

Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Кафедра менеджменту та адміністрування

За участі:

Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій
міста Івано-Франківської міської ради (Україна)

АТ «Укртатнафта» (Україна)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України (Україна)

Поліський національний університет (Україна)

Хмельницький національний університет (Україна)

Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)

Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ІФНТУНГ (Україна)

Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)

Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)

Академія гірничо-металургійна імені Станіслава Сташіца
(м. Краків, Республіка Польща)

Університет імені Адама Міцкевича в Познані
(м. Познань, Республіка Польща)

Університет Дурреса (м. Дуррес, Албанія)

Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна
(м. Астана, Республіка Казахстан)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**ІІІ МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
28-29 квітня 2026 року**

Івано-Франківськ-2026

Рецензенти:

Побігун С.А. – к.е. н., доцент, директор інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Головня О.В. - д.е.н., професор, професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування Вінницького національного аграрного університету.

Ситник Н.С. - д.е.н., професор, декан факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року): матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026. – 438 с. Електронні текстові дані. URL; <https://nung.edu.ua/departament/kafedra-menedzhmentu-ta-administruvannya/konferentsiya-aktualni-problemy-menedzhmentu-v>

ISBN -978-966-694-532-0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20547025>

Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених пошуку шляхів вирішення актуальних проблем менеджменту в умовах сучасних викликів.

Матеріали конференції становитимуть інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, практиків у сфері менеджменту, а також усіх, хто цікавиться сучасними тенденціями та актуальними проблемами управління в умовах трансформаційних змін.

Головний редактор: Кінаш І.П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Відповідальна за випуск: Микитюк Н.Є., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.

© Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,

Секція 1. Новітні концепції менеджменту: теорія і практика

<i>Андрусів Уляна Ярославівна</i>	22
МІЖ РИЗИКОМ І ДОХІДНІСТЮ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ	
<i>Дружинська Катерина Сергіївна, Світлана Сергіївна Ткачова</i>	25
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
<i>Попова Тетяна, Полянська Алла</i>	28
РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДОБУВНОЇ СФЕРИ	
<i>Запорожець Ганна Володимирівна, Тризна Наталія Вадимівна</i>	31
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
<i>Кашка Дмитро Валерійович, Кінаш Ірина Петрівна</i>	34
ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	
<i>Квасній Марія Миколаївна</i>	36
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	
<i>Левченко Сергій Павлович, Ільєнко Дмитро Олексійович</i>	38
ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ УДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНОМАНІТНИХ ГАЛУЗЕЙ	
<i>Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна</i>	41
НОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	
<i>Петлін Ірина Володимирівна</i>	43
НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	

Петровська Оксана Михайлівна, Процько Оксана Володимирівна 46
**УПРАВЛІННЯ СПРОТИВОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ ІННОВАЦІЙ**

Поплавська Жанна Василівна 48
УПРАВЛІННЯ В СВІТІ VUCA

Смачило Ірина Ігорівна 50
ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сорока Олександра Володимирівна, Локота Ігор Миколайович 54
**ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ:
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ**

Сорока Олександра Володимирівна, Бутко Кароліна В'ячеславівна 57
**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ
СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**Секція 2. Менеджмент та економіка у галузі: сфери та особливості
застосування, виклики, проблеми, шляхи вирішення проблем**

Андрусів Уляна Ярославівна, Мажак Юрій Миколайович 61
**ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОСТІ**

Milaimi Adam 65
**POTRZEBA REWIZJI ANALIZY RYZYKA W ŁAŃCUCHACH DOSTAW
WOBEC ZMIENNYCH UWARUNKOWAŃ GLOBALNYCH**

Делюкова Аліна Петрівна, Єніфанова Ірина Миколаївна 68
**ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ МОРСЬКОГО АГЕНТУВАННЯ: СТАН,
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Орешко Катерина Федорівна, Кушнірук Віктор Степанович 71
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ: HR- ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

<i>Боднар Галина Федорівна</i>	73
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
<i>Баксалова Ольга Михайлівна</i>	77
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Боженко Олександр Олексійович, Радіонова Яна Вікторівна</i>	80
СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
<i>Вараксіна Олена Вікторівна, Бархатов Ілля Олександрович, Петренко Вадим Романович</i>	83
КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЯК ПОДОЛАТИ СУБ'ЄКТИВНІСТЬ РИЗИКУ	
<i>Вараксіна Олена Вікторівна, Гуржій Артем Олександрович, Могила Марк Сергійович</i>	87
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИХКОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Воробйов Костянтин Вікторович</i>	90
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	
<i>Микитюк Наталія Євгенівна</i>	92
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО МИСЛЕННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, Тютченко Андрій Олексійович</i>	94
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	

<i>Запущляк Іванна Богданівна, Кузнєцов Андрій Ігорович</i>	96
УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ КОМПАНІЯМИ У НАФТОГАЗОВІЙ СФЕРІ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
<i>Капінос Геннадій Іванович, Слободянюк Іванна Анатоліївна</i>	99
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	
<i>Кісь Галина Романівна, Івасів Андрій Романович, Кісь Святослав Ярославович</i>	102
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ	
<i>Клименко Аркадій Тимофійович</i>	105
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ДИСТРИБУЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Ковалець Богдан Миколайович</i>	107
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Кравченко Владислав Олександрович</i>	110
ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
<i>Pazynich Yuliya, Bleikher Oleh</i>	113
INTEGRATION OF AI AGENTS IN UNMANNED TRANSPORT SYSTEMS: ETHICAL AND ECONOMIC DIMENSION OF RISKS, BENEFITS AND REGULATORY CHALLENGES	
<i>Пархоменко Наталія Володимирівна, Халімон Тетяна Михайлівна,</i>	117
ОСОБЛИВОСТІ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ЕПОХУ ЦИВРОВІЗАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ	

- Синиця Світлана Михайлівна, Мищак Олег Андрійович* 119
ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА
- Sobchyshyn Vitalii Mykolaiovych* 121
STRATEGIC DECISIONS FOR OPTIMIZING THE COSTS OF PURCHASING AND STORING MINERAL FERTILIZER BY AGRICULTURAL ENTERPRISES
- Ткаченко Ольга Петрівна* 124
УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ПРОБЛЕМИ, АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
- Ткачова Світлана Сергіївна, Безкровний Максим Олександрович* 126
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГУ У НАУКОВИХ І ПРАКТИЧНИХ ПІДХОДАХ
- Чабан Неля Анатоліївна, Петінова Оксана Борисівна* 130
БІОТЕХНОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ НОМО CREATIVE: ФІЛОСОФСЬКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР
- Roman Dychkovskiy, Ivan Miroshnikov, Andrii Pererva* 133
CONTROL AND OPTIMIZATION OF CRITICAL MINERAL RECOVERY FROM COAL PREPARATION WASTE STREAMS
- Кісь Галина Романівна, Мартинець Броніслав, Пукаляк Василь Григорович* 138
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА
- Вовкотруб Андрій Андрійович, Бітюк Інна Миколаївна, Кривчик Андрій Євгенійович* 141
УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО

**ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Андрусів Уляна Ярославівна, Шевчик Константин Борисович 143

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТИЦІЙНО-
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

*Банєва Ірина Олексіївна, Гончаров Дмитро Вадимович, Деревянко Юрій
Юрійович* 147

**МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОСФЕРІ**

Pazynich Yuliya 150

**GROWTH OF ENERGY COSTS AS A DRIVER OF
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE
CONDITIONS OF ENERGY TRANSFORMATION**

Чукіна Іванна Валеріївна 153

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ
ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ**

Секція 3. Стратегічний менеджмент в умовах змін

Галюк Ірина Богданівна, Бойко Тетяна Русланівна 156

**УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ:
СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Боровик Марина Вікторівна, Самбор Ангеліна Ігорівна 158

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

Станьковська Ірина Мирославівна, Буртник Тетяна Володимирівна 160

**СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЇ, ПЕРСОНАЛУ ТА МАРКЕТИНГУ В
УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

ПІДПРИЄМСТВА

Verbovska Lesya Stepanivna 163

INTERNACJONALIZACJA JAKO PODSTAWA ZMIAN DLA UCZELNI WYŻSZYCH

Вербовська Леся Степанівна, Гамуляк Назар Миколайович, Маланюк Назарій Ігорович 165

ФАКТОРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Гадевич Ксенія Миколаївна, Карпенко Юлія Валентинівна 167

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Грудзевич Уляна Ярославівна 171

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИРОБНИЦТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Гусаковська Тетяна Олександрівна, Середя Олексій Олексійович 174

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Дюк Оксана Михайлівна, Андрейко Софія Ігорівна 177

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Зінко Максим Андрійович 180

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН: МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Петрина Марія Юрійівна, Дутка Ірина Петрівна 183

СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Клепець Владислав Олександрович 185

**РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РЕАЛІЗАЦІЇ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АРХІТЕКТУРНОЇ
КОМПАНІЇ**

Yuliia Lazarenko 188

**STRATEGIC LEADERSHIP 5.0: ADVANCING HUMAN-AI
COMPLEMENTARITY THROUGH FUSION SKILLS**

Максимович Вікторія Михайлівна 191

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН**

*Пригодюк Олена Миколаївна, Бабич Юлія Ігорівна, Абрамова Анастасія
Олександрівна* 193

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ
КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ**

*Рибалко-Рак Леся Андріївна, Опришко Володимир Іванович, Тислюк
Катерини Андріївни* 195

**ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ LEAN-
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ПАРАДИГМИ**

Синиця Світлана Михайлівна, Андрусишин Андрій Ярославович 198

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Синиця Світлана Михайлівна, Крук Давид Олегович 201

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Синиця Світлана Михайлівна, Сав'юк Дмитро Михайлович 203

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ
ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Томашук Микола Савелійович 205

**АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕМЕЛЬНИХ
ВІДНОСИН СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО
УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Яковенко Олег Сергійович, Плотнікова М. Ф. 208

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Карпенко Юлія Валентинівна, Гадевич Ксенія Миколаївна 210

**ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

Секція 4. Проєктний менеджмент як інструмент гнучкості в управлінні

Бойко Наталія Тарасівна 214

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ
ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ**

Кохан Маріанна Остапівна, Грищук Дарій Андрійович 215

**ДОРОЖНЯ КАРТА ПРОЄКТУ ВИХОДУ БРЕНДУ НА
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Ленів Анна .Юріївна, Овецька Ольга Валеріївна 217

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ У
ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Ляхова Олена Олександрівна, Юркевич Оксана Миколаївна 220

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ
ПРОЄКТАМИ**

Бублинська Яна Сергіївна, Овецька Ольга Валеріївна 222

**КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЄКТНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «ВАМБУД»**

Неміш Юлія Василівна 224
РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Роїк Юлія Василівна 227
ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОЄКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ

Соколова Алла Олександрівна, Гонта Наталія Аркадіївна, Савчук Надія Іванівна 230
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Секція 5. Менеджмент та економіка післявоєнного відновлення

Колоша Васирина Василівна, Гіналюк Дмитро Сергійович 235
ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ НОВОЇ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Седікова Ірина Олександрівна, Седіков Денис Володимирович 237
ПОВОЄННА РЕКОНФІГУРАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сердюкова Олена Євгенівна 241
ВІДНОВЛЕННЯЗРУЙНОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ

Петлін Костянтин Валерійович 244
АКТИВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Федорович Ірина Володимирівна, Станецький Андрій Ігорович 246
УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Секція 6. Менеджмент міст та територій: від самоорганізації до успішної громади і ефективної економіки

- Прушківська Емілія Василівна* 249
**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ
ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Секція 7. Маркетинговий менеджмент та логістика

- Синиця Світлана Михайлівна, Олійник Василь Володимирович* 252
**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В РЕГІОНІ**

- Белоконева Олеся Олександрівна, Ткачова Світлана Сергіївна* 255
**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВІЗУАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В
МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ**

- Бітюк Інна Миколаївна, Богатирьов Олександр Ігорович, Ткачук Максим Васильович* 259
**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

- Великих Ксенія Олександрівна* 260
**МЕТОДОЛОГІЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ
СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ РЕГІОНУ**

- Гусарук Еліна, Шурпенкова Руслана Казимирівна* 263
РОЛЬ РЕКЛАМИ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІЦІЙ

- Желіско Степан, Шурпенкова Руслана Казимирівна* 265
**ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ДІЄВИЙ ЗАСІБ УТРИМАННЯ
КЛІЄНТІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

<i>Каламан Ольга Борисівна</i>	267
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ОМНІКАНАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ	
<i>Сарахман Оксана Миколаївна</i>	270
ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ТА КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ У ЛОГІСТИЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
<i>Синиця Світлана Михайлівна, Дмитрук Михайло Іванович</i>	272
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Чемерис Юрій Станіславович</i>	276
ЛОГІСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ	
<i>Шурпенкова Руслана Казимирівна, Olga BUCKIUNIENE</i>	279
INTEGRATED MARKETING AND LOGISTICS VALUE CREATION CHAIN	

Секція 8. Фінансові та облікові питання ефективного управління

<i>Петик Любов Орестівна, Ванцура Софія Олегівна</i>	282
ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ СВІТОВОЇ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ У 2020-2025 РР.: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ РИНКІВ ДО ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ	
<i>Ватаманюк-Зелінська Уляна Зеновіївна, Ванцура Софія Олегівна</i>	285
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ	

Західна Оксана Романівна, Легуцька Христина Степанівна 288
АНАЛІЗ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гунчак Вікторія Вікторівна, Неміш Юлія Василівна 291
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Пригодюк Олена Миколаївна, Мовлян Антон Богданович 293
ФІНАНСОВА АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Трембач Рубен Петрович 295
ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Тяжкороб Ірина Володимирівна 298
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЛАСТИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Секція бізнесу 9. Менеджмент та економіка туристично-рекреаційного бізнесу

Леонтьєв Ігор Віталійович 302
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Maciej Szafrński, Mikołaj Szafrński 305
IDENTIFYING SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN CAMPING AND CARAVANING TOURISM FOR THE PURPOSES OF

Секція 10. Сталий розвиток та циркулярна економіка

Петінова Оксана Борисівна, Карастан Сергій Костянтинів 309
БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ ТІНЬОВОЇ

ЕКОНОМІКИ: ВІД ІНДИВІДУАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ КРИЗИ

Атерківська Марина Сергіївна, Коценко Марина Сергіївна 313

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД КОМПАНІЯ»)

Marianna L. Pavlyshyn, Anastasia I. Boretska 315

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

Горбатюк Людмила Михайлівна, Кулманаков Дмитро Олександрович, Томаєв Георгій Едуардович 317

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Коценко Марина Сергіївна 321

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Білич Андріана Михайлівна, Павлишин Маріанна Львівна 323

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

Yuliia Bui 325

SMART SPECIALISATION: THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT AND ITS ESSENCE

Харчук Вікторія Юріївна, Буга Олександр Русланович 329

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

<i>Гнатюк Софія Олексіївна</i>	331
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Зелінська Галина Олексіївна</i>	335
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Кулик Вікторія Анатоліївна, Іваненко Єлизавета Аркадіївна,</i>	338
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Литвинець Роман Богданович</i>	340
СТАЛИЙ РОЗВИТОК У НОВІЙ ПАРАДИГМІ: ВІД БАЛАНСУ СКЛАДОВИХ ДО ПОВНОЦІННОЇ ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ	
<i>Побігун Сергій Андрійович, Макаренко Артем Леонідович</i>	343
ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ESG-ПАРАДИГМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Михайлишин Христина Володимирівна, Полянська Алла Степанівна</i>	347
ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЕНЕРГОПЕРЕХОДУ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ КРИЗ 2022–2026 РОКІВ	
<i>Мороз Світлана Григорівна</i>	350
ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ	
<i>Назаркевич Ігор Богданович</i>	352
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Петрів Назар Сергійович</i>	356
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ МІКРОМЕРЕЖ В СИСТЕМІ	

**ЕНЕРГЕТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ**

ТРАНСФОРМАЦІЇ

КРИТИЧНОЇ

- Тараєвська Леся Степанівна, Бублинська Яна Сергіївна* 359
**РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ**
- Тарасевич Наталія Вадимівна, Бабій Вероніка Марківна* 362
**ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У
СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ**
- Шкільний Олександр Олексійович* 365
**УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ГЛОБАЛЬНИХ
АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КОМПАНІЙ**
- Белоброва Аніта Олександрівна, Гаврись Микола Олександрович* 367
**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ
УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**
- Галюк Ірина Богданівна, Єжак Франко Франкович* 370
**УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ БУДІВЕЛЬ У
КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Секція 11. Цифрові технології в управлінні організаціями

- Даріуш Сала* 373
**ЕКСПЕРТНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0**
- Kochkodan Volodymyr Bohdanovych, Sheiko Liubov Ivanivna* 376
**APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RISK
MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**
- Полянська Алла Степанівна* 378
РОЛЬ АГЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

<i>Чайковський Андрій Олегович, Валінкевич Наталія Василівна</i>	380
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПП «КВАНТА ЛЧ»	
<i>Завалій Тетяна Олександрівна</i>	383
ІНФОРМАЦІЙНА НЕПРОЗОРИСТЬ СЕРВІСУ ОНЛАЙН-БРОНЮВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА МОВЧАЗНОГО ВІДТОКУ СПОЖИВАЧІВ	
<i>Гришук Анна Михайлівна</i>	385
СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ КОМПАНІЇ	
<i>Іваськевич Тетяна Володимирівна, Лаба Павло Андрійович</i>	388
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	
<i>Лебедева Наталія Андріївна</i>	391
ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	
<i>Нікіфорова Лілія Олександрівна, Кочегарова Юлія Андріївна</i>	393
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	
<i>Кулик Вікторія Анатоліївна, Христенко Владислав Сергійович</i>	397
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	
<i>Мацала Анастасія Сергіївна, Петрина Марія Юріївна</i>	399
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
<i>Москалюк Ганна Олександрівна, Боттаєва Валерія Ісмаїлівна</i>	401
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ У ЦИФРОВУ	

ЕПОХУ

- Легка Христина Ігорівна, Петик Любов Орестівна* 405
**РОЛЬ АЛГОРИТМІЧНОЇ ТОРГІВЛІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**
- Савчук Світлана Віталіївна, Сенижук Анастасія* 409
**ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК КЛЮЧОВА
КОМПЕТЕНТНІСТЬ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**
- Сердюков Костянтин Сергійович* 412
**ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТАН ТА
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРЗАХИСТУ**
- Попович Дарія Володимирівна, Легуцька Христина Степанівна* 415
**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИЯВЛЕННІ СТРАХОВОГО
ШАХРАЙСТВА**
- Рзаєв Дмитро Олександрович* 418
**МОДЕЛЬ РЕАГУВАННЯ НА КІБЕРЗАГРОЗИ В
МУЛЬТИХМАРНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ**
- Шведа Наталія Михайлівна, Шведа Анна Русланівна* 421
**ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО
ДОКУМЕНТООБІГУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**
- Шведа Наталія Михайлівна, Холод Юлія Володимирівна* 423
**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**
- Яцкевич Інна Володимирівна* 425
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕЛЕКТРОННИХ ФІНАНСОВИХ
ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ**
- Кирдяк Владислав Андрійович* 428
**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

<i>Неміш Артем Юрійович, Неміш Юлія Василівна</i>	432
БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	
<i>Гринькевич Юлія Богданівна, Петик Любов Орестівна</i>	434
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<i>Кашка Наталія Ігорівна</i>	436
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ КРАЇН ЄС	

СЕКЦІЯ 1. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 336.76:330.322.5:005.334

Андрусів Уляна Ярославівна

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МІЖ РИЗИКОМ І ДОХІДНІСТЮ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Дихотомія «ризик - дохідність» є фундаментальною категорією сучасної теорії управління цінними паперами та визначає логіку прийняття будь-якого інвестиційного рішення. В умовах наростаючої невизначеності фінансових ринків, структурних трансформацій глобальної економіки та стрімкого розвитку нових класів фінансових інструментів питання методологічного забезпечення оцінки ефективності портфельного управління набуває першочергової наукової та прикладної значущості. Відсутність єдиного загального підходу до вимірювання результативності управлінських рішень у площині співвідношення ризику та дохідності зумовлює необхідність систематизації існуючого методологічного інструментарію та визначення перспектив його вдосконалення.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методологічних засад оцінки ефективності портфельного управління через призму ризик-дохідного співвідношення в системі управління цінними паперами.

Концептуальною основою дослідження слугує теорія оптимального портфеля Г. Марковіца [1], відповідно до якої раціональний інвестор прагне максимізувати очікувану дохідність за заданого рівня ризику або мінімізувати ризик за заданого рівня дохідності. Це співвідношення утворює так звану ефективну межу - множину портфелів, що домінують над усіма іншими за критерієм «ризик - дохідність». Подальший розвиток цієї концепції у працях У. Шарпа [2], Дж. Лінтнера та Дж. Тобіна заклав підґрунтя для моделі CAPM, яка й досі залишається базовим інструментом оцінки очікуваної дохідності цінних паперів з урахуванням систематичного ринкового ризику.

Методологія оцінки ефективності портфельного управління в координатах «ризик - дохідність» охоплює три взаємопов'язані блоки (рис. 1).

Блок 1. Вимірювання дохідності. Коректне визначення дохідності портфеля цінних паперів передбачає застосування методу зваженої за часом дохідності (TWR), що елімінує вплив зовнішніх грошових потоків на результат управління. Поряд із цим метод зваженої за грошима дохідності (MWR) використовується для оцінки результативності з урахуванням фактичних обсягів залучених коштів [3, 4]. Вибір методу розрахунку дохідності є

принципово важливим, оскільки від нього залежить об'єктивність підсумкової оцінки ефективності керуючого.

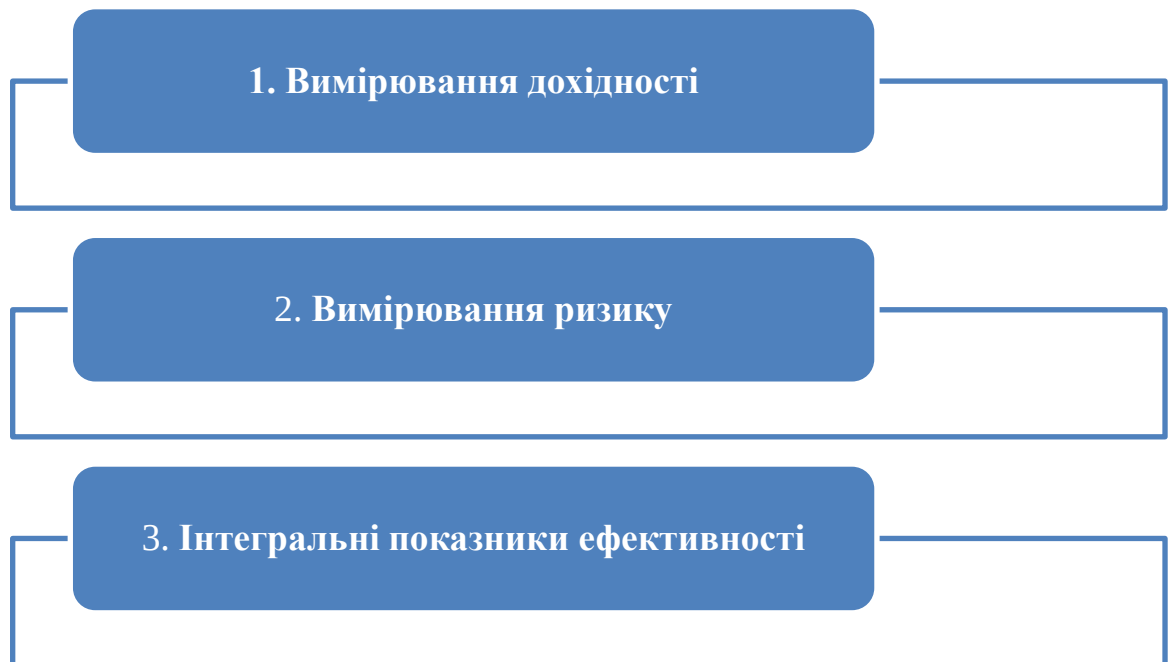


Рис. 1 - Методологія оцінки ефективності портфельного управління в координатах «ризик - дохідність»

Блок 2. Вимірювання ризику. У системі управління цінними паперами ризик портфеля вимірюється через сукупність кількісних показників, серед яких: стандартне відхилення дохідності - як міра загального (сукупного) ризику; бета-коефіцієнт - як міра систематичного (ринкового) ризику; відхилення вниз - для асиметричних розподілів дохідності; Value-at-Risk (VaR) та Conditional Value-at-Risk (CVaR) - для оцінки хвостових ризиків портфелів із деривативами; максимальне просідання - для характеристики стійкості портфеля в кризових ринкових умовах [4].

Блок 3. Інтегральні показники ефективності. Синтез вимірів дохідності та ризику реалізується через систему скоригованих на ризик показників ефективності, а саме: коефіцієнт Шарпа - відображає надлишкову дохідність портфеля на одиницю загального ризику та є найбільш універсальним інструментом порівняльної оцінки; коефіцієнт Трейнора - характеризує премію за одиницю систематичного ризику і є доцільним для оцінки диверсифікованих портфелів акцій; Альфа Дженсена - вимірює здатність керуючого генерувати дохідність понад теоретично очікувану згідно з моделлю CAPM, що є індикатором якості активного управління; коефіцієнт Сортіно - є модифікацією показника Шарпа, що враховує виключно від'ємні відхилення дохідності та є адекватнішим для асиметричних стратегій; коефіцієнт інформаційного відношення - оцінює стабільність генерування активної дохідності відносно еталонного портфеля [5].

Принципово важливим методологічним аспектом є вибір безризикової ставки як бази для розрахунку надлишкової дохідності. В українських реаліях роль безризикового активу традиційно відіграють облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), хоча в умовах воєнного стану та підвищеного суверенного ризику ця аксіома потребує критичного переосмислення. Окремої уваги заслуговує проблема часового горизонту оцінювання. Короткострокова результативність портфеля цінних паперів може бути наслідком сприятливої ринкової кон'юнктури, а не управлінської майстерності. Науково обґрунтована оцінка ефективності портфельного управління передбачає аналіз щонайменше одного повного ринкового циклу, що відповідає періоду від трьох до п'яти років. Саме такий підхід закріплено в міжнародних стандартах розкриття інформації про результати управління GIPS (Global Investment Performance Standards), розроблених CFA інститутом.

Методологічним викликом сучасності є інтеграція нефінансових чинників у систему оцінки портфельної ефективності. Поширення ESG-інвестування актуалізує необхідність доповнення традиційних ризик-дохідних метрик показниками сталого розвитку, що формує новий вимір оцінки якості портфельного управління [6, 7].

Підсумовуючи, можна сказати, що методологічні засади оцінки ефективності портфельного управління формуються на перетині трьох ключових вимірів: коректного вимірювання дохідності, кількісної ідентифікації ризику та їх синтезу через систему інтегральних показників. Жоден із розглянутих показників не є універсальним - кожен відображає певний аспект співвідношення «ризик - дохідність» і має застосовуватися у комплексі з іншими. Подальший розвиток методології оцінки ефективності портфельного управління в системі управління цінними паперами пов'язаний із вдосконаленням інструментарію вимірювання нелінійних ризиків, адаптацією стандартів оцінювання до умов ринків, що розвиваються, та інтеграцією ESG-критеріїв у традиційні ризик-дохідні моделі.

Список використаних джерел

1. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91. <https://doi.org/10.2307/2975974>
2. Sharpe, W. F. (1994). The Sharpe ratio. *The Journal of Portfolio Management*, 21(1), 49–58. <https://doi.org/10.3905/jpm.1994.409501>
3. Jensen, M. C. (1968). The performance of mutual funds in the period 1945–1964. *The Journal of Finance*, 23(2), 389–416. <https://doi.org/10.2307/2325404>
4. Sortino, F. A., & Price, L. N. (1994). Performance measurement in a downside risk framework. *The Journal of Investing*, 3(3), 59–64. <https://doi.org/10.3905/joi.3.3.59>
5. Андрусів У. Я. (2025). Інноваційні технології в інфраструктурі фондового ринку: тенденції та ризики. *II міжнародна науково-практична*

конференція молодих вчених «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах». Ірпінь, 26 лютого 2025 р. с. 39-41.

6. CFA Institute. (2020). *Global investment performance standards (GIPS) for firms*.https://www.gipsstandards.org/wp-content/uploads/2021/03/2020_gips_standards_firms.pdf

7. Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417. <https://doi.org/10.2307/2325486>

УДК 658:005.336

Катерина Сергіївна Дружинська,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Світлана Сергіївна Ткачова,
науковий керівник: канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективність менеджменту організації характеризує здатність системи управління гарантувати досягнення визначених цілей з раціональним використанням наявних ресурсів. Вона відображає результативність управлінської діяльності, рівень організації управлінських процесів та якість прийнятих управлінських рішень. Для організацій, що функціонують у конкурентному середовищі, ефективний менеджмент виступає одним із ключових чинників стабільного розвитку, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому, питання підвищення ефективності менеджменту посідає важливе місце як у теорії управління, так і в практичній діяльності організацій. Сучасні організації працюють у складному середовищі ринкової економіки, де на результати їх діяльності впливають економічні, соціальні, технологічні, політичні та інші чинники. У таких умовах управління повинно забезпечувати не лише досягнення поточних результатів, але й формування довгострокових передумов розвитку організації. Менеджмент виконує координаційну функцію, об'єднуючи матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси організації. Саме від ефективності управлінської діяльності залежить спроможність організації пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати стабільність діяльності та реалізовувати визначені стратегічні цілі. Поняття ефективності менеджменту тісно пов'язане із загальним поняттям ефективності діяльності організації. У наукових джерелах ефективність розглядають як співвідношення отриманих результатів діяльності до обсягу ресурсів, витрачених на їх досягнення [1]. Ефективний менеджмент передбачає організацію управлінських процесів у такий спосіб, щоб досягти найвищого результату за найменших витрат

ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень реалізації встановлених цілей, а також ефективність використання ресурсів організації.

У процесі дослідження ефективності менеджменту важливо враховувати різні аспекти діяльності організації. Ефективність управління має комплексний характер і охоплює економічні, організаційні, соціальні та екологічні результати діяльності організації. Кожен із цих аспектів характеризує окрему сторону функціонування управлінської системи та дозволяє оцінювати її з різних позицій. Так, економічна ефективність менеджменту характеризує фінансові показники діяльності організації та рівень використання її ресурсів. Вона проявляється у показниках прибутку, рентабельності виробництва, продуктивності праці, обсягів продажу продукції, продуктивності використання капіталу. Зростання цих показників свідчить про те, що управлінські рішення сприяють підвищенню ефективності діяльності організації. Економічна ефективність є одним із найважливіших критеріїв оцінювання діяльності менеджменту, оскільки вона безпосередньо відображає фінансові результати функціонування організації [2]. Організаційна ефективність пов'язана з якістю побудови системи управління організацією. Вона характеризує структуру управління, розподіл управлінських функцій, рівень координації між підрозділами та ефективність організації управлінських процесів. Раціональна організаційна структура забезпечує швидке та ефективне прийняття управлінських рішень, зменшує дублювання функцій та сприяє результативній взаємодії між підрозділами організації. Неефективна структура управління, навпаки, може призводити до уповільнення управлінських процесів, виникнення конфліктів між підрозділами та зниження загальної результативності діяльності організації. Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив управління на персонал організації. Вона проявляється у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня мотивації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та створенні умов для ефективної трудової діяльності. Менеджмент має забезпечувати не тільки отримання економічних результатів, але й створювати умови для розвитку людського потенціалу організації. Екологічну ефективність менеджменту організацій можна трактувати як здатність системи управління мінімізувати негативний вплив на довкілля, раціонально використовувати ресурси та відповідати стандартам, що підвищує конкурентоспроможність, знижує ризики та забезпечує сталий розвиток компанії.

Аналіз ефективності менеджменту є ключовим елементом управлінської системи організації, який дозволяє визначити рівень результативності управлінських процесів, виявити проблемні аспекти функціонування системи управління та сформулювати напрями її вдосконалення. У процесі оцінювання ефективності менеджменту застосовуються різноманітні критерії та індикатори, які дозволяють здійснювати оцінювання результатів діяльності організації як у кількісному, так і в якісному вимірах. До основних критеріїв ефективності

менеджменту належать прибутковість діяльності організації, ступінь продуктивності праці, раціональність використання ресурсів, рівень обґрунтованості управлінських рішень, ступінь досягнення стратегічних цілей організації. На підставі цих критеріїв вибудовується система показників, яка використовується для оцінювання діяльності менеджменту. До таких показників також відносять обсяг виробництва продукції, рентабельність організації, рівень використання основних фондів, продуктивність праці, обсяг прибутку та інші економічні показники [3]. У складі якісних характеристик менеджменту організацій виділяють: рівень організації управлінських процесів, якість комунікацій між підрозділами, ефективність системи мотивації персоналу, рівень управлінської культури та спроможність менеджменту пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Синтез кількісних та якісних показників забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності менеджменту організацій.

Резерви підвищення ефективності менеджменту організацій, за нашою позицією, знаходяться за такими напрямками. Одним із важливих напрямів є удосконалення системи стратегічного управління в організаціях. Ключовим чинником підвищення ефективності менеджменту вважається удосконалення організаційної структури (у тому числі й організаційної структури управління) підприємства. Суттєвий вплив на ефективність менеджменту має рівень професійної підготовки управлінського персоналу. Менеджери повинні володіти сучасними управлінськими знаннями, аналітичними навичками, вмінням опрацьовувати інформацію та ухвалювати обґрунтовані рішення. Важливими компетенціями менеджерів є також комунікаційні навички, здатність організовувати ефективну командну роботу, уміння мотивувати працівників та координувати їх діяльність [4]. Використання сучасних інформаційних технологій є ще одним важливим чинником підвищення ефективності менеджменту. Інформаційні системи управління забезпечують автоматизацію управлінських рушень, підвищують швидкість обробки інформації та забезпечують більш ефективний контроль за діяльністю організації. Система контролю високої ефективності забезпечує здатність організації адаптуватися до мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, запобігати проблемам і забезпечувати стабільний розвиток [5]. Впровадження цифрових технологій дозволяє керівництву організації швидко аналізувати результати її діяльності та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Отже, підвищення ефективності менеджменту організації є складним і багатогранним процесом. Ефективний менеджмент сучасної організації забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей, раціональне використання ресурсів, створює необхідні передумови для зростання конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Джерелюк Ю., Зінов'єва І. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту

- персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (2), 2021: 118–124. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/464>.
2. Небава М. Менеджмент організацій і адміністрування. Вінницький національний технічний університет, 2020. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_2.htm.
3. Ситник Й. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту підприємства. *Економічний аналіз*, (27), 2018: 145–151. URL: <https://journals.urau.ua/econa/article/view/141565>.
4. Ковальчук І. Ефективність менеджменту підприємства: сутність та методи оцінювання. *Економічний форум*, (3), 2019: 92–97. URL: <https://journal.lutsk-ntu.com.ua/index.php/economics/article/view/120>.
5. Бондаренко С. Управління ефективністю діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*, (9), 2020: 54–59. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/12.pdf.

УДК 005:338.45

Тетяна ПОПОВА,
аспірант ІФНТУНГ,
завідувач відділу координації проектної діяльності ЦМС ІФНТУНГ,
керівник НКП Програми «Горизонт.Європа» за напрямом «Правові та фінансові аспекти», «Європейська дослідницька рада»
Науковий керівник:
Алла ПОЛЯНСЬКА,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДОБУВНОЇ СФЕРИ

Сучасний розвиток підприємств видобувної галузі відбувається в умовах високої капіталомісткості виробництва, зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення технологічних, економічних і безпекових викликів, що потребує нових підходів до управління ефективністю. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише організацією виробничих процесів, а передусім здатністю оперативно трансформувати наявні дані в обґрунтовані управлінські рішення за допомогою інформаційно-аналітичних систем, KPI-моніторингу, dashboard-рішень і прогнозової аналітики

[4, с. 10–12; 7, с. 97]. Особливої ваги ця проблема набуває для підприємств видобувної галузі України, де значна частина родовищ перебуває на пізніх стадіях розробки, характеризується виснаженням запасів, зниженням пластового тиску та природним падінням дебітів свердловин. За таких умов забезпечення стабільного рівня видобутку можливе лише шляхом своєчасного проведення ремонтних робіт, реалізації заходів з інтенсифікації та вибору найбільш результативних управлінських рішень [6, с. 1–3; 8, с. 2880–2885]. Це обумовлює необхідність розроблення сучасної моделі підвищення ефективності діяльності підприємств видобувної галузі, яка поєднуватиме класичні управлінські підходи з інструментами цифрової аналітики.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблематика ефективності діяльності підприємств має ґрунтовну теоретичну базу, проте її адаптація до умов функціонування підприємств видобувної галузі залишається недостатньо розробленою. Класична школа менеджменту, представлена працями Ф. Тейлора та А. Файоля, сформувала засади раціоналізації праці, стандартизації операцій, планування, організації, координації та контролю [1, с. 36–45; 2, с. 13–26]. Водночас ці підходи орієнтовані переважно на внутрішню організацію процесів і не повною мірою враховують сучасну динаміку зовнішнього середовища, роль даних та потребу в оперативному прийнятті рішень.

Подальший розвиток управлінської науки пов'язаний із концепціями Р. Каплана і Д. Нортон, які запропонували багатовимірне оцінювання результативності підприємства [3, с. 71–75], а також дослідженнями у сфері менеджменту в ІТ, де доведено залежність якості рішень від своєчасності, достовірності та інтегрованості інформації [4, с. 13–16]. Значний внесок у розвиток адаптивних підходів здійснили П. Сенге, який обґрунтував концепцію організації, що навчається, та Д. Тіс, який розвинув теорію динамічних здатностей як здатності підприємства оновлювати ресурси відповідно до змін середовища [5, с. 509–518].

Разом із тим більшість наукових підходів розглядає аспекти ефективності ізольовано. Для підприємств видобувної галузі, де результативність залежить від поєднання технічних, економічних, організаційних і часових чинників, цього недостатньо. Галузеві дослідження оптимізації видобутку, прогностичної аналітики, оптимізації портфеля свердловин та цифрових двійників підтверджують потенціал цифрових моделей, однак переважно зосереджуються на технологічних параметрах і не формують цілісної управлінської системи [6, с. 2–6; 8, с. 2286–2292]. Тому наукова проблема полягає у необхідності розроблення інтегрованої моделі підвищення ефективності діяльності підприємств, яка поєднає класичні концепції менеджменту, сучасні інформаційно-аналітичні інструменти та галузеву специфіку управління.

Методичною основою формування моделі підвищення ефективності діяльності підприємств видобувної галузі є процесний, системний, ситуаційний підходи. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних виробничих, технічних, фінансових та

управлінських елементів, процесний - орієнтацію на безперервне вдосконалення бізнес-процесів, а системний - оцінювання альтернативних варіантів управлінських дій залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Важливу роль у такій системі відіграє інформаційна система управління, яка трансформує первинні дані у змістовну управлінську інформацію для планування, контролю та прийняття рішень. У наведених дослідженнях обґрунтовано, що результативність управлінських рішень залежить від якості інформації, її точності, повноти, релевантності та своєчасності, а сама інформаційна система повинна забезпечувати досягнення цілей підприємства через підтримку управлінських функцій і стратегічних пріоритетів розвитку [4, с. 10–17].

Для підприємств видобувної галузі управлінська модель має враховувати специфіку функціонування виробничих активів і високу залежність результатів від технічного стану свердловин. У праці М. Ніколау, А. Кулліка та Л. Сапутеллі доведено, що ефективне управління видобутком потребує використання моделей оптимізації, які враховують поточний стан об'єкта, можливі сценарії ремонтів та інтенсифікаційних заходів, часові горизонти прийняття рішень, оновлення даних у процесі експлуатації та очікуваний економічний ефект, зокрема через показник чистої приведеної вартості (NPV) [6, с. 3–7]. Застосування підходу з рухомим горизонтом планування дозволяє коригувати рішення в міру надходження нової інформації та підвищувати економічну результативність управління родовищем.

Додатково сучасні підходи до інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень, засновані на панелі моніторингу підтверджують необхідність постійного оцінювання впливу прийнятих рішень на виробничі та економічні результати діяльності підприємства. Інтегровані дашборд-системи дають змогу здійснювати моніторинг ключових показників у режимі реального часу, виявляти відхилення, аналізувати причини змін, оперативно коригувати управлінські дії та забезпечувати узгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями розвитку підприємства [7, с. 93-103].

Отже, базова модель підвищення ефективності діяльності підприємств видобувної галузі повинна поєднувати інформаційну систему управління, сценарне моделювання технічних втручань, економічну оцінку альтернативних рішень, KPI-моніторинг та механізм постійного зворотного зв'язку щодо виробничих і фінансових результатів. Проведений аналіз підкреслює, що цей процес потребує переходу від традиційного реактивного управління до інтегрованих моделей управління на основі даних, які поєднують класичні принципи організації, планування, координації та контролю з сучасними інформаційно-аналітичними інструментами. Встановлено, що ефективна система управління повинна враховувати стратегічні цілі підприємства, технічний стан свердловин, альтернативні сценарії ремонтів та інтенсифікаційних заходів, часовий фактор і прогнозований економічний ефект,

а також ґрунтуватися на безперервному моніторингу KPI та своєчасному коригуванні управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Нью-Йорк : Harper & Brothers, 1911. 144 с.
2. Файоль А. Загальне та промислове управління. Лондон : Pitman Publishing, 1949. 110 с
3. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: показники, що стимулюють ефективність. Harvard Business Review. 1992. № 70(1). С. 71–79.
4. Хасан Я., Шамсуддін А., Азіаті Н. Вплив упровадження управлінських інформаційних систем на процес прийняття рішень. Management Information Systems. 2013. Vol. 8, No. 4. P. 010–017.
5. Тіс Д., Пізано Г., Шуен А. Динамічні здібності та стратегічний менеджмент. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
6. Ніколау М., Куллік А., Сапутеллі Л. Оптимізація видобутку: підхід на основі ковзного горизонту. SPE Intelligent Energy Conference and Exhibition. Amsterdam, 2006. SPE 99358.
7. Омисола Дж. KPI-орієнтована модель decision intelligence: використання інтегрованих dashboard-систем для моніторингу ефективності бізнесу. Frontiers in Management Research. 2025. Vol. 1, No. 1. P. 93-103. URL:
8. Фенг Ц.-Х., Лі С., Чжан І. Оптимізація продуктивності свердловин на основі цифрових моделей. Petroleum Science. 2022. Vol. 19, No. 4. P. 2879-2894.

УДК 005.35:005.21:502.131.1

Запорожець Ганна Володимирівна,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування,

Тризна Наталія Вадимівна,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,

спеціальність D3 Менеджмент,

Харківський національний університет міського господарства

імені О.М. Бекетова (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні тенденції розвитку глобальної економіки зумовлюють суттєву трансформацію підходів до управління організаціями, які дедалі більше орієнтуються не лише на досягнення фінансових результатів, але й на

врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення сталого розвитку організацій, підвищення їх інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності.

Інтеграція ESG-принципів у систему управління розвитком організації передбачає системне включення екологічних, соціальних та управлінських факторів у процеси стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та оцінки результатів діяльності. Такий підхід сприяє формуванню комплексної моделі управління, орієнтованої на баланс економічної ефективності та соціальної відповідальності.

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження ESG-практик дозволяє організаціям підвищити рівень прозорості діяльності, зміцнити довіру з боку інвесторів і партнерів, а також знизити репутаційні та операційні ризики [1]. Це особливо актуально в умовах посилення вимог до корпоративної відповідальності та розширення практик нефінансової звітності.

Екологічна складова ESG (Environmental) передбачає впровадження політик, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів, скорочення викидів парникових газів та розвиток «зелених» технологій. У сучасних умовах екологічна відповідальність стає важливим фактором формування конкурентних переваг, оскільки споживачі та інвестори все частіше орієнтуються на екологічні критерії при виборі партнерів.

Соціальний компонент (Social) охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із забезпеченням належних умов праці, розвитком людського капіталу, дотриманням прав працівників, гендерною рівністю, а також взаємодією з місцевими громадами. Дослідження свідчать, що ефективне впровадження соціальних практик сприяє підвищенню лояльності персоналу, зростанню продуктивності праці та покращенню репутації організації [2].

Управлінська складова (Governance) включає вдосконалення систем корпоративного управління, забезпечення прозорості та підзвітності, дотримання етичних норм ведення бізнесу, а також розвиток ефективних механізмів контролю та управління ризиками. Саме якісне корпоративне управління виступає основою інтеграції ESG-принципів у діяльність організації та забезпечує їх системну реалізацію.

Інтеграція ESG-принципів у систему управління розвитком організації передбачає їх імплементацію на всіх рівнях управління – від стратегічного до операційного. Зокрема, важливим є включення ESG-критеріїв до стратегічних цілей організації, формування відповідних політик і процедур, а також інтеграція ESG-показників у систему ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє оцінювати діяльність організації комплексно, враховуючи як фінансові, так і нефінансові результати.

Одним із ключових інструментів реалізації ESG-підходу є нефінансова (інтегрована) звітність, яка забезпечує розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Така звітність сприяє підвищенню прозорості, покращенню комунікації зі стейкхолдерами та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Разом з тим інтеграція ESG-принципів супроводжується низкою викликів, серед яких слід виділити складність стандартизації ESG-показників, недостатній рівень методичного забезпечення, а також обмеженість фінансових ресурсів для впровадження відповідних практик. Крім того, для багатьох організацій актуальною є проблема недостатньої обізнаності щодо переваг ESG-підходу та відсутність досвіду його практичної реалізації.

В умовах трансформаційних процесів в економіці України інтеграція ESG-принципів набуває особливої актуальності, оскільки сприяє гармонізації національних практик управління з європейськими стандартами, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, інтеграція ESG-принципів у систему управління розвитком організації є важливим напрямом модернізації сучасного менеджменту. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності організації, зміцнення її конкурентних позицій, зниження ризиків та формування відповідального бізнес-середовища. Реалізація ESG-підходу дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, що є основою сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Лагодієнко О. В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>.

Лівашко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. Т. 310. № 5 (1). С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26)

УДК 339.92

Кашка Дмитро Валерійович
здобувач Phd

Науковий керівник: *Кінаш Ірина Петрівна*
д.е.н., професор

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Економічна політика євроінтеграції України реалізується через комплекс взаємопов'язаних інструментів, які охоплюють правову, економічну та інституційну площини. Їх застосування забезпечує поступову інтеграцію національної економіки до внутрішнього ринку Європейського Союзу та формує передумови для досягнення критеріїв членства.

Ключовим інструментом реалізації економічної політики є імплементація надбання співтовариства, що передбачає адаптацію національного законодавства до норм і стандартів ЄС. Цей процес має системний характер і охоплює значну кількість секторів, включаючи конкуренцію, державні закупівлі, енергетику, фінансові послуги та технічне регулювання. Відповідно до урядового звіту, Україна здійснює поступове виконання зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію, що передбачає прийняття та впровадження значної кількості нормативно-правових актів [1]. При цьому важливим є не лише формальне прийняття законодавства, але й забезпечення його ефективного застосування.

Другим важливим інструментом є торговельна лібералізація, яка реалізується через функціонування поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA). Це передбачає поступове усунення тарифних бар'єрів, а також зниження нетарифних обмежень, що досягається через гармонізацію технічних стандартів та процедур сертифікації. За даними Європейської Комісії, ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України, що свідчить про ефективність цього інструменту у забезпеченні інтеграції до європейського економічного простору [2]. Лібералізація торгівлі сприяє не лише зростанню експорту, але й структурній перебудові економіки.

Регуляторна адаптація виступає окремим інструментом, який забезпечує відповідність української продукції вимогам внутрішнього ринку ЄС. Вона включає впровадження технічних регламентів, стандартів якості, санітарних та фітосанітарних норм. Як зазначається у наукових дослідженнях, адаптація регуляторного середовища створює передумови для взаємного визнання продукції та зменшення транзакційних витрат у торгівлі [3]. Водночас цей процес потребує значних інвестицій з боку підприємств, що впливає на їхню фінансову стійкість.

Важливу роль у реалізації економічної політики відіграє реформа публічного управління, яка спрямована на підвищення ефективності державних інституцій. Зокрема, йдеться про вдосконалення процесів формування політики, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, а також розвиток професійної державної служби. За оцінками SIGMA, прогрес у цій сфері є ключовим фактором успішної євроінтеграції, оскільки саме інституційна спроможність визначає здатність держави реалізовувати складні реформаторські програми [4].

Фінансово-економічні інструменти також відіграють значну роль у реалізації економічної політики євроінтеграції. Вони включають фінансову допомогу з боку ЄС, програми підтримки реформ та інвестиційні механізми. Ці інструменти спрямовані на забезпечення ресурсної бази для проведення структурних реформ та модернізації економіки. Як зазначається у аналітичних матеріалах, міжнародна підтримка є важливим фактором стабілізації економіки України та сприяє реалізації євроінтеграційних реформ [5].

Цифровізація державних послуг та регуляторних процедур є наступним інструментом. За даними VoxUkraine, впровадження цифрових рішень у сфері державного управління сприяє зниженню корупційних ризиків та покращенню бізнес-клімату [6]. Це, у свою чергу, створює більш сприятливі умови для підприємницької діяльності.

Таким чином, інструменти економічної політики євроінтеграції України формують багаторівневу систему, що забезпечує інтеграцію до економічного простору ЄС. Їх ефективність визначається узгодженістю дій державних інституцій, рівнем адаптації бізнесу та наявністю ресурсів для проведення реформ.

Список використаних джерел

1. Report on the Implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union. 2025. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf>
2. European Commission. Ukraine Report 2024. Brussels: European Commission, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf
3. Scientific and Legal Studies Journal. Імплементация Угоди про асоціацію з ЄС шляхом адаптації українського законодавства до права ЄС. 2024. URL: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-1-2024/implementatsiya-ugodi-pro-asotsiatsiyu-z-yes-shlyakhom-adaptatsiyi-ukrayinskogo-zakonodavstva-do-prava-yes>
4. SIGMA (OECD & European Union). Ukraine: Public Administration Reform and EU Accession Process. 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/en/partners-and-regions/ukraine.html>

5. Centre for Economic Strategy. Українська економіка у 2024 році. 2025. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
6. VoxUkraine. Досягнення 2024 року: які сфери зазнали суттєвих змін?. 2025. URL: <https://voxukraine.org/dosyagnennya-2024-roku-yaki-sfery-zaznaly-suttyevykh-zmin>

УДК 330.3:336:519.86

Квасній Марія Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри статистики
Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Ми живемо в епоху постійних змін, викликів, загроз та ризиків. За таких умов економіка характеризується високим рівнем нестабільності, а процеси нелінійною мінливою динамікою. Тому особливої актуальності набуває питання оцінювання економічної динаміки в умовах гібридних ризиків як одного з ключових інструментів підвищення ефективності прийняття рішень та забезпечення економічного розвитку [1].

З метою уникнення певних труднощів, які виникають при оцінюванні економічної динаміки [2] у роботі запропоновано удосконалення методики, як послідовність етапів, схему алгоритму якої наведено на рис. 1.



Рис. 1. Схема алгоритму методики оцінювання економічної динаміки

Розглянемо більш детально кожен складову запропонованої методики оцінювання економічної динаміки. Дослідження теоретичних основ економічної динаміки передбачає вивчення сучасного стану: понять, зв'язків, класифікації, поведінки, структури, впливів як внутрішніх так і зовнішніх, вивчення об'єкта дослідження.

Розвідувальний аналіз емпіричних даних визначає зміни внутрішніх та зовнішніх показників економічної динаміки за величиною та напрямом. Формування рядів числових даних на основі офіційних статистичних джерел: Державної служби статистики України, Національного банку, Міністерства Фінансів, офіційних сайтів компаній тощо. Візуалізація часових рядів, аналіз графіків показників економічної динаміки, порівняння їх поведінки з поведінкою показників зовнішнього середовища.

Перевірка інформації на аномальність вимагає повноти інформації, достатню довжину часового ряду, відсутність пропущених спостережень. Важливою умовою правильного відображення часовим рядом реального процесу є співставність рівнів ряду. Для виявлення аномальних значень часових рядів використовують метод Ірвіна. Якщо аномальність об'єктивна її не усувають.

Діагностування типу динаміки та способу організації процесу можна реалізувати за допомогою показника Херста (H). Якщо H близький до 1, то ряд трендостійкий, тобто якщо у минулому ряд зростав, то ймовірно, що тенденція збережеться на майбутнє. При наближенні H до 0,5 ряд є зашумленим і має випадковий характер. Якщо H наближається до 0, то ряд є хаотичним.

Моделювання динаміки: еволюційний підхід. За наявності чіткого тренду моделювання динаміки як функції часу реалізується на основі кривих росту методом поліноміальної апроксимації. За відсутності чіткого тренду - методом згладження. Якщо економічний процес є випадковим - за допомогою Марківських процесів, систем масового обслуговування та методу Монте Карло. Якщо економічний процес хаотичний, то формується коридор, в межах якого змінюється динаміка або застосовується фрактальний метод. **Кінетичний підхід.** Динаміка розглядається як зміна одного процесу по відношенню до іншого, або до свого попереднього стану. Моделювання реалізується засобами: кореляційно-регресійного аналізу, автокореляційного аналізу, побудови економетричних моделей, встановлення закону взаємодії, побудови аналітичних рівнянь стану [3].

Для **врахування впливу гібридних ризиків** застосовують барометричні (спільно із статистичним аналізом та індексними методами), економетричні, аналітичні методи та теорію ігор (зокрема, критерій Гурвіця).

Прийняття рішень є аналітичним результатом послідовності рішень на кожному етапі дослідження із вибором альтернатив, які як найточніше описують економічну динаміку, що відповідає реальному процесу.

Список використаних джерел:

1. Квасній М.М. Динаміка ІТ-галузі в умовах економічної нестабільності України: аналіз та моделювання. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. № 6. С. 45- 55. (DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-45-55>)
2. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2003. 408с.
3. Квасній М. М. Моделювання залучення ресурсів банком за умов їхнього ефективного розміщення. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір: збірник наукових праць / НАН України. 2013. Вип. 1(99). С.313 - 322.

УДК 005.5:658

Левченко Сергій Павлович

доктор філософії,

Ільєнко Дмитро Олексійович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня

спеціальності ДЗ «Менеджмент»

Міжнародний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНОМАНІТНИХ ГАЛУЗЕЙ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, зумовленої стрімкою технологічною еволюцією, геополітичною нестабільністю та структурними зрушеннями у глобальних ланцюгах постачань. В умовах, коли прогнозованість середньострокового розвитку є радше виключенням, ніж нормою, традиційні бюрократичні моделі управління виявляються неспроможними забезпечити необхідну швидкість реакції на виклики ринку. Саме тому питання впровадження гнучких (agile) методів управління набуває стратегічного значення не лише для технологічних компаній, а й для підприємств промисловості, сфери послуг, фінансового сектору та державних установ [1].

Концептуальну основу гнучкого управління закладено у «Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення», підписаному сімнадцятьма провідними фахівцями у сфері ІТ. Попри первинну прив'язаність до програмної інженерії, закладені у маніфесті принципи, а саме – пріоритет цінності над процедурою, безперервна адаптація, тісна взаємодія з клієнтом і колаборативне прийняття рішень – виявилися універсальними для будь-якої діяльності, що потребує управління складними завданнями в умовах мінливих вимог [2]. Вже до 2023 року понад 71% організацій зі списку Fortune 500 застосовували ті чи інші елементи agile-підходів поза межами ІТ-підрозділів [3].

У виробничій галузі сучасний «виробничий agile» поєднує класичний Lean із ітеративним управлінням продуктовими лініями та крос-функціональними командами вдосконалення. Дослідження McKinsey засвідчило, що виробничі підприємства, які впровадили agile-практики в операційне управління, скоротили цикл прийняття рішень щодо зміни асортименту в середньому на 48% і знизили рівень незавершеного виробництва на 31% [5]. Досвід компанії Bosch, де у 2017–2019 роках запровадили Scrum у процесах розробки продукту та Kanban у цехових процесах, свідчить про скорочення часу від ухвалення рішення про зміну дизайну до його реалізації на конвеєрі з 18 тижнів до 6. Компанії Danfoss і Siemens зафіксували 20% зростання продуктивності праці вже в перший рік впровадження agile-команд, відповідальних за оптимізацію виробничих ліній [4; 5].

Фінансовий сектор тривалий час залишався одним із найконсервативніших щодо управлінських інновацій, однак поява fintech-стартапів, здатних виводити продукти на ринок за тижні, змусила традиційні банки переглянути підходи до розробки продуктів. ING Bank першим серед великих банків Європи запровадив agile на корпоративному рівні у 2015 році, реструктурувавши понад 3500 співробітників у трайби, сквади та клани. Результати виявилися показовими: час виведення нових цифрових продуктів скоротився з 18 місяців до 5, індекс задоволеності клієнтів (NPS) зріс на 23 пункти, а операційні витрати на IT-розробку знизилися на 30% [6]. В Україні аналогічний шлях пройшов ПриватБанк, де agile-підрозділи стали рушіями цифровізації банківських сервісів, а регуляторні вимоги інтегруються у беклог як нефункціональні вимоги та перевіряються на кожному спринті [1; 6].

Впровадження agile-методологій нашо́вхується на ряд системних перешкод. Культурний опір з боку менеджменту середньої ланки, що звикла до ролі контролера, є чи не найпоширенішою проблемою: agile передбачає делегування прийняття рішень безпосередньо до рівня команди, що суперечить логіці традиційної ієрархії. Небезпечним є також «agile-washing» – формальне запровадження термінології без реальної зміни управлінської культури, що дискредитує підхід у свідомості персоналу. Складність масштабування та специфічні галузеві обмеження – регуляторні стандарти у фармацевтиці й банківській справі – потребують осмисленої адаптації фреймворків, а не їх сліпого копіювання [9; 10].

Дослідження State of Agile Report на основі опитування понад 6000 організацій у 50 країнах дозволяє виокремити ключові умови результативного впровадження: безумовна підтримка топ-менеджменту; інвестиції в навчання (у середньому 120-160 годин на учасника у перший рік); поетапне масштабування від пілотних команд; системне вимірювання результатів через метрики часу циклу, частоти розгортання та рівня задоволеності клієнтів. Організації, що системно дотримуються зазначених умов, демонструють у середньому на 37% вищу операційну ефективність, скорочують час виходу продуктів на ринок удвічі та фіксують підвищення залученості співробітників на 24% [3; 9].

Таким чином, гнучкі методи управління пройшли шлях від нішевої технології розробки програмного забезпечення до універсального управлінського підходу, що доводить свою ефективність у виробництві, фінансах, охороні здоров'я, будівництві та ритейлі. Для українських підприємств agile є не просто управлінським трендом — в умовах воєнного стану і постійної невизначеності це практична необхідність, що забезпечує організаційну стійкість і здатність до відновлення. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка адаптованих галузевих моделей agile-трансформації з урахуванням специфіки регуляторного середовища та ресурсних обмежень вітчизняних підприємств у повоєнний відновлювальний період.

Література

1. Бабій І. В., Гарматюк О. О. Agile-управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-25>
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління організаційними змінами підприємства на основі гнучких методологій. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 29, № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/182114>
3. Захарченко В. І., Кузнецова І. О. Гнучкі моделі управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1–2 (302–303). С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-58-64>
4. Кравченко М. В. Scrum як метод управління проєктами: особливості застосування у вітчизняних організаціях. *Проблеми економіки*. 2022. № 1 (51). С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-132-139>
5. Ліщинська Л. Б., Мартиненко В. П. Застосування Kanban-систем в управлінні операційною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 68. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure68-14>
6. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Lean-менеджмент як основа підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств. *Економіка промисловості*. 2021. № 4 (96). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.045>
7. Назаренко О. В., Шевченко Г. М. Гнучке управління проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств фінансового сектору. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3 (530). С. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-214-221>
8. Притула О. М., Полянська А. С. Впровадження agile-підходів у систему стратегічного управління підприємством: виклики та переваги. *Регіональна економіка*. 2022. № 3 (105). С. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>

9. Ткачук В. О. Організаційна гнучкість як чинник адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 70. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct70-9>

УДК 331.101.3

Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

к.е.н., доцент

Західноукраїнський національний університет (Україна)

НОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Тематика нового інструментарію реалізації функції мотивації в умовах сучасних викликів є актуальною та має об'єктивну прагматику дослідження, оскільки на сьогодні класичні підходи (матеріальне стимулювання та контроль) вже не забезпечують стабільної ефективності в умовах глобальної невизначеності та змінених цінностей працівників. "Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку" [1]. Сьогодні мотив трансформується від зовнішнього примусу - до внутрішньої зацікавленості, від контролю - до довіри, від стандартизації - до індивідуалізації.

Очевидно, що ключовими викликами сьогодення є об'єктивна зміна поколінь на ринку праці, професійне вигорання активного трудового населення, соціально-психологічний тиск від суспільних викликів, що особливо актуально для України в умовах війни.

Новий інструментарій реалізації функції мотивації в контексті викликів сьогодення охоплює наступні:

1. Наймання співробітників, які поділяють і відповідають цінностям організації. Професійні компетентності, навички та вміння працівники можуть розвинути, однак якщо індивід від спочатку не поділяє цінності організації - цьому не навчити. Нові працівники, котрим є близькі цінності й культура організації, можуть швидше влитися у колектив, бо вони відчуватимуть себе психологічно впевнено. При цьому ще на моменті найму на роботу працівник повинен усвідомити, наскільки важлива виконання ним функціоналу для забезпечення загальних результатів діяльності організації та які результати він повинен продемонструвати.

2. Гібридні робочі місця. У зв'язку з новим післяпандемійним світом, гнучкий робочий графік став не перевагою, яку раніше пропонували компанії, а цілком звичним очікуванням кандидатів. "53% всіх зайнятих американців

проводять принаймні частину свого робочого часу, працюючи вдома" [2]. Очевидно, що при прийомі на роботу не існує географічних обмежень, а тому бізнес потенційно одержує доступ до більшої кількості працівників з унікальними компетенціями. Для працівників покращується баланс між виконанням професійних обов'язків та особистим життям, оскільки існує менше відволікаючих чинників. При цьому бізнес автоматично скорочує витрати на інфраструктуру та накладні офісні витрати. Хоча за останніми дослідженнями, "СЕО чотирьох з п'яти американських компаній з річним доходом понад \$500 млн впевнені, що епоха віддаленої роботи майже закінчилася. 79% гендиректорів, що взяли участь у опитуванні від KPMG, прогнозують, що працівники повернуться до повної зайнятості в офісах п'ять днів на тиждень до кінця 2027 року" [2].

3. Винагорода працівників не тільки за результати, але й за докладені зусилля. Очевидно, одержані результати набагато легше виміряти, аніж зусилля, які були на них витрачені. Однак в сьогодиншньому турбулентному світі менеджмент організацій має з розумінням ставитися до реальної дійсності та визнавати зусилля працівників. Мотиваційні винагороди можуть базуватися на тому, наскільки співробітник допомагає іншим.

4. Добробут і здоров'я співробітників. Пандемія COVID продемонструвала, що здоров'я працівників є пріоритетом як в індивідуальному, так і в суспільному значеннях. Наприклад, у компанії Event Lead appflame існує практика power nap, яка була відома й раніше, але в умовах частих нічних обстрілів в Україні можливість додатково подрімати вдень набула критичного значення [3].

5. Участь працівників у реалізації соціально відповідальної поведінки. Нове покоління мілленіалів й покоління Z, яке заходить на ринок праці сповідують, що потрібно приносити користь світу. "Команду appflame об'єднує прагнення позитивно впливати на світ довкола. Наприклад, у компанії сортують сміття, збирають батарейки й одноразові електронні сигарети для переробки, збирають та передають речі й іграшки на благодійність, саджають дерева, допомагають притулкам для тварин, проводять Дні донора в офісі та вітають діток із дитбудинків із Днем Святого Миколая" [3].

6. Забезпечення повної інклюзивності. "Заяви міжнародних міжурядових організацій та соціальні рухи декларують необхідність і важливість участі у соціальних процесах усіх членів суспільства, акцентуючи увагу на особах з інвалідністю та недопущенні дискримінації суспільних груп за ознакою національності, мови, віку, статі, орієнтації, стану здоров'я та рівня достатку" [4]. Дієвість реалізації цих заяв посилюється поведінковими патернами молодих працівників, котрі поділяють рівність для усіх у всіх площинах суспільного розвитку та бізнесової діяльності.

Список використаних джерел

1. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2022. 256 с.

2. 79% гендиректорів у США вважають, що «віддаленка» дійде кінця за три роки. URL: <https://thepage.ua/ua/news/79percent-gendirektoriv-v-ssha-vvazhayut-sho-viddalena-robota-dijde-kincy-a-do-2028>
3. 8 речей у компанії, які допомагають уникати вигорання: щоб працювати з полум'ям, а не палати. URL: <https://happymonday.ua/8-reczej-u-kompaniyi-yaki-dopomagayut-unykaty-vygorannya>
4. Шейко Ю.О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. Інтелект XXI. № 1. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.5>

УДК 640.4:005.7:004:330.341.1

Петлін Ірина Володимирівна

к.е.н., доцент

*Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)*

НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний готельно-ресторанний бізнес у 2026 році перебуває в епіцентрі технологічної трансформації. Якщо раніше конкурентна перевага створювалася за рахунок розташування або ціни, то сьогодні її визначає здатність інтегрувати штучний інтелект, автоматизацію та нові бізнес-моделі, не втрачаючи при цьому «людського обличчя» гостинності.

Аналіз актуальних напрацювань в зазначеній сфері дозволяє виділити п'ять ключових концепцій, що формують порядок денний у 2026 році.

1. «Розумна» операційна ефективність стає ключовим трендом: у 2026 році акцент зміщується від хмарних рішень до Edge AI (периферійного штучного інтелекту). Замість передачі даних у віддалені сервери, що потребує часу й ресурсів, обробка відбувається безпосередньо на місці – у готелі чи ресторані, наприклад, на POS-терміналах або кухонних камерах [1].

Це забезпечує миттєвий ефект: система здатна в реальному часі оцінювати завантаженість кухні (Kitchen Intelligence Score), прогнозувати попит і здійснювати контроль за допомогою технологій комп'ютерного зору. Наприклад, коли фіксується зростання черги, алгоритм автоматично змінює пріоритетність приготування страв, що дозволяє скоротити час очікування приблизно на 25% [1].

2. Дистрибуція через AI-агентів (Agent-to-Agent). Дистрибуція через AI-агентів (Agent-to-Agent) стрімко змінює підходи до планування подорожей: дедалі частіше користувачі взаємодіють не з пошуковими системами, а з AI-

асистентами (наприклад, ChatGPT, Mindtrip чи Layla AI). У результаті трансформуються класичні принципи SEO та каналів збуту [2–3].

Концепція «Machine Readable» передбачає, що готель має бути «зрозумілим» насамперед для алгоритмів, а не лише для людини. Це вимагає впровадження розширеної семантичної розмітки (Rich Schema), яка дозволяє AI-агентам самостійно обробляти дані про ціни, доступність номерів і умови бронювання без додаткової участі користувача [3].

У таких умовах формується нова конкуренція за канали дистрибуції. Якщо раніше основними посередниками виступали ОТА, то сьогодні ключове завдання – забезпечити видимість і доступність для AI-агентів, які діють як цифрові представники гостей. Відповідно, готельєри дедалі частіше переходять до «API-ready» архітектури, що забезпечує швидку інтеграцію з такими системами [2].

3. Людино-центрична автоматизація та роботизація.

Людиноцентрична автоматизація та роботизація перестали бути новинкою й перетворилися на необхідний елемент управління, зокрема через гострий дефіцит кадрів (54% представників індустрії називають його ключовим викликом) [2].

Суть цієї концепції полягає в тому, що роботи – зокрема системи доставки, прибиральні рішення чи кухонні асистенти – перебирають на себе рутинні та повторювані операції. Водночас їх впровадження спрямоване не стільки на скорочення витрат на персонал, скільки на підвищення якості сервісу.

Звільнений від механічних завдань персонал може більше уваги приділяти гостям, демонструвати емпатію та формувати емоційний зв'язок. У підсумку ефективна модель управління вибудовується за принципом: автоматизація відповідає за процеси, а люди – за враження.

4. Економіка вражень та «Домашня гостинність». Пандемія навчила гостей цінувати автентичність, безпеку та свободу у виборі формату відпочинку. Водночас війна суттєво змінила поведінку мандрівників і посилила ці тенденції: люди дедалі більше шукають спокою, приватності, психологічного комфорту та відчуття «дому» навіть поза власним житлом. У таких умовах особливого значення набуває формат «домашньої гостинності», який поєднує індивідуальний підхід, гнучкість сервісу та емоційний зв'язок із місцем.

Крім того, війна сформувала запит на безпечні локації, підтримку локальних спільнот і усвідомлене споживання. Гості частіше обирають невеликі об'єкти розміщення, уникають масових скупчень і віддають перевагу досвіду, що має ціннісний зміст – наприклад, знайомство з культурою регіону, природою або історією. Таким чином, економіка вражень трансформується: на перший план виходять не розкіш і масштаб, а щирість, турбота та відчуття безпеки.

В рамках окресленої концепції можна виділити дві підконцепції:

– атрибутно-орієнтовані продажі (ABS). Запропоновано відмову від продажу типових категорій номерів («Стандарт», «Люкс») на користь конструювання індивідуального набору атрибутів гостя (вид з вікна, поверх, тип ліжка, доступ до зон). Практичний ефект – підвищення маржинальності та лояльності (61% споживачів готові платити вищу ціну за персоналізацію) [5].

– hyper-personalization. Завдяки збору даних (через Wi-Fi, мобільний додаток, історію замовлень) заклад повинен впізнавати гостя. Вже на вході система нагадує офіціанту, що гість любить столик біля вікна і напій без кофеїну. 61% споживачів готові платити більше за таке ставлення [6].

5. Пряма аналітика та «Тиха розкіш». Ринок дедалі чіткіше поляризується: з одного боку – сегмент люкс, з іншого – масовий ринок. Близько 10% найбільш забезпечених домогосподарств генерують майже половину всіх витрат на подорожі, тому сучасні управлінські підходи все більше спираються на Asset-Light стратегії [2].

Трансформація бізнес-моделі: великі готельні оператори відходять від володіння нерухомістю на користь управління брендом і експертизою. Замість будівництва вони розвивають і масштабують концепції стилю життя через франчайзинг, фактично продаючи не об'єкт, а досвід.

Робота з даними: провідні компанії переходять від аналізу минулих показників до проактивного управління ризиками. Використовуючи дані із соціальних мереж і відгуків у режимі реального часу, системи здатні заздалегідь сигналізувати про потенційні репутаційні проблеми – ще до того, як невдоволений гість залишить негативний відгук [7].

Ці концепції потребують переосмислення управлінських компетенцій. Сучасний керівник готелю чи ресторану має поєднувати цифрову обізнаність – зокрема розуміння роботи API та інструментів штучного інтелекту – з розвиненим емоційним інтелектом. Успіх матимуть ті, хто зуміє ефективно інтегрувати технологічну швидкість і точність із людяністю, турботою та увагою до гостя, створюючи гармонійний баланс між автоматизацією і персоналізованим сервісом.

Список використаних джерел

1. Rajamani P. Beyond Room Rates: A New Era of Hospitality with Attribute-Based Selling (ABS) [Електронний ресурс] // HITEC. 2024. URL: <https://www.hitec.org/news/4122379/beyond-room-rates-a-new-era-of-hospitality-with-attribute-based-selling-abs>
2. Borkmann V., Heydkamp C., Pardek C. FutureHotel - Business Potentials of Experience Based Booking and Selling: Evolution of the Attribute Based Booking Model. – Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2024. – 40 p.
3. Shepherd A. Why Legacy Systems Can Limit Revenue Potential When It Comes to Attribute-Based Selling [Електронний ресурс] // HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals). 2023. URL: <https://www.hftp.org/news/4119303/why-legacy-systems-can-limit-revenue-potential-when-it-comes-to-attribute-based-selling>

4. McDowell A. Ein Leitfaden für Hoteliers zum attributebasierten Verkauf: Weiterentwicklung der Vertriebsstrategie Ihres Hotels [Електронний ресурс] // Canary Technologies. 2025. URL: <https://secure.eu.canarytechnologies.com/de/post/attribute-based-selling>
5. Hotels: On the Path to Attribute-based Prosperity or Calamity? [Електронний ресурс] // Phocuswright. 2022. URL: <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Technology-Innovation/Hotels-On-the-Path-to-Attribute-based-Prosperity-or-Calamity>.
6. Kipping D. P. Revolusjonering av gjestfrihet: Omfavnelse av attributtbasert salg for å overgå den moderne reisendes forventninger [Електронний ресурс] // LinkedIn. 2024. URL: <https://no.linkedin.com/pulse/hospitality-cadence-news-daniel-p-kipping-8cezf>
7. Mogelonsky L., Mogelonsky A. Attribute-Based Shopping for Hotels in the Wake of the AI Craze [Електронний ресурс] // HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals). 2024. URL: <https://www.hftp.org/news/4121005/attribute-based-shopping-for-hotels-in-the-wake-of-the-ai-craze>.

УДК 005.591.6

Петровська Оксана Михайлівна

к.п.н., доцент

Процько Оксана Володимирівна

здобувачка другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(Україна)

УПРАВЛІННЯ СПРОТИВОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ ІННОВАЦІЙ

У сучасній економічній парадигмі інновації стають базовим інструментом розвитку організацій, визначаючи здатність до своєчасного реагування на зміни та збереження конкурентних позицій. Ефективне використання інноваційного потенціалу забезпечує основу для зміцнення конкурентних позицій організацій та підвищення результативності діяльності в довгостроковій перспективі.

Разом із тим, практичний досвід функціонування сучасних компаній, зокрема в українських умовах, свідчить про наявність суттєвого розриву між потенційними можливостями інноваційного розвитку та їх фактичною реалізацією. Досить часто управлінські ініціативи залишаються на рівні розробки або впроваджуються фрагментарно, що обмежує їх вплив на ефективність діяльності організації.

Однією з ключових причин такого розриву між потенціалом і результатом виступає внутрішній спротив персоналу. Саме він часто трансформується у стримуючий фактор розвитку, знижує ефективність управлінських рішень і, в умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища, може призводити до втрати ринкових позицій підприємства.

Особливого значення набувають кадрові інновації, які є необхідною умовою стратегічного розвитку організації. Вони охоплюють впровадження нових підходів до управління персоналом, включаючи методи мотивації, оцінювання, розвитку та організації праці. По суті, кадрові інновації являють собою управлінські нововведення, що передбачають використання принципово нових або суттєво вдосконалених рішень у сфері роботи з персоналом, які раніше не застосовувалися в організації та спрямовані на підвищення її результативності.

Управління такими інноваціями передбачає не лише їх формальне впровадження, а й забезпечення відповідних темпів та масштабів змін, узгоджених із цілями розвитку підприємства. Що, у свою чергу, вимагає використання інструментів інноваційного менеджменту та врахування поведінкових аспектів функціонування персоналу [1].

Важливою причиною низької ефективності впровадження кадрових інновацій виступають проблеми в діяльності HR-підрозділів. На практиці власники бізнесу нерідко демонструють недовіру до їхньої спроможності забезпечити якісне навчання персоналу, ефективне планування кар'єри та формування дієвих мотиваційних механізмів. Причини такої ситуації пов'язані з рядом чинників, серед яких доцільно виокремити недостатню швидкість реагування на динамічні зміни бізнес-середовища, складність трансформації нових управлінських підходів у формалізовані процедури, а також підвищені вимоги до компетентності HR-фахівців, що передбачають поєднання знань у сфері управління персоналом і розуміння виробничих процесів [2].

Суттєвою проблемою залишається поширення формальних, або так званих «псевдоінновацій», які не призводять до якісних змін, а виконують функцію імітації оновлення застарілих управлінських практик у сфері персоналу. Подібні підходи не лише не забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства, але й підривають довіру працівників до подальших трансформацій, закріплюючи стійкі прояви спротиву інноваціям.

Вагомим чинником гальмування інновацій виступають внутрішні установки персоналу, що формують спротив змінам. До ключових причин належать орієнтація на особисті інтереси, страх втрати посади, недостатнє розуміння сутності інновацій, розбіжності у сприйнятті змін між працівниками та керівництвом, а також консерватизм і небажання змінювати усталені підходи до роботи.

Рівень спротиву посилюється зі зростанням глибини трансформації організаційної культури та перерозподілу владних повноважень. За таких умов

впровадження інновацій потребує поетапності та ефективного управління змінами, відсутність яких підвищує управлінські ризики і знижує результативність діяльності підприємства.

Подолання спротиву персоналу можливе із застосуванням комплексу управлінських методів. Найбільш доступним інструментом виступає розширення доступу до інформації, що знижує рівень невизначеності щодо інновацій. Важливу роль відіграє залучення працівників до розробки нововведень, що сприяє підвищенню рівня прийняття змін. Ефективним підходом є також проведення переговорів з окремими працівниками та групами з метою досягнення компромісу щодо можливих втрат і вигод у процесі впровадження інновацій [3].

Ефективність подолання спротиву персоналу в процесі впровадження кадрових інновацій визначається рівнем професійної компетентності менеджменту, здатністю залучати кваліфікованих фахівців і формувати інноваційно орієнтоване середовище, тоді як високий рівень спротиву свідчить про наявність управлінських ризиків і недосконалість управлінських підходів.

Список використаних джерел

1. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Чернігів. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02>
2. Ганна В. Дороніна Г. В. Управління змінами в організації. Харків : ХНЕУ, 2021. 256 с.
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Інновації в управлінні персоналом: сучасні підходи. 2022. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 10.04.2026).

УДК УДК 005.334

Жанна Василівна Поплавська
д.е.н., професор
Національний університет
«Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ В СВІТІ VUCA

Сучасні умови функціонування не лише бізнесу, а й діяльності державних органів влади спричиняють необхідність врахування динамічності зовнішнього середовища та змін, які вона генерує у суспільному житті, та нагальною потребою вироблення дієвих механізмів ухвалення рішень, в основі яких

лежить не лише реагування на проблеми, що вже появилися, а й відслідковування слабких сигналів у зовнішньому середовищі з метою підготовки до протидії їм, доки вони не переросли у сигнали сильні. Нинішні часи сповнені невизначеності. Непередбачувані, неоднозначні, складні умови роботи і зовнішні загрози становить величезні виклики як для суб'єктів господарювання, так і для органів державної влади. Всі вони повинні постійно вчитися розпізнавати та пом'якшувати їх.

Тому концепція VUCA та її адаптація до умов функціонування державних органів у сучасних умовах може дати відповідь на виклики зовнішнього середовища, створити передумови для адекватного реагування на них та можливість ефективно відповідати на такі виклики і формувати проактивну політику. Огляд поточної літератури та досліджень дозволяють зробити висновки про те, як вони повинні функціонувати в сучасних складних умовах і яких помилок уникати, як керувати, коли відбуваються зміни, які компетенції розвивати та у що інвестувати.

Епоха VUCA повністю змінила середовище, в якому працюють органи державної влади. Для них дуже важливими є невизначені умови діяльності, які відображаються насамперед у:

- 1) зміні характеристик цільової аудиторії - зі швидким розвитком цифровізації збільшився доступ користувачів до багатьох продуктів і послуг через онлайн-платформи, внаслідок чого їх потреби і прагнення продовжують розвиватися і змінюватися;
- 2) відбулися зміни в сегментації споживачів послуг/клієнтів;
- 3) зміні у пропонованих продуктах і послугах, до яких призводить неоднозначність у сегментації та знаннях клієнтів і, як наслідок, невизначеність у розробці ціннісної пропозиції. І якщо у сфері традиційних послуг клієнти можуть зрозуміло сформулювати власні потреби, то у сфері державного управління вони можуть бути не до кінця чіткими, що є додатковим викликом для органів державної влади, які розробляють і пропонують продукти та послуги.

І в таких умовах діяльність органів влади може певною мірою нагадувати відкриття бізнесу в невизначеному середовищі, тобто мегазавдання полягає в управлінні невизначеністю. Працюючи на основі проб і помилок, постійного дослідження і повторення, органи державної влади, як і підприємці, отримують знання та ідеї, перетворюючи невідоме на відоме, а повторення таких дій перетворює невизначеність у постійність.

Аналізуючи загрози і виклики, з якими стикається сучасне державне управління, можна зробити кілька висновків:

- 1) органи державної влади повинні відійти від стереотипів, умовностей і шаблонів;
- 2) у світі VUCA знання минулі, вони - стають застарілими, а успіх може забезпечити лише інноваційність та відкритість до змін. Чіплятися за те, що приносило успіх у минулому, як доволі часто працюють за інерцією деякі державні органи - так, це вибір, це так званий безпечний маршрут, який і

сучасних умовах є надто ризикованим і отримує невдоволення споживачів таких продуктів і послуг. Однак експерименти необхідні, і їх слід проводити швидко. Органи державної влади, які цього не роблять, відстають від запитів споживачів.

3) владні структури повинні усвідомити, що сьогодні найважливішим їх активом є не матеріальний, дані, технології чи інтелектуальна власність, а люди – інноватори, культурно різноманітні люди, які не діють відповідно до шаблонів і набутого досвіду. Люди активні та уважні до того, що відбувається навколо них [1].

Лідерство у світі VUCA має базуватися на сприянні креативності, а також на опорі звичці до (здавалося б) постійних речей. Принцип полягає в тому, що чим швидше будуть прийняті зміни, тим краще до них можна адаптуватися. Це узгоджується з існуючими дослідженнями, які вказують на те, що наш мозок пластичний, здатний адаптуватися до нових обставин і схильний до постійного навчання новим навичкам.

Таким чином, концепція VUCA в сфері державного управління вимагає:

- 1) пошуку нових шляхів розвитку,
- 2) розміщення «бренду» органів державної влади в сприйнятті клієнта,
- 3) планування та гнучкості щодо розвитку,
- 4) встановлення цілей,
- 5) спілкування з навколишнім середовищем, спостереження та реагування на зміни,
- 6) реагування на зміну потреб клієнтів.

Література

1. Chauhan, J., Kumar, A. VUCA in Start Ups. Jaico Publishing House, 2022

УДК 65.012.23.001.11

Смачило Ірина Ігорівна

к.е.н., доцент

Західноукраїнський національний університет

(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент є динамічною системою управління орієнтованою на гнучкість, нововведення, технологічність, стале управління та ґрунтується на пріоритеті споживача, використанні сучасних технологій прийняття рішень, високій адаптивності до ринкових змін. Його основна мета полягає у

забезпеченні прибутковості через ефективну організацію процесів, мотивацію персоналу та гнучке реагування на попит.

Трансформації сучасних концепцій менеджменту сприяє низка факторів серед, яких пандемія COVID-19 та війна. Вона полягає у переході від ієрархічного управління до гнучких, цифрових моделей, людиноорієнтованих систем.

Основні напрямки включають: гнучке управління, Lean-менеджмент, управління знаннями, цифрову трансформацію, клієнтоорієнтованість, сталий менеджмент, трансформаційне лідерство та самоменеджмент (табл.1).

Таблиця 1 - Ключові сучасні концепції менеджменту

Концепція	Сутність
1	2
Agile Management	Гнучке управління, спрямоване на швидку адаптацію в умовах постійних змін; використання коротких циклів для швидкого реагування на нові вимоги та максимального використання змін з метою підвищення продуктивності та якості; висока взаємодія в командах.
Lean Management	Оптимізація процесів шляхом максимізації продуктивності та раціонального використання ресурсів, уникнення зайвих витрат, зосередження уваги на створенні цінності для клієнта, підвищення якості продукції та послуг (економне управління).
Управління знаннями	Управління інтелектуальними ресурсами для підвищення ефективності, інноваційності, створення сталих конкурентних переваг; перетворення індивідуального досвіду на організаційний капітал, інтелектуального потенціалу на реальні результати.
Цифрова трансформація	Впровадження сучасних технологій, таких як: штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн, хмарні рішення для оптимізації процесів, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами.
Клієнтоорієнтованість	Пріоритет споживача, надійне обслуговування, орієнтація на високі стандарти якості та задоволення потреб клієнта для створення позитивного досвіду, підвищення лояльності та довгострокового прибутку.
Sustainable Management	Стале управління, що збалансовує економічну стійкість, соціальну відповідальність та екологічну безпеку для забезпечення довготривалого розвитку без шкоди для майбутніх поколінь.
Трансформаційне лідерство	Управління спрямоване на мотивацію та позитивні зміни шляхом трансформації цінностей і переконань

	підлеглих для досягнення надзвичайних результатів, сприяння інноваціям і креативності, а також розвитку лояльності серед членів команди.
Самоменеджмент	Самоуправління для ефективного використання часу (тайм-менеджмент), можливостей та ресурсів задля досягнення особистих чи професійних цілей.

Примітка. Наведено за [1; 2; 3].

Основні напрямки трансформації:

- цифровізація (штучний інтелект, значні обсяги інформації, автоматизація усіх управлінських процесів);
- соціальна відповідальність (етична поведінка, врахування загальнолюдських цінностей, інтересів суспільства та впливу діяльності на довкілля);
- самоменеджмент (самопізнання, встановлення пріоритетів, розвиток особистих якостей, самонавчання, самоконтроль).

Сучасний менеджмент трансформується під впливом інтеграції штучного інтелекту та необхідності керувати розподіленими командами в умовах постійних глобальних ризиків (табл. 2). Невизначеність спричиняє потребу використання концепції, яка дозволяє нашоувхувати на рішення. У цьому контексті штучний інтелект вартий уваги не лише з позиції технічної модернізації управління, але й майбутньої автономності здатної формувати нові конкурентні переваги в умовах цифровізації та глобальних динамічних ринкових змін.

Взаємопов'язаність менеджменту та штучного інтелекту є компромісним поєднанням точності та швидкості обробки даних з людською креативністю, здатністю адаптовуватися до непередбачених обставин та інтуїцію, що відповідає викликам динамічної глобальної цифрової економіки.

Таблиця 2

Концепції менеджменту під впливом інтеграції штучного інтелекту

Концепція	Сутність
1	2
Застосунки на основі штучного інтелекту (ШІ) та оркестрація	Використання штучного інтелекту не тільки для збору та обробки значних обсягів інформації, а й як систему, яка розуміє кінцеву мету, створює план для її досягнення і виконує необхідні дії в різних програмах (сервісах) під керівництвом людини. Управління персоналом перетворюється на «оркестрацію» – взаємодію людей і ШІ-консьєржів (механізму відповідей на основі штучного інтелекту, делегує завдання спеціалізованим агентам на основі конкретних

	вимог).
Управління віддаленими командами	Акцент на автоматизації рутинних процесів віддаленого керування командою завдяки спеціалізованим ERP-системам, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях, а не на адмініструванні процесів.
Вимірюваний рентабельності (ROI) від штучного інтелекту	Оцінка ефективності інструментів штучного інтелекту, а не тільки їх впровадження як тренду.
Інструменти проєктного менеджменту	Використання комплексних систем для планування бюджету, контролю часу та ризиків у режимі реального часу.
Управління знаннями	Розглядає знання як стратегічний актив, перетворює інтелектуальний капітал на економічний результат.
Кібербезпека	Включення ризиків кібербезпеки в загальну стратегію управління: оцінка ризиків, інтеграція в корпоративне управління, розподіл ресурсів, безперервність бізнесу, управління ризиками.
Стійкість та адаптивність	Управління в умовах нестабільності, що передбачає спроможність витримувати негативні впливи (стійкість), вимагає швидких рішень (адаптивність), перетворення кризи на можливість.

Примітка. Наведено за [4].

Ключові виклики:

- високий рівень ризиків (необхідність діяти в умовах недостатності інформації);
- забезпечення стійкості (здатність швидко відновлюватися після стресу, ставати сильнішим після кризи);
- управління віддаленими командами (ефективна комунікація під час віддаленої роботи).

Трансформація менеджменту на сьогодні – це не тільки впровадження нових концепцій, а й докорінна зміна мислення для забезпечення виживання та розвитку. Розглянуті концепції відображають поточні вимоги та тенденції у сфері управління.

Список використаних джерел

1. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств.

Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 24. С. 54-58.

2. Перцович Т.О., Тимків Г.Я. Характеристика AGILE-менеджменту як нове слово в системі управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11 (13). С. 209-215.

3. Кушнір Л.В., Москвіченко І.М., Стаднік В.Г. Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3(88). С. 137-149.

4. Мартинець В.В., Руденко В.А. Тенденції розвитку сучасного менеджменту. 2025. *Київський економічний науковий журнал*. № 11. С. 179-185.

УДК 004.8:005.5

Сорока Олександра Володимирівна

к.е.н., доцент

Локота Ігор Миколайович

здобувач другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(Україна)

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

Штучний інтелект (AI) упродовж останніх років перетворився з окремого технологічного інструмента на системний фактор трансформації організацій, ринку праці та управлінських практик. Генеративні AI-рішення дедалі активніше інтегруються у ключові бізнес-процеси, впливаючи як на структуру зайнятості, так і на характер управлінських рішень. Водночас практичний досвід останніх років свідчить про те, що очікування від AI часто випереджають його реальні можливості. Це створює нові ризики для організацій, зокрема у сфері управління персоналом, організаційної культури, безпеки та лідерства. У цих умовах особливої ваги набуває питання трансформації компетентностей керівників, здатних забезпечити стійкість організацій в умовах технологічної невизначеності.

У цьому контексті заслуговує на увагу аналітична публікація Harvard Business Review «9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond» [1], у якій автори узагальнили ключові тенденції розвитку сфери праці у найближчі роки. Зазначені тренди дозволяють комплексно оцінити не лише технологічні, а й управлінські наслідки поширення AI.

Так, автори публікації Harvard Business Review звертають увагу на те, що темпи скорочення персоналу в багатьох організаціях випереджають реальні прирости продуктивності, отримані завдяки використанню AI. Значна частина управлінських рішень у цьому контексті приймається з урахуванням очікуваного, а не доведеного ефекту від автоматизації, що у свою чергу створює ризики помилкових стратегічних кроків.

Паралельно фіксується зростання культурного дисонансу в організаціях, оскільки задекларовані цінності перестають відповідати повсякденному досвіду працівників. Посилення вимог до результативності діяльності дедалі частіше супроводжується скороченням можливостей для гнучкості, автономії та підтримки, що у підсумку негативно впливає на рівень залученості персоналу.

Окремий блок присвячений впливу AI на психологічний та когнітивний стан працівників. Масове використання генеративних інструментів створює не лише операційні переваги, але й нові ризики, такі як зниження рівня критичного мислення, емоційне виснаження та послаблення ментальної витривалості.

Автори також відзначають поширення такого явища як «AI workslop» – швидко згенерованих, але низькоякісних результатів роботи, які створюють ілюзію зростання результативності, але водночас знижують загальну ефективність і збільшують витрати часу на перевірку та виправлення помилок.

Суттєвих змін зазнає і сфера рекрутингу: надмірна автоматизація процесів відбору персоналу призводить до кризи довіри як з боку кандидатів, так і з боку роботодавців, що у свою чергу ускладнює формування якісного кадрового резерву.

У контексті безпеки зростає актуальність проблем внутрішнього корпоративного шпигунства та шахрайства. Використання deepfake-технологій і AI-інструментів розширює можливості зловживань і вимагає перегляду традиційних підходів до управління ризиками.

Водночас спостерігається трансформація кар'єрних орієнтацій працівників: дедалі більше фахівців звертають увагу на професії, що вважаються менш вразливими до автоматизації, зокрема у сфері ручної та технічної праці.

Окремо підкреслюється, що ключову організаційну цінність створюють не стільки вузькоспеціалізовані AI-фахівці, скільки експерти, здатні системно переосмислювати та перепроектовувати робочі процеси з урахуванням можливостей нових технологій.

Завершує перелік трендів зростання уваги до етичних аспектів використання цифрових аватарів і «цифрових двійників» працівників, включно з питаннями авторства, відповідальності та справедливої компенсації за використання індивідуального професійного досвіду

Аналіз зазначених трендів дозволяє зробити висновок, що ключовим фактором успішної адаптації організацій стає не рівень технологічної

оснащеності, а якість лідерства. Лідер майбутнього має поєднувати кілька принципово важливих компетентностей (рис.1).

На нашу думку, це перш за все стратегічний реалізм у ставленні до AI. Керівник має приймати рішення на основі перевірених результатів, а не очікуваних ефектів, уникаючи передчасних кадрових і структурних змін.

Окрім того, зростає значення процесного мислення. Лідер повинен концентруватися не на впровадженні окремих інструментів, а на системному перегляді способів виконання роботи з урахуванням якості результатів.

Важливою також стає культурна та етична відповідальність організацій. Чесність у визначенні очікувань, увага до психологічного стану працівників і формування прозорих правил використання AI формують довіру, без якої технологічні зміни втрачають ефективність.

Важливо зазначити, що роль лідера поступово трансформується у роль кар'єрного архітектора, здатного допомагати працівникам орієнтуватися у змінному професійному середовищі та знижувати тривожність, пов'язану з автоматизацією та впровадженням AI-рішень.

Таким чином, поширення штучного інтелекту зумовлює глибоку трансформацію не лише технологічних, а й управлінських практик, актуалізуючи нові ризики та виклики для організацій. У цих умовах визначальним фактором ефективної адаптації стає якість лідерства, що ґрунтується на стратегічному реалізмі, процесному мисленні та етичній відповідальності. Сучасний лідер має не лише інтегрувати AI у діяльність організації, а й забезпечувати баланс між технологічними можливостями та людським фактором, сприяючи формуванню стійких, довірчих і адаптивних організаційних систем.

Лідерство в епоху штучного інтелекту не передбачає конкуренцію з машинами. Воно полягає у формуванні нового типу управлінської ролі, в межах якої лідер посилюється технологіями та набуває розширених можливостей для прийняття рішень і розвитку організацій.

Йдеться про лідерство, що зосереджується на збереженні та розвитку суто людських якостей – здатності до емпатії, креативного мислення, критичного аналізу, мотивації інших і пошуку смислів. Керівники, які здатні до безперервної адаптації, професійного розвитку та інтеграції людиноцентричного підходу в умовах технологічних змін, не лише забезпечують стійкість організацій, але й виступають агентами їх трансформації. У цьому контексті лідер фактично стає архітектором нової управлінської реальності та ключовою рушійною силою змін.

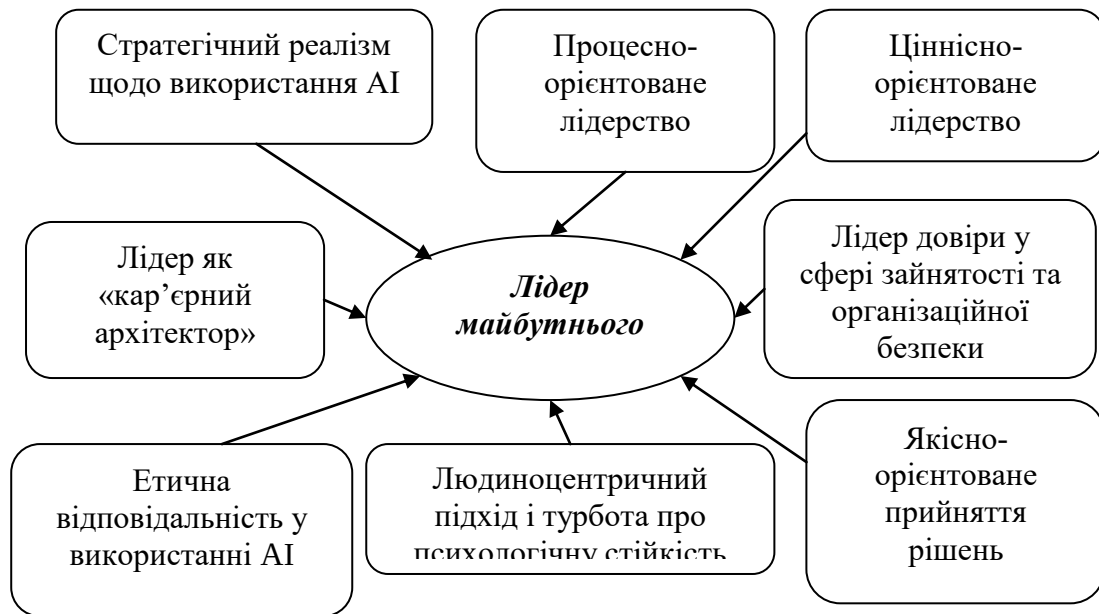


Рис.1 Компетентності лідера майбутнього

Джерело: складено авторами

Отже, майбутнє належить тим управлінцям, які розглядають штучний інтелект не як заміну людини, а як стратегічний ресурс розвитку – як власного професійного потенціалу, так і команд та організацій загалом.

Список використаних джерел:

1. Harvard Business Review. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. URL: <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond> (дата звернення 13.04.2026).

УДК 005.32:159.942

Сорока Олександра Володимирівна

к.е.н., доцент

Бутко Кароліна В'ячеславівна

здобувачка другого рівня освіти

*Одеський національний економічний університет
(Україна)*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах функціонування організацій відбувається трансформація підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності: поряд із професійними знаннями та аналітичними здібностями зростає значення

соціально-психологічних компетентностей керівника. У цьому контексті емоційний інтелект постає як ключова характеристика сучасного лідера, що визначає його здатність до ефективної комунікації, управління міжособистісною взаємодією та формування сприятливого психологічного клімату. Зростання ролі людського капіталу, розвиток командних форм праці та підвищення динамічності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність наукового осмислення емоційного інтелекту як важливого чинника сучасного управління та лідерства.

Емоційний інтелект у науковій літературі трактується як інтегральна здатність особистості до усвідомлення власних емоційних станів, їх регуляції, розпізнавання емоцій інших людей та використання цієї інформації для побудови ефективної міжособистісної взаємодії [1, с. 125]. Структурно він охоплює такі ключові компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, внутрішня мотивація, емпатія та соціальні навички. Сукупність зазначених елементів формує підґрунтя для результативної управлінської діяльності, забезпечуючи ефективну взаємодію керівника з підлеглими та сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність керівника до емоційної саморегуляції та адекватного реагування на поведінкові прояви інших суб'єктів управлінського процесу, що виступає важливим чинником досягнення управлінської ефективності.

Суттєвий вплив емоційного інтелекту на результати управлінської діяльності простежується передусім у сфері організаційної комунікації. Здатність лідера ідентифікувати та інтерпретувати емоційні стани працівників підвищує якість передавання управлінської інформації, сприяє запобіганню конфліктним ситуаціям або їх конструктивному розв'язанню. Як засвідчують наукові дослідження, ефективність управління конфліктами перебуває у прямій залежності від рівня розвитку емоційного інтелекту [2, с. 180]. Керівник із високим рівнем емоційної компетентності демонструє здатність не лише до формального слухання, але й до глибинного розуміння співрозмовника, включаючи аналіз невербальних сигналів, інтонаційних характеристик мовлення та поведінкових реакцій. Це забезпечує своєчасну ідентифікацію потенційних проблем у колективі та підвищує адаптивність управлінських рішень.

Окрім комунікативного аспекту, емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу. Емпіричні дослідження підтверджують, що керівники, які характеризуються високим рівнем емпатії та здатністю до емоційної підтримки, сприяють зростанню продуктивності праці та рівня залученості працівників [3, с. 90]. Усвідомлення працівниками власної значущості, відчуття поваги та підтримки з боку керівництва виступають вагомими детермінантами їх професійної активності. У цьому контексті емоційний інтелект виконує функцію інструменту формування довіри як базової умови стабільного функціонування організації. Водночас він

сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на принципи співпраці, взаємоповаги та відкритої комунікації, що в сукупності забезпечує підвищення загальної ефективності організаційної діяльності.

Вагомим аспектом прояву емоційного інтелекту в управлінській діяльності є його вплив на процес прийняття управлінських рішень. Незважаючи на те, що управлінські рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивному аналізі фактів і раціональних розрахунках, емоційний стан керівника здатен істотно впливати на їхню якість та обґрунтованість. Розвинені навички емоційної саморегуляції сприяють зниженню рівня імпульсивності в поведінці, що, своєю чергою, забезпечує прийняття більш виважених і збалансованих рішень [4, с. 16]. Крім того, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють здатність враховувати не лише економічні параметри управлінських рішень, але й їх соціально-психологічні наслідки, що набуває особливої значущості в умовах ускладнення організаційного середовища.

Особливої актуальності емоційний інтелект набуває в кризових ситуаціях, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ризику та емоційної напруги. У таких умовах на керівника покладається не лише функція прийняття оперативних та ефективних рішень, але й забезпечення емоційної стабільності колективу. Здатність до самоконтролю, збереження емоційної рівноваги та демонстрації впевненості сприяє формуванню відчуття безпеки серед працівників і підвищує їхню стійкість до зовнішніх викликів. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, зокрема воєнних загроз та тривалого стресового навантаження, емоційний інтелект виступає важливим інструментом адаптації персоналу до змін та підтримання ефективності організаційної діяльності [5, с. 45].

Водночас у науковому дискурсі існують і критичні підходи до оцінювання ролі емоційного інтелекту в управлінні. Зокрема, окремі дослідники наголошують на можливому перебільшенні його значення та підкреслюють ризики надмірної орієнтації на емоційний компонент у процесі прийняття рішень. У ситуаціях, що потребують швидких, чітких і жорстких управлінських дій, надмірний рівень емпатії може ускладнювати реалізацію управлінських функцій і знижувати оперативність реагування. Крім того, не виключається можливість використання емоційного інтелекту як інструменту маніпулятивного впливу, коли знання про емоційні стани інших осіб застосовуються з метою досягнення вузькоособистісних або корпоративних інтересів. Подібні практики можуть призводити до зниження рівня довіри в колективі, погіршення морально-психологічного клімату та деформації організаційних цінностей.

Слід зазначити, що емоційний інтелект не є альтернативою професійним знанням і досвіду керівника, а виступає важливою складовою комплексу управлінських компетентностей. Він забезпечує ефективне застосування фахових знань у практичній діяльності, тоді як недостатній рівень

міжособистісних навичок обмежує реалізацію професійного потенціалу керівника.

Водночас емоційний інтелект має динамічний характер і підлягає розвитку впродовж життя через саморефлексію, навчання та практичний досвід. Використання сучасних освітніх підходів, зокрема тренінгів і коучингу, сприяє розвитку емоційної саморегуляції, емпатії та комунікативних навичок, що є важливою передумовою підготовки ефективних керівників в умовах невизначеності та змін.

Таким чином, емоційний інтелект є важливим чинником ефективності управлінської діяльності, що забезпечує якісну комунікацію, обґрунтоване прийняття рішень і формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливого значення він набуває в умовах невизначеності, сприяючи адаптивності організації та емоційній стабільності персоналу. Водночас емоційний інтелект не є самодостатнім і має поєднуватися з професійними знаннями та аналітичними здібностями керівника, що забезпечує комплексний підхід до ефективного управління.

Список використаних джерел

1. Харченко Т. М. Концепція емоційного інтелекту як інструмент самоменеджменту. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1. С. 120–126.
2. Кравченко Л. В., Сидоренко О. М. Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. № 9 (2). С. 175–182. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-9-number-2-2025/emociynny-intelekt-yak-instrument-efektyvnogo-upravlinnya> (дата звернення 3.04.2026).
3. Петренко О. С., Мельник І. Ю. Емоційний інтелект лідерів як чинник ефективності діяльності підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2025. № 3. С. 88–94. URL: <https://ujae.org.ua/emotsijnyj-intelekt-lideriv-yak-chynnyk-prybutkovosti-pidpryyemstva/> (дата звернення 3.04.2026).
4. Весоловська М. К. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 57. С. 14–18.
5. Лагодзінська В. І. Емоційний інтелект та його роль у забезпеченні благополуччя персоналу. *Організаційна психологія*. 2025. № 2. С. 42–49. URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/ojep/article/view/540> (дата звернення 3.04.2026).

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІКА У ГАЛУЗІ: СФЕРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

УДК 338.26:330.322:69.003

Андрусів Уляна Ярославівна

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

Мажак Юрій Миколайович

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОСТІ

Будівельна галузь традиційно посідає одне з ключових місць в економічній системі держави, виступаючи водночас індикатором інвестиційної активності та рушієм економічного зростання. Разом із тим саме ця галузь є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища: коливань макроекономічної кон'юнктури, змін у нормативно-правовому регулюванні, волатильності фінансових ринків та геополітичних потрясінь. В умовах перманентності - як визначальної характеристики сучасного економічного середовища, за якої нестабільність, невизначеність і турбулентність набувають не епізодичного, а постійного характеру, - питання інвестиційного забезпечення розвитку підприємств будівельної галузі набуває принципово нового змістовного наповнення та практичного значення.

Перманентність як економічна категорія відображає стан середовища, за якого зовнішні збурення є не тимчасовим відхиленням від норми, а самою нормою господарювання. Для підприємств будівельної галузі це проявляється у безперервній непередбачуваності вартості будівельних матеріалів, хронічній нестабільності попиту на будівельні послуги, систематичному ускладненні доступу до кредитних ресурсів та постійному перегляді горизонтів проектного планування. Як зазначають Кривдик М. та Алексієнко О., управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в кризових умовах потребує принципово нових підходів, що враховують системний характер зовнішніх збурень, а не лише їх окремі прояви [1]. За таких умов традиційні підходи до інвестиційного забезпечення розвитку підприємств виявляються структурно недостатніми і потребують концептуального переосмислення - не як реакція на черговий виклик, а як усвідомлена відповідь на сталу умову функціонування.

Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств будівельної галузі в умовах перманентності реалізується через систему взаємопов'язаних пріоритетів, які охоплюють такі ключові напрями.

1. Формування адаптивної інвестиційної стратегії підприємства. На відміну від класичних довгострокових інвестиційних планів, що розробляються в умовах відносної стабільності, адаптивна стратегія передбачає побудову гнучкої системи прийняття інвестиційних рішень, здатної функціонувати в режимі постійного коригування. Івахненко І. С. та Чурило М. М. наголошують, що інноваційний вектор реструктуризації системи управління будівельним підприємством є необхідною умовою його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, а стратегічна гнучкість управлінської системи визначає здатність підприємства до ефективного освоєння інвестицій [2]. В умовах перманентності стратегічний горизонт планування скорочується, натомість зростає роль сценарного моделювання, поетапного інвестування та формування резервних інвестиційних фондів. Адаптивність стратегії перестає бути конкурентною перевагою і стає базовою умовою збереження підприємства як суб'єкта інвестиційної діяльності.

2. Диверсифікація джерел інвестиційного фінансування. Орієнтація виключно на власні кошти або банківське кредитування в умовах перманентності є критичним ризиком для підприємств будівельної галузі, оскільки кожне з цих джерел може бути одночасно і раптово заблоковане зовнішніми чинниками. Ефективна модель інвестиційного забезпечення має передбачати комплексне поєднання власного капіталу, боргового фінансування, залучення стратегічних інвесторів, механізмів державно-приватного партнерства, проєктного фінансування, а також інструментів міжнародної підтримки. Андрусів У. та Гальцова О. підкреслюють, що оцінка інноваційної активності будівельних підприємств є необхідною передумовою обґрунтування інвестиційних рішень і визначення оптимальної структури їх фінансування [3]. Багатоканальність фінансування є структурною відповіддю на структурну нестабільність середовища.

3. Вдосконалення системи управління інвестиційними ризиками. В умовах перманентності ризик-менеджмент перестає бути допоміжною функцією і стає центральним елементом інвестиційного управління. Підприємства будівельної галузі стикаються з постійно оновлюваним спектром інвестиційних ризиків - від цінових і валютних до регуляторних і безпекових, причому характер і масштаб цих ризиків змінюються швидше, ніж встигають оновлюватися традиційні аналітичні моделі. Ефективна система управління ризиками має включати їх систематичну ідентифікацію та кількісну оцінку, застосування інструментів хеджування, страхування інвестиційних проєктів, а також формування резервів під непередбачені витрати, обсяг яких в умовах перманентності об'єктивно зростає.

4. Інвестиції в технологічну модернізацію та цифрову трансформацію. Технологічне оновлення виробничої бази є необхідною умовою підвищення

конкурентоспроможності будівельних підприємств у довгостроковій перспективі. Інвестиції в сучасні будівельні технології, енергоефективне обладнання, BIM-проектування, автоматизацію будівельних процесів та цифрові системи управління проектами не лише скорочують операційні витрати, а й підвищують організаційну гнучкість підприємства - тобто саме ту властивість, що є найбільш затребуваною в умовах перманентності. Андрусів У. та Черчата А. зазначають, що реінжиніринг бізнес-процесів підприємства є дієвим інструментом їх удосконалення і розвитку, що у поєднанні з технологічною модернізацією створює синергетичний ефект підвищення інвестиційної спроможності [4]. Цифрова трансформація підприємства підвищує прозорість інвестиційних процесів і сприяє залученню зовнішніх інвесторів.

5. Розвиток людського капіталу як чинника інвестиційної спроможності підприємства. Кваліфікований менеджмент, здатний ефективно управляти інвестиційними проектами в умовах постійної невизначеності, є стратегічним і незамінним ресурсом будівельного підприємства. Наливайко Т. підкреслює, що сфера праці в будівництві в контексті управління персоналом характеризується специфічними особливостями, що потребують цілеспрямованих інвестицій у розвиток кадрового потенціалу галузі як необхідної умови її інноваційного розвитку [5]. В умовах перманентності особливої цінності набувають управлінські компетенції, пов'язані не з реалізацією стандартних алгоритмів, а з прийняттям нестандартних рішень в умовах дефіциту інформації та часу. Інвестиції в підготовку та розвиток персоналу у сферах проектного фінансування, фінансового моделювання та ризик-менеджменту є необхідною умовою підвищення якості інвестиційних рішень підприємства.

6. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств будівельної галузі. Залучення зовнішніх інвесторів в умовах перманентності є особливо складним завданням, оскільки загальний рівень інвестиційної невпевненості зростає. Саме тому цілеспрямована робота з підвищення транспарентності діяльності підприємства, вдосконалення корпоративного управління, формування стійкої ділової репутації та забезпечення відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності набуває особливого стратегічного значення. Підприємства, що демонструють організаційну зрілість і відкритість навіть за несприятливих умов, отримують суттєву конкурентну перевагу у боротьбі за інвестиційні ресурси.

7. Використання державних інструментів стимулювання інвестиційної активності в будівельній галузі. Держава відіграє важливу роль у формуванні інвестиційного середовища для будівельних підприємств через систему податкових преференцій, субсидованого кредитування, державних гарантій за інвестиційними кредитами та спрощених дозвільних процедур. В умовах перманентності роль державного регулятора зростає, оскільки саме держава здатна формувати відносно стабільні правила гри там, де ринкове середовище їх забезпечити не в змозі. Ефективна державна інвестиційна політика в

будівельній галузі має бути не реактивною, а випереджальною - такою, що передбачає можливі збурення і формує механізми їх амортизації заздалегідь.

Таким чином, інвестиційне забезпечення розвитку підприємств будівельної галузі в умовах перманентності є багатовимірним управлінським завданням, що виходить далеко за межі простого пошуку фінансових ресурсів. Воно передбачає побудову цілісної, гнучкої та самооновлюваної системи управління інвестиційною діяльністю, здатної функціонувати ефективно не попри нестабільність, а разом із нею - сприймаючи перманентність не як перешкоду, а як постійну умову, під яку свідомо адаптується вся логіка інвестиційного розвитку підприємства. Реалізація окреслених пріоритетів дозволить будівельним підприємствам не лише зберегти операційну стійкість, а й сформувати міцний фундамент для динамічного розвитку в перспективі економічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в кризових умовах. *Менеджмент розвитку сфери послуг і підприємництва*. 2023. № 3. С. 127–133. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20))
2. Івахненко І. С., Чурило М. М. Інноваційний вектор реструктуризації системи управління будівельним підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.13>
3. Андрусів У., Гальцова О. Оцінка інноваційної діяльності будівельних підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3(11). С. 204–215. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-3\(11\)-204-215](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-3(11)-204-215)
4. Андрусів У. Я., Черчата А. О. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства як інструмент їх удосконалення та розвитку. Проблеми сучасної науки: збірник наукових статей. Намюр, Бельгія: Fadette Editions, 2018. С. 59–63.
5. Наливайко Т. Сфера праці у будівництві в контексті управління персоналом: аналітика та особливості. *Економічний дискурс*. 2021. № 3. С. 28–37. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-3-3>

UDK 338.47/.49:65.012.4

Milaimi Adam

mgr inż.

Politechnika Poznańska

(Polska)

POTRZEBA REWIZJI ANALIZY RYZYKA W ŁAŃCUCHACH DOSTAW WOBEC ZMIENNYCH UWARUNKOWAŃ GLOBALNYCH

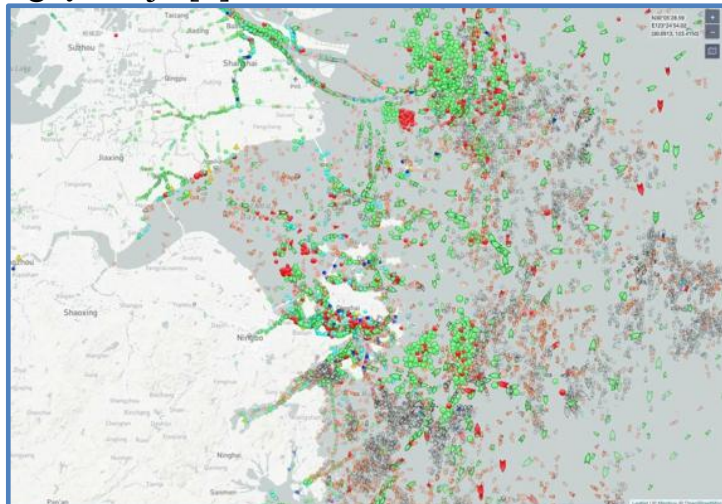
Wprowadzenie Jeszcze kilka lat temu globalizacja produkcji i łańcuchów dostaw rosła w potęgę, ceny części chociażby elektronicznych były niskie, a produkowano je w olbrzymich ilościach. Nastąpiły jednak wydarzenia, które rozwój ten nie dość, że spowolniły, to nawet odwróciły, prowadząc do konieczności lokalizacji produkcji produktów wcześniej wykonywanych centralnie przez wyspecjalizowane do tego zakłady [2]. Ryzyko to stały element działalności przedsiębiorstw, a jego dobre rozpoznanie pozwala podejmować trafniejsze decyzje i skutecznie reagować na zagrożenia. W obszarach takich jak dostawy dla wojska analiza ryzyka jest szczególnie istotna. Zgodnie z normą ISO 31000 obejmuje ona cztery etapy: identyfikację, analizę, monitorowanie i minimalizowanie ryzyka. Jakość przeprowadzonej analizy wpływa bezpośrednio na skuteczność podejmowanych działań [1, 9].

Analiza zakłóceń w dostawach globalnych

Ryzyko utrudnienia a wręcz uniemożliwienia realizacji produkcji w wyniku przerw w łańcuchach dostaw, można uzasadnić kilkoma przykładami wydarzeń mających znamieny wpływ na zakłócenia w produkcji wielu przedsiębiorstw w Polsce, w Europie i na świecie:

1) Pandemia Covid-19 – powtarzające się lockdowny, zatrzymywanie nie tylko zakładów, miast, a wręcz całych krajów. Jak w chińskich miastach Szanghaj i Shenzhen, czy związaną z tym blokadą ważnych węzłów przeładunkowych, mowa tu między innymi o transporcie morskim. Ze względu na brak towarów pochodzących z azjatyckich centrów produkcyjnych obniżona została produkcja na dobrą sprawę wszelkiego rodzaju produktów na całym Świecie. Wielkie przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w produkcji półprzewodniki na masową skalę działające w krajach azjatyckich takich jak Chiny, Malezja, Tajwan czy Japonia uzależniły od siebie gałęzie przemysłowe z wszelkiego rodzaju dziedzin technicznych. Mowa tutaj o gałęziach przemysłu takich jak motoryzacja, lotnictwo, sprzęt komputerowy, telekomunikacja, aparatura pomiarowa, aparatura optyczna, sprzęt medyczny i wiele innych. Przez zaistniałą sytuację wiele firm produkcyjnych na całym Świecie już w 2020 roku zmuszonych zostało do wprowadzania wielotygodniowych częściowych lub nawet całkowitych przerw w produkcji. Sytuacja ta powtarzała się także przez

kolejne miesiące, a nawet lata. Rysunek 1 przedstawia korek statków kontenerowców czekających na załadunek u wybrzeży Chińskiej Republiki Ludowej w okolicach dwóch wielkich miast portowych w Szanghaju i w Ningbo. Korek ten spowodowany był całkowitym lockdownem w Szanghaju spowodowanym ponownym wykryciem osób zainfekowanych wirusem Covid-19, co z kolei doprowadziło do braków ciężarówek i kierowców, którzy by mogli towar z tych statków rozwozić w głąb kraju [3]



Rys. 1. Korek kontenerowców podczas lockdownu w Szanghaju [4]

2) Pożar w fabryce procesorów Renesas w Japonii, która produkowała mikrokontrolery na zaspokojenie nawet 30% światowego zapotrzebowania – podczas pożaru uszkodzeniu uległ obszar produkcji mierzący około 600m² i jednocześnie wiele maszyn, a odbudowa uszkodzonych obszarów produkcyjnych trwała wiele miesięcy i bezpośrednio pogorszyła i tak już napiętą sytuację na rynku półprzewodników. [5]

3) Ostra zima w Teksasie (USA), która spowodowała przerwy w produkcji w mieszczących się tam firmach produkujących półprzewodniki takich jak Samsung, NXP Semiconductors, czy Infineon Semiconductors [6]

4) Blokada kanału Sueskiego – w dniu 23 marca 2021 roku kontenerowiec Ever Given użytkowany przez tajwańskiego armatora zablokował Kanał Sueski stając w nim w poprzek na mieliźnie. Wydarzenie to spowodowało kolejne przerwanie łańcucha dostaw wielu części, z których najprawdopodobniej najbardziej odczuwalny stał się ponownie brak półprzewodników używanych w produkcji części elektronicznych. Kanał Sueski udało się odblokować dopiero po sześciu dniach 29 marca 2021 roku.

5) Wojna w Iranie – jest to jedno z nowszych wydarzeń, które skutkowało eksplozją cen ropy na świecie, a co za tym idzie, także cen paliw na stacjach paliwowych w Polsce i innych państwach europejskich. Wzrost cen paliw w bezpośredni sposób przekłada się na cenę transportowanych części, podzespołów i produktów końcowych [8].

Wnioski Wnioskując z powyższych przykładów trudności związanych z zachowaniem łańcuchów dostaw koniecznych do produkcji wszelkiego rodzaju produktów technicznych należy sobie zadać kilka pytań:

1. Czy ostatnie wydarzenia są ostatnimi sprawiającymi trudności w światowych łańcuchach dostaw?
2. Czy model działający w przeszłości, w którym produkowano części w centrach produkcyjnych ulokowanych w odległych krajach i kontynentach ma nadal prawo funkcjonować?
3. Jak zrewidować oceny ryzyk i kiedy podjąć decyzję o zerwaniu z przeszłością i tworzeniu lokalnych zakładów produkcyjnych mogących zaspokoić zapotrzebowanie na części wcześniej importowane z innych krajów i kontynentów?

Zdaniem autora na chwilę obecną nie można mieć nadziei, że nie będą występowały kolejne okoliczności utrudniające utrzymywanie łańcuchów dostaw. Jednocześnie, ryzyka związane z utrzymywaniem importu części z odległych kontynentów są zbyt wysokie i zbyt realne. Z tych względów zdaniem autora koniecznym jest lokalizacja produkcji tak ważnych części w pobliżu produkcji podzespołów oraz zerwanie z modelem scentralizowanej produkcji części na innych kontynentach, a tym samym produkowania ich w pobliżu produkcji produktów końcowych. Autor zaleca lokalizację produkcji oraz jednoczesny import produktów jako drugie źródło dostaw tzw. „second source” z języka angielskiego.

Literatura

1. Misztal A., Belu N., Model of areas for identifying risks influencing the compliance of technological processes and products, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 145 (2016) 042003, IOP Publishing.
2. Stanisław Swadźba. "Slowbalizacja czy deglobalizacja?". *Ekonomia Międzynarodowa* 45:5-21 (2024).
3. <https://trans.info/pl/port-w-szanghaju-284564>
4. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/stau-der-containerschiffe-dieses-bild-zeigt-dass-die-inflation-noch-lange-nicht-vorbei-ist/28264594.html>
5. <https://itbiznes.pl/biznes/renesas-pozar-fabryka-opoznienia-produkcji-samochodow-toyota-nissan/>
6. <https://www.pb.pl/polprzewodnikow-moze-zabraknac-nawet-w-2022-roku-1117119>
7. <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/8103109,chipy-znowu-przegrywaja-z-natura-branza-motoryzacyjna-ma-problem.html>
8. <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/ceny-paliw-i-spozywki-ida-mocno-w-gore-10-wykresow-pokazuje-skutki-wojny-w-iranie/4xbbn3>
9. ISO31000:2018 Risk management — Guidelines, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. International Organization for Standardization)

УДК 656.61

Аліна Петрівна Делюкова
здобувачка ОПП «Економіка підприємства», бакалаврат
Ірина Миколаївна Єніфанова
кандидат економічних наук, доцент, науковий керівник
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ МОРСЬКОГО АГЕНТУВАННЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Потужна і розвинута морська галузь є значною перевагою економіки країни. До цієї галузі відносяться вантажні та пасажирські перевезення, суднобудування, наукові дослідження тощо. На засіданні комітету Європейського парламенту у травні 2022 року міністр інфраструктури України зазначив, що близько 70% загального експорту з України здійснюється морським транспортом, що підкреслює стратегічне значення морської галузі для зовнішньоекономічної діяльності. [1]

Через повномасштабні військові дії вантажообіг морських портів України у 2022 році становив 51,2 млн тонн, що на 100 млн тонн менше за 2021 рік. За даними Адміністрації морських портів України у 2025 році вантажообіг становив 82,2 млн тонн вантажів, що становить 95,36% від плану [2]. Досягнення такого обсягу вантажообігу в умовах військового стану свідчить про стійкість галузі та її здатність адаптуватися до складних політико-економічних умов.

У забезпеченні морських перевезень, крім портів і екіпажів суден, важливу роль відіграють морські агентства як елемент системи управління галуззю. Раніше функції представництва інтересів судновласника виконували капітани суден, однак із розвитком міжнародної торгівлі сформувалася сектор морського агентування. Морські агентства є складовою суднового менеджменту та здійснюють організаційно-управлінське забезпечення, представляючи інтереси судновласника, і координують необхідні процедури під час заходу і знаходження судна в порту [3].

Діяльність підприємств морського агентування регулюється главою 5 розділу IV Кодексу торговельного мореплавства України, яка визначає правила роботи агентств. Якщо окремі правовідносини не врегульовані Кодексом, застосовуються загальні норми законодавства України. Морські агенції забезпечують організацію заходу, стоянки та виходу судна з порту, координує взаємодію з портовими службами і державними органами, а також представляє інтереси судновласника за договором агентування. Крім того, вони здійснюють документальний і фінансовий супровід перевезень та беруть участь в організації вантажних операцій [4]

Розуміння тенденцій розвитку підприємств, що здійснюють діяльність у сфері морського агентування за КВЕД 52.29 – інша допоміжна діяльність у транспорті, є важливим для оцінки сучасного стану галузі та її перспектив. Аналіз динаміки ключових показників дозволяє виявити закономірності функціонування підприємств, визначити рівень їх стабільності. Узагальнення даних Державної служби статистики України дає змогу сформувати уявлення про галузеві процеси, зокрема щодо динаміки кількості діючих підприємств, зайнятих осіб та обсягу реалізації послуг (табл. 1), а також показників рентабельності операційної та всієї діяльності (рис. 1) [5].

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників діяльності господарських суб'єктів, що працюють за КВЕД 52.29

Роки	Кіль-ть діючих підприємств	% до поперед. року	Кіль-ть зайнятих осіб	% до поперед. року	Обсяг реалізації, тис.грн	% до поперед. року
2014	13 557	-	61 591	-	44 269 004	-
2015	14 782	109,04	52 954	85,98	62 313 150	140,76
2016	13 411	90,73	65 231	123,18	71 251 564	114,34
2017	12 924	96,37	68 185	104,53	87 096 128	122,24
2018	13 050	100,97	75 720	111,05	93 754 313	107,64
2019	14 053	107,69	80 968	106,93	127 362 906	135,85
2020	14 100	100,33	78 124	96,49	112 618 111	88,42
2021	14 262	101,15	82 690	105,84	123 129 327	109,33
2022	13 733	96,29	72 341	87,48	115 818 550	94,06
2023	15 888	115,69	71 945	99,45	145 419 024	125,56
2024	15 450	97,24	68 696	95,48	158 266 179	108,83

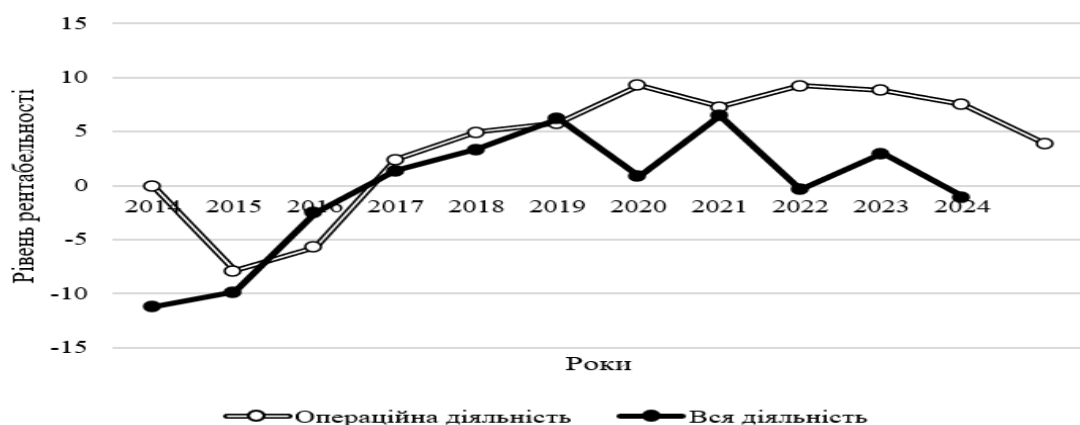


Рисунок 1 – Динаміка показників рентабельності діяльності морських агентств (за КВЕД 52.29) за 2014-2024 рр.

Сфера підприємств за КВЕД 52.29 у період 2014-2024 рр. характеризувалася загальною нестабільністю розвитку, яка проявлялася у коливаннях кількості діючих підприємств і зайнятих працівників. Обсяг реалізації послуг збільшився з 44,3 млрд грн у 2014 році до 158,3 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зростання масштабів діяльності підприємств галузі. Динаміка зайнятості була нерівномірною: після зростання у 2016-2021 роках спостерігалось скорочення у 2022-2024 роках. Значення показників рентабельності після зростання у 2015-2019 роках знизилися у 2020 та 2024 роках. Така динаміка свідчить про нестабільність прибутковості підприємств, зумовлену впливом зовнішніх і внутрішніх економічних факторів.

Незважаючи на зростання обсягів реалізації, діяльність морських агентств залишається пов'язаною з рядом управлінських і зовнішніх проблем. Передусім, вона значною мірою залежить від зовнішньополітичної ситуації та безпекових чинників: воєнних дій, обстрілів портової інфраструктури й суттєвого подорожчання ресурсів, що ускладнює процес управління і змушує менеджмент підприємства постійно приймати непрості рішення в умовах невизначеності.

На ринку морського агентування спостерігається низький рівень диференціації послуг, через що ускладнюється формування конкурентних переваг, а управлінський фокус зміщується на формування тарифів та швидкість обслуговування. Крім того, для багатьох підприємств характерна надмірна централізація управління, що свідчить про недостатній рівень структурованості бізнес-процесів і знижує ефективність стратегічного менеджменту, обмежуючи можливості розвитку та масштабування діяльності.

Для вирішення зазначених проблем у діяльності морських агентств необхідно впроваджувати комплексні управлінські підходи, орієнтовані на підвищення стійкості та ефективності менеджменту. Вплив зовнішньополітичної ситуації є об'єктивним фактором, який не може бути контрольованим підприємствами морського агентування. Проте, зменшення ризиків, можливе через впровадження ризик-орієнтованого управління, диверсифікацію логістичних рішень і формування фінансових резервів. Умови високої конкуренції потребують посилення диференціації через впровадження цифрових технологій, маркетингової стратегії, модернізації, підвищення якості сервісу та розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Проблема надмірної централізації управлінських рішень може бути подолана шляхом удосконалення системи менеджменту, делегування повноважень, формалізації бізнес-процесів і впровадження внутрішніх регламентів, що дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і загальну ефективність діяльності підприємств.

Використані джерела

1. Karin S.-J. Russia's war on Ukraine: Maritime logistics and connectivity. *European Parliament*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_ATA\(2022\)733603](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_ATA(2022)733603) (дата звернення: 10.04.2026).

2. Морські порти України у 2025 році виконали план перевалки більш ніж на 95% попри безпрецедентний безпековий тиск | Адміністрація морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/morski-porty-ukrayiny-u-2025-roczy-vykonal-y-plan-perevalky-bilsh-nizh-na-95-popry-bezpreczedentnyj-bezpekovyj-tysk> (дата звернення: 10.04.2026).

3. Marine Agents Your Key to Smooth Sailing March 28, 2024. PF Collins International Trade Solutions - Trusted. Preferred. Experienced. URL: <https://pfcollins.com/what-does-a-marine-agent-do/> (дата звернення: 10.04.2026).

4. Кодекс торговельного мореплавства України: Кодекс України від 23.05.1995 № 176/95-ВР: станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-vp#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

5. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 331.101.3:005.95:631.1

К.Ф. Орешко

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП
«Менеджмент»,*

Миколаївський національний аграрний університет,

В.С. Кушнірук

кандидат економічних наук, доцент,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: HR- ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах трансформації економіки України, зокрема під впливом воєнних та післявоєнних процесів, питання формування ефективної системи мотивації праці набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства, як важлива складова національної економіки, стикаються з низкою викликів: дефіцитом трудових ресурсів, зниженням продуктивності праці, міграційними процесами та зміною пріоритетів працівників. У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу потребують переосмислення та адаптації до нових соціально-економічних реалій.

Мотивація праці розглядається як складний багатофакторний процес, спрямований на спонукання працівників до ефективної діяльності з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Водночас науковці наголошують на відсутності єдиного підходу до трактування сутності мотивації, що зумовлює необхідність комплексного підходу до її формування [1]. В аграрному секторі мотивація має свою специфіку, яка пов'язана з

сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та особливостями організації праці.

Важливою складовою формування системи мотивації є HR-асpekt, який передбачає управління людськими ресурсами з урахуванням індивідуальних потреб працівників, їхнього професійного розвитку та соціальної захищеності. Ефективна HR-політика повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати, тоді як нематеріальні включають можливості кар'єрного зростання, професійного навчання, участі у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

В умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, мотивація персоналу повинна базуватися на принципах гнучкості та адаптивності. Як свідчать сучасні дослідження, пріоритети працівників зміщуються у бік безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки [2]. Це означає, що підприємства мають впроваджувати нові підходи до стимулювання праці, включаючи гнучкі графіки роботи, дистанційні форми зайнятості, а також програми психологічної підтримки.

Особливу роль у формуванні системи мотивації відіграє інноваційний розвиток аграрних підприємств. Інноваційна діяльність вимагає високого рівня залученості персоналу, що можливо лише за умови ефективної мотивації. При цьому ключовим фактором стає розвиток інтелектуального капіталу, який включає знання, навички та компетенції працівників. Саме тому сучасні аграрні підприємства повинні орієнтуватися на стимулювання саморозвитку працівників, їхньої участі у впровадженні нововведень та підвищенні ефективності виробництва.

Не менш важливим є правовий аспект формування системи мотивації праці. В Україні регулювання трудових відносин здійснюється на основі Кодексу законів про працю, а також інших нормативно-правових актів, зокрема Декрету Кабінету Міністрів України «Про оплату праці». Дані документи визначають основні гарантії працівників щодо оплати праці, умов праці та соціального захисту [3; 4].

Згідно з чинним законодавством, заробітна плата повинна забезпечувати достатній життєвий рівень працівника та його сім'ї, а також стимулювати підвищення продуктивності праці. Водночас підприємства мають право самостійно встановлювати системи оплати праці, форми та розміри преміювання, що створює можливості для впровадження гнучких мотиваційних механізмів [3]. Це дозволяє адаптувати систему стимулювання до специфіки діяльності аграрного підприємства та умов ринку.

Правове забезпечення мотивації праці також включає гарантії щодо безпечних умов праці, соціального страхування, відпусток та інших аспектів трудових відносин. Дотримання цих норм є важливою передумовою формування довіри працівників до роботодавця та підвищення їхньої лояльності. У свою чергу, порушення трудового законодавства може призвести

до зниження мотивації персоналу та погіршення результатів діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають інтеграції HR- та правових аспектів у єдину систему мотивації праці. Така система повинна бути спрямована не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення соціальної стабільності, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це актуально для аграрного сектору, де людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробництва.

Список використаних жерел

1. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>
2. Драмарецька К. П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. *BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS*. 2020. Т. 11, № 4. С.60-66. <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007>
3. Кодекс законів про працю України. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
4. Декрет Кабінету Міністрів України Про оплату праці. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23-92/ed19950209#Text>.

УДК 65.01

Боднар Галина Федорівна

к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу
(Україна)

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний світ характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності, що суттєво впливає на підходи до управління організаціями. Менеджмент перетворюючись на багатовимірний процес, який вимагає гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення.

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту є функціонування в умовах постійної невизначеності та криз. Глобальні економічні коливання, політична нестабільність і, зокрема для України, воєнні дії змушують

керівників приймати рішення швидко, часто за браком повної інформації. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, здатність прогнозувати ризики та оперативно змінювати стратегію розвитку організації.

Кілька слів про ключові проблеми, з якими зіткнувся менеджмент одного з найбільших Агро холдингів, де я дотична як топ менеджер.

1. Складність координації великої кількості бізнесів. Агро холдинг об'єднує різні напрямки бізнесів. Це рослинництво, виробництво кормів, виробництво продуктів харчування, тваринництво, птахівництво, виробництво електроенергії та торгівля. Така різноплановість пов'язана з побудовою суцільного ланцюга бізнес-процесів і як наслідок зниження собівартості продукції на кожному етапі. Під час повномасштабного вторгнення частина бізнесів опинилася на окупованих територіях, що відповідно обірвало ланцюги виробництва та постачання. Оскільки кожен напрямок бізнесу поділений на декілька юридичних осіб, то відповідно координація є дуже ускладненою і потребує чіткої ієрархії та управлінської дисципліни.

2. Утримання балансу між централізацією та автономією бізнесів. Делегування повноважень та чіткі показники ефективності окремих структур – ключові моменти управління. Слід утримувати чіткий баланс між автономією та границями повноважень. Одним з викликів також стало питання детального контролю всіх фінансових операцій через віддаленість окремих підприємств та періодична відсутність зв'язку.

3. Розширення міжнародних ринків (експорт с/г продукції у більше 40 країн світу) диктує необхідність дотримання міжнародних стандартів та постійних інновацій задля конкурентоспроможності. В умовах великої кількості структур холдингу від менеджменту вимагається координація дій щодо експортних дозволів, сертифікації продукції, оптимізації внутрігрупових розрахунків та прогнозу експортного ціноутворення.

4. Адаптація українських практик до міжнародних реалій. Це пов'язано перш за все з правилами ведення бізнесу в кожній окремій країні, політичними, ментальними та податковими особливостями.

5. Вирішення логістичних проблем через численні блокування з боку агресора портів та залізничних перевезень. Так на початку широкомасштабного вторгнення було фактично заблоковано Одеський порт. Залізниця та автомобільні перевезення не могли справитися з таким великим потоком вантажів експорту та імпорту. На кордонах автомобілі простоювали по кілька тижнів. Оскільки європейські партнери не завжди сприяли появі на їхніх ринках української продукції, то доводилося приймати екстрені міри по врегулюванню торговельних воєн.

6. Вирішення проблеми енергозалежності – пошук інвестицій для побудови автономних джерел енергії. На підприємствах було встановлено потужні генераторні установки, а згодом керівництво прийняло рішення побудувати КГУ та сонячні електростанції. Це дає можливість не тільки

генерувати електроенергію для власних потреб, а й поповнювати мережу, тим самим зміцнюючи енергобезпеку країни в цілому.

7. Кадрові проблеми. В Холдингу загалом працює близько 3,5 тис. працівників. До повномасштабного вторгнення близько третини персоналу перебувало на територіях Донецької та Луганської областей. Внаслідок не підконтрольності цих територій менеджмент прийняв рішення про переміщення персоналу на підконтрольні території. Це потребувало значного фінансового ресурсу для облаштування житла та побуту переміщених працівників. В зв'язку з мобілізацією гостро стало питання дефіциту працівників суто чоловічих професій -водіїв, електриків, зварювальників, техніків та ін. Для підтримання виробництва підприємства Холдингу отримали статус критичної інфраструктури, що дає можливість частково бронювати працівників. Адже для забезпечення фронту тил має працювати.

Соціальна відповідальність в умовах військового стану – це не просто «добра воля» компанії, а необхідна умова виживання. Сюди входить економічна відповідальність (сплата податків), підтримка працівників, благодійність та допомога армії. Холдинг активно співпрацює з гуманітарними фондами та фондами підтримки ЗСУ.

Отже ключова риса менеджменту холдингу, як і українського менеджменту сьогодні — стійкість і здатність працювати в екстремальних умовах.

Але мені хочеться тут звернути увагу на проблеми менеджменту, пов'язані з сучасними викликами, трохи глобальніше.

Протягом останніх двох десятиліть низка криз у сферах фінансів, охорони здоров'я, енергетики та геополітики оголила ризики екстремальної глобальної кризи.

Останнім часом великі держави почали використовувати економічну інтеграцію як зброю. Тарифи як важіль тиску. Фінансову інфраструктуру як засіб примусу. Ланцюжки постачання як вразливості, які можна експлуатувати.

Війна як засіб примусу. Штучний інтелект як підміна людського розуму.

20 січня цього року на міжнародному економічному форумі у Давосі виступив із геніальною промовою прем'єр-міністр Канади Марк Карні. Його виступ вже встигли назвати історичним або епохальним, бо він змальовує обриси нового світового економічного та політичного порядку.

Ми більше не покладаємося лише на силу наших цінностей, а й на цінність нашої сили. Слід діяти разом, бо коли ми не за столом, то ми на столі.

На уламках руйнувань ми можемо побудувати щось краще, сильніше і справедливніше. Надія не може бути планом, а ностальгія стратегією.

Це лише кілька тез з виступу канадського прем'єра на міжнародному економічному форумі у Давосі, які на мою думку є маяками для руху сучасної економіки, а отже ключовими позиціями для менеджменту.

Що це означає конкретно для українського бізнесу та його менеджменту?

Перш за все побудова гнучких стратегій з врахуванням обставин сьогодні.

В умовах війни, шаленого дефіциту кадрів, непередбачуваного росту цін на енергоносії, зміни логістичних маршрутів, енергетичної кризи внаслідок ворожих обстрілів та сотні інших проблем український бізнес продовжує працювати, створювати робочі місця та платити податки.

Але ефективність економіки, яку створює бізнес, напряму залежить від чесності влади, відсутності корупції та правильного використання податків і розподілу соціальних благ.

Координація та співпраця, орієнтир на попит ринку, підтримка високотехнологічного виробництва та ефективне використання природних ресурсів країни, створення спільних підприємств, залучення міжнародних інвестицій – це головні пріоритетні напрямки побудови стратегії українського менеджменту в сучасних умовах. Впродовж останніх чотирьох років повномасштабного вторгнення Україна отримує значну фінансову підтримку зі сторони союзників. Але ця підтримка має бути не розпорошена чи неефективно витрачена, а спрямована на відбудову країни.

В цьому напрямку дуже важливим є зокрема процес диверсифікації джерел енергії, побудова КГУ, розвиток сонячної та вітрової енергетики. Ще одним надважливим напрямком розвитку економіки в умовах війни є виробництво військової техніки, засобів ППО та дронів. Ми не маємо готових менеджерів військової галузі. Ними стають ті, хто отримав воєнний досвід або ті, хто занурився в цю галузь.

Тому на мою думку створення нових освітніх програм у вузах по підготовці військових менеджерів, які будуть займатися закупками, логістикою, аналітикою, підбором кадрів у військовій галузі – точно на часі.

Розвиток ШІ викликає дискусії про безпеку, конфіденційність і вплив на ринок праці. Міжнародні організації, як-от ЮНЕСКО та ЄС, формують етичні принципи використання ШІ, зокрема щодо прозорості алгоритмів і недопущення дискримінації. Основні напрямки застосування ШІ в менеджменті це автоматизація рутинних завдань, аналітика та прогнозування, використання інструментів для прогнозування, автоматизація та рекламні кампанії в маркетингу та продажах. Серед викликів, які пов'язані з ШІ, слід зазначити питання етики та безпеки. Тобто менеджмент стає більш дата-центричним, де правильність рішень напряму пов'язана з використанням алгоритмів для створення продукту.

Сучасний менеджмент — це складний і багатогранний процес, що вимагає від керівників нових компетенцій і підходів. Успіх організації залежить від здатності швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати людський потенціал і впроваджувати інновації. У таких умовах менеджер виступає не лише як адміністратор, а як стратег, лідер і агент змін.

Сучасні виклики змінюють саму природу менеджменту. На зміну жорсткому контролю приходить гнучке лідерство.

Список використаних джерел

1. [Епохальна промова Марка Карні в Давосі-2026: повний текст — Тексти.org.ua](#)

УДК 005.95:004.9

Баксалова Ольга Михайлівна

к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

(Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій, що охоплюють практично всі сфери господарської діяльності. Цифровізація змінює не лише інструменти ведення бізнесу, але й саму логіку управління організаціями, формуючи нові вимоги до людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності. В умовах зростання динамічності зовнішнього середовища, невизначеності та глобальної конкуренції саме ефективне управління персоналом визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток.

У цих умовах HR-менеджмент зазнає суттєвої трансформації. Якщо раніше основна увага приділялася веденню кадрового діловодства, контролю трудової дисципліни та адміністративному супроводу персоналу, то сьогодні HR-функція набуває стратегічного характеру. Вона спрямована на формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу відповідно до довгострокових цілей підприємства. Цифрова трансформація HR-менеджменту виступає ключовим інструментом такої еволюції, забезпечуючи інтеграцію HR-процесів у загальну цифрову екосистему організації.

Сутність цифрової трансформації HR-менеджменту полягає у комплексному використанні цифрових технологій для оптимізації та підвищення ефективності всіх етапів життєвого циклу працівника в організації. До таких технологій належать корпоративні інформаційні системи (HRM, ERP), хмарні рішення, мобільні додатки, штучний інтелект, машинне навчання, технології обробки великих даних (Big Data), а також цифрові платформи для комунікації та співпраці. Їх застосування дозволяє створити єдиний інформаційний простір управління персоналом, що забезпечує доступність, актуальність і достовірність даних.

Однією з ключових сфер цифровізації є планування та прогнозування потреб у персоналі. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати прогнозування чисельності та структури персоналу на основі

аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, моделювати сценарії розвитку та оцінювати ризики дефіциту або надлишку кадрів. Це підвищує обґрунтованість кадрової політики та сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

Значних змін зазнає процес рекрутингу. Електронний рекрутинг (e-recruitment) базується на використанні спеціалізованих онлайн-платформ, соціальних мереж і професійних спільнот, що дозволяє значно розширити географію пошуку кандидатів. Автоматизація процесів відбору, включаючи попередній скринінг резюме, використання чат-ботів для первинної комунікації та проведення відеоінтерв'ю, суттєво скорочує часові та фінансові витрати. Крім того, алгоритми штучного інтелекту сприяють підвищенню об'єктивності відбору, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів.

Важливим етапом є адаптація персоналу, яка також активно цифровізується. Використання інтерактивних платформ, електронних довідників, відеоматеріалів і систем наставництва дозволяє прискорити процес входження нового працівника в організацію, підвищити його залученість і скоротити період досягнення повної продуктивності.

Суттєве значення має цифровізація процесів навчання та розвитку персоналу. Сучасні системи управління навчанням (LMS) дозволяють організовувати індивідуальні освітні траєкторії, відстежувати прогрес працівників і оцінювати ефективність навчальних програм. Використання технологій мікронавчання, гейміфікації, адаптивного навчання та штучного інтелекту сприяє підвищенню якості засвоєння знань. Безперервний розвиток компетенцій стає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності персоналу в умовах швидких технологічних змін.

Управління ефективністю персоналу також зазнає трансформації під впливом цифрових технологій. Традиційні системи оцінювання поступаються місцем більш гнучким підходам, таким як KPI та OKR, що орієнтовані на досягнення конкретних результатів. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати постійний моніторинг показників діяльності, забезпечувати оперативний зворотний зв'язок і формувати аналітичні звіти. Це сприяє підвищенню прозорості управління та посиленню мотивації працівників [1;3].

Не менш важливим є використання HR-аналітики, яка дозволяє приймати управлінські рішення на основі даних. Аналіз показників плинності кадрів, рівня залученості, продуктивності праці, ефективності навчання дає змогу виявляти проблемні зони та розробляти заходи щодо їх усунення. Предиктивна аналітика дозволяє прогнозувати поведінку працівників, зокрема ймовірність їх звільнення, що дає можливість завчасно вживати відповідних заходів.

Цифрова трансформація також сприяє розвитку нових форм організації праці. Дистанційна та гібридна зайнятість стають поширеним явищем, особливо в умовах глобальних викликів. Використання платформ для відеозв'язку, систем управління проектами та корпоративних порталів забезпечує ефективну взаємодію між працівниками. Водночас це потребує

нових підходів до управління, зокрема переходу від контролю процесу до оцінювання результатів.

Окремої уваги заслуговує трансформація ролі HR-служби. Вона поступово перетворюється на стратегічного бізнес-партнера, який бере участь у формуванні корпоративної стратегії, управлінні змінами, розвитку організаційної культури та забезпеченні інноваційного розвитку. HR-фахівці дедалі більше залучаються до аналітичної діяльності, що вимагає від них нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності та здатності працювати з даними.

Разом із численними перевагами цифрова трансформація HR-менеджменту супроводжується певними ризиками та викликами. Серед них – необхідність забезпечення захисту персональних даних працівників, дотримання вимог кібербезпеки, а також етичні аспекти використання цифрових технологій. Крім того, важливим є подолання опору змін з боку персоналу, що потребує ефективного управління організаційними змінами та формування відповідної корпоративної культури.

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації, готовності керівництва до впровадження інновацій, а також наявності відповідної інфраструктури та кадрового потенціалу. Важливим є також забезпечення балансу між технологічними рішеннями та людським фактором, оскільки надмірна автоматизація без урахування соціально-психологічних аспектів може негативно впливати на мотивацію та залученість працівників.

Таким чином, цифрова трансформація HR-менеджменту є складним, багатогранним процесом, що охоплює всі аспекти управління персоналом і має стратегічне значення для розвитку підприємства. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, оптимізації бізнес-процесів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства. У довгостроковій перспективі інтеграція цифрових технологій у HR-менеджмент виступає ключовою передумовою сталого розвитку організацій в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Випуск 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>.
2. Гребенюк Г. М. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Вісник економіки транспорту і промисловості № 86, 2024. С.188-195.
3. Григор'єв, О. (2025). Інноваційні технології HR- менеджменту в кризовий період: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки, (2 (53), 502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.

4. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ: НАДУ, 2019. – 28 с.

5. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. № 69. С. 125-129

УДК 658.3.01:331.1

Радіонова Яна Вікторівна

к.е.н., ст. викладач,

Боженко Олександр Олексійович,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Полтавський державний аграрний університет

(Україна)

СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасній парадигмі розвитку організацій, що характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, інтенсифікацією процесів цифрової трансформації та зростанням стратегічної невизначеності, здатність до безперервної адаптації стає ключовою умовою їх функціонування та довгострокової життєздатності. За таких обставин трансформаційні зміни набувають системного характеру, охоплюючи як технологічні, так і організаційно-управлінські аспекти діяльності підприємств. Водночас одним із найбільш суттєвих дестабілізуючих чинників у процесі реалізації змін виступає опір персоналу, який істотно знижує ефективність управлінських рішень і може нівелювати очікувані результати трансформацій.

Опір змінам проявляється у різноманітних формах – від латентних (приховане ігнорування нововведень, формальне виконання завдань, зниження рівня залученості) до відкритих (критика управлінських ініціатив, конфлікти, саботаж). Такі прояви мають системний вплив на продуктивність праці, організаційний клімат та швидкість впровадження інновацій, формуючи додаткові транзакційні витрати та підвищуючи рівень внутрішньоорганізаційних ризиків [6].

З позицій сучасної управлінської науки опір змінам доцільно розглядати як багатовимірне явище, детерміноване сукупністю індивідуально-психологічних, соціально-поведінкових та організаційно-інституційних чинників. На індивідуальному рівні ключовими драйверами опору виступають страх втрати стабільності, невизначеність щодо майбутнього, зниження відчуття контролю над професійною діяльністю, а також ризики зміни соціального статусу чи ролі в організації. На груповому рівні важливу роль

відіграють неформальні норми, корпоративна культура та вплив референтних груп, які можуть як посилювати, так і пом'якшувати реакцію персоналу на зміни [4; 6].

Організаційний вимір опору зумовлюється, передусім, недосконалістю комунікаційних процесів, обмеженим залученням працівників до формування та реалізації змін, дефіцитом прозорості управлінських рішень, а також низьким рівнем довіри до керівництва. Відсутність чітко сформульованого бачення змін та недостатнє обґрунтування їх доцільності призводять до виникнення когнітивного дисонансу у персоналу, що, своєю чергою, підсилює опір. З огляду на це, особливої актуальності набуває розробка та імплементація стратегій управління опором змінам, які мають базуватися на принципах прозорості, інклюзивності та адаптивності (табл. 1).

Таблиця 1 Стратегії мінімізації опору персоналу підприємства

Стратегії, заходи	Інструменти, практики	Ціль, очікуваний ефект
Комунікаційна стратегія	регулярні повідомлення про цілі, етапи та результати змін; двосторонні канали зворотного зв'язку (опитування, зустрічі, чати); візуалізація змін (діаграми, дорожні карти); пояснення переваг змін для працівників	зменшення невизначеності та страху; підвищення прозорості процесу; формування довіри до керівництва
Партисипативний підхід	робочі групи; сесії «мозкового штурму»; спільне визначення пріоритетів і критеріїв успіху; надання можливості впливати на рішення	підвищення відчуття причетності; зниження опору через залучення до процесу; формування відповідальності за результати
Освітньо-розвивальні заходи	тренінги та курси з нових процесів і технологій; коучинг та наставництво; онлайн-курси та вебінари; оцінювання прогресу та зворотний зв'язок	підвищення компетентності працівників; полегшення адаптації до нових умов; формування впевненості у власних здібностях
Мотиваційні механізми	матеріальні стимули (премії, бонуси, підвищення зарплати); нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток, соціальна підтримка);	активна підтримка змін персоналом; зростання внутрішньої мотивації; зменшення пасивного

	індивідуальний підхід до мотивації	опору
Лідерство змін	активна участь керівництва у впровадженні змін; відкрита демонстрація підтримки ініціатив; менторство та коучинг команд; формування культури адаптивності	збільшення довіри до керівництва; підтримка та приклад для персоналу; сприяння швидшій адаптації та прийняттю змін

Сформовано авторами на основі [1; 2; 5]

Ефективне управління опором передбачає своєчасну діагностику його причин, диференціацію форм прояву, а також використання інструментів стратегічної комунікації, участі персоналу у процесах прийняття рішень, розвитку організаційної культури довіри та підтримки. Важливим є також формування лідерства змін та розвиток емоційного інтелекту управлінців як чинників зниження соціально-психологічної напруженості в організації.

До ключових стратегій мінімізації опору персоналу доцільно віднести [2; 3; 5]:

комунікаційну стратегію, що передбачає прозоре, своєчасне та двостороннє інформування працівників щодо цілей, етапів і очікуваних результатів змін;

партисипативний підхід, який полягає у залученні персоналу до процесу планування та реалізації змін, що сприяє формуванню відчуття причетності та зниженню рівня невизначеності;

освітньо-розвивальні заходи, спрямовані на підвищення компетентностей працівників та їх адаптацію до нових умов діяльності;

мотиваційні механізми, включаючи як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні інструменти (визнання, кар'єрні можливості, підтримка);

лідерство змін, що передбачає активну роль керівників як агентів змін, здатних формувати довіру та підтримку серед персоналу.

Ефективність зазначених стратегій значною мірою залежить від рівня організаційної культури, гнучкості управлінських практик та здатності керівництва враховувати соціально-психологічні аспекти поведінки персоналу. Важливим є також застосування системного підходу до управління змінами, який інтегрує стратегічне планування, комунікацію та моніторинг результатів.

Таким чином, у сучасних умовах управління опором змінам слід розглядати як невід'ємну складову стратегічного управління організаційним розвитком, що забезпечує підвищення адаптивності підприємств, ефективність трансформаційних процесів та формування їх довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Сергієнко С. С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.108>.
2. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158.
3. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103.
4. Ковальчук Н. В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2 (86). С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11>.
5. Помаз О., Гончаренко А., Ловушко А., Курчицька І. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 348(6). С. 78–84. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2532/2589>.
6. Шипа Н., Калініченко А. Проблеми плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>.

УДК 005.334:005.53

Вараксіна Олена Вікторівна

к.е.н., доцент,

Ілля Олександрович Бархатов

здобувач вищої освіти,

Вадим Романович Петренко

здобувач вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет

(Україна)

КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЯК ПОДОЛАТИ СУБ'ЄКТИВНІСТЬ РИЗИКУ

У сучасному динамічному середовищі процес прийняття управлінських рішень нерозривно пов'язаний з оцінкою ризиків, яка традиційно вважається

раціональним процесом. Однак практика менеджменту свідчить, що керівники часто покладаються на евристичні методи, які провокують виникнення когнітивних упереджень. Це створює розрив між об'єктивною ймовірністю настання несприятливої події та її суб'єктивним сприйняттям. Проблема суб'єктивності ризику є критичною, оскільки викривлене сприйняття загрожує не лише фінансовій стабільності організації, а й її стратегічній життєздатності.

Дослідження психологічних аспектів менеджменту підтверджують, що найбільш деструктивними для ризик-менеджменту є упередження підтвердження, ефект надмірної впевненості та ілюзія контролю. Упередження підтвердження змушує менеджера ігнорувати сигнали про потенційні загрози, якщо вони суперечать його попередньому успішному досвіду. Д. Канеман зазначає, що людське мислення схильне до спрощення складних систем, що призводить до ігнорування статистичних закономірностей на користь інтуїтивних здогадок [1].

Ефект надмірної впевненості часто призводить до недооцінки часових та ресурсних витрат, що у науковій літературі класифікується як «помилка планування». Суб'єктивне сприйняття ризику в такому контексті зміщується у бік оптимістичного сценарію, що нівелює систему раннього попередження. Як вказує Н. Талеб, зосередженість на відомих ризиках заважає управлінцям бачити події з низькою ймовірністю, але катастрофічними наслідками [3]. Це підкреслює необхідність переходу від статичних моделей ризик-менеджменту до концепцій антикрихкості та стратегічної гнучкості.

Подолання суб'єктивності вимагає впровадження інструментів дебіасингу та проектування «архітектури вибору». Як стверджує Р. Талер, розуміння того, як люди насправді роблять вибір, дозволяє створювати управлінські системи, що м'яко спрямовують до більш раціональних рішень без обмеження свободи дій [2]. Впровадження інструментів дебіасингу спрямоване на свідому корекцію ментальних помилок, які виникають під час суб'єктивної оцінки ймовірностей та масштабів потенційних загроз (табл. 1). Основним методом дебіасингу є використання стимулюючих запитань, що змушують управлінця розглянути альтернативні сценарії розвитку подій, які суперечать його початковим установкам [1].

Таблиця 1

Інструментарій подолання суб'єктивності ризиків

Когнітивне упередження	Вплив на оцінку ризику	Дебіасинг	Архітектура вибору
Упередження підтвердження	Ігнорування загроз, що суперечать оптимістичному плану	Пошук доказів проти обраного рішення	Контрольні списки: фіксація контр-аргументів як обов'язковий етап
Надмірна впевненість	Недооцінка ресурсів та ймовірності провалу проєкту	Техніка Premortem: аналіз причин	Захисний буфер: автоматичне резервування +20%

		гіпотетичного краху	часу/бюджету
Евристика доступності	Переоцінка ризиків на основі емоційних чи недавніх подій	Зовнішній погляд: порівняння зі статистикою аналогічних кейсів	Візуалізація даних: використання дашбордів для об'єктивної динаміки
Ілюзія контролю	Віра у здатність керувати непередбачуваними чинниками	Сценарне планування: розробка трьох варіантів розвитку подій	Фреймінг: представлення ризику як конкретної суми можливих втрат
Групове мислення	Придушення критики задля збереження командної згоди.	Анонімні оцінки: збір думок до початку відкритої дискусії	Децентралізація: залучення незалежних експертів до оцінювання

Джерело: побудовано авторами на основі [1-4]

Важливим елементом архітектури вибору є проектування «опцій за замовчуванням», де найбільш безпечний та раціональний варіант дій стає базовим сценарієм, що потребує менше когнітивних зусиль для реалізації [2]. Створення ефективної архітектури вибору передбачає також візуалізацію ризиків через інтерактивні дашборди, які допомагають менеджеру швидше ідентифікувати аномалії в даних, оминаючи фільтри особистих упереджень. Корекція процесу вибору часто включає «структуроване зворотне обговорення», коли члени команди зобов'язані висувати аргументи проти найбільш популярного рішення для запобігання груповому мисленню [1]. Одним із ефективних методів є техніка Premortem, яка змушує групу аналізувати проект з позиції його ймовірного майбутнього провалу.

Важливу роль відіграє алгоритмізація: використання чітких протоколів оцінки допомагає нівелювати емоційний фактор. Крім того, інституціоналізація культури ризику, де помилки аналізуються системно, сприяє відкритому обговоренню реальних загроз. Управління ризиками має базуватися на принципах методологічної дисципліни, що включає використання байєсівського оновлення ймовірностей для корекції прогнозів у міру надходження нової інформації [4].

Застосування технік рефреймінгу дозволяє змінити сприйняття ризику, представляючи одну й ту саму ситуацію і як потенційну втрату, і як можливість, що активує різні нейробіологічні механізми прийняття рішень [4]. Важливим аспектом проектування вибору є обмеження кількості альтернатив, оскільки когнітивне перевантаження змушує мозок повертатися до спрощених евристик та емоційних реакцій. Управлінські інструменти дебіасингу також

включають «зовнішній погляд»: аналіз статистичних даних аналогічних проектів замість надмірної концентрації на унікальних деталях поточної ситуації [3]. Постійне навчання персоналу методам самоконтролю та розпізнавання типових когнітивних пасток формує стійку інтелектуальну екосистему організації. Таким чином, поєднання архітектури вибору та дебіасингу створює систему «запобіжників», які мінімізують вплив ірраціональних факторів на стратегічну стабільність підприємства.

Методологічне підґрунтя поданої матриці базується на синергії когнітивної психології та поведінкової економіки, де кожен інструмент виконує специфічну роль у мінімізації суб'єктивності оцінок. Активні методи корекції мислення спрямовані на мобілізацію свідомих зусиль суб'єкта управління для ідентифікації та нейтралізації внутрішніх інтелектуальних пасток. Паралельно з цим механізми проектування середовища забезпечують структурну підтримку прийняття рішень через впровадження стандартизованих протоколів та візуальних фільтрів. Такий комплексний підхід дозволяє одночасно трансформувати індивідуальну раціональність керівника та підвищувати загальну стійкість організації до системних помилок планування. У результаті процес управління ризиками перетворюється з інтуїтивного припущення на методологічно дисципліновану процедуру, що мінімізує вплив ірраціональних спотворень на стратегічну стабільність.

Когнітивні упередження є невід'ємною частиною людської природи, проте в управлінській діяльності вони трансформуються у системні ризики. Суб'єктивність ризику неможливо усунути повністю, але її можна мінімізувати через поєднання математичних методів аналізу з психологічними техніками дебіасингу. Ключовими напрямками вдосконалення системи прийняття рішень є децентралізація експертних оцінок, використання алгоритмів для перевірки гіпотез та рефлексія щодо когнітивних пасток. Тільки через усвідомлення обмеженості власної раціональності менеджер здатний побудувати систему управління, що буде стійкою до непередбачуваних викликів ринку.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидко й повільне / пер. з англ. М. Яковлєв. Київ : Наш Формат, 2017. 480 с.
2. Талер Р., Санстейн К. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. О. Шершньова. Київ : Наш Формат, 2017. 312 с.
3. Талеб Н. М. Чорний лебідь: про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. М. Климчук. Київ : Наш Формат, 2017. 392 с.
4. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York : HarperCollins, 2008. 304 p.

УДК 005.334:338.432

Вараксіна Олена Вікторівна

к.е.н., доцент,

Артем Олександрович Гуржій

здобувач вищої освіти,

Марк Сергійович Могила

здобувач вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИХКОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

За сучасних умов функціонування агропродовольчого сектору, що відзначається значною мінливістю ринків, кліматичними змінами та інституційною невизначеністю, звичайні підходи до управління ризиками, зосереджені лише на простій стійкості, виявляються недостатньо ефективними. Виникає очевидна потреба у переході до концепції антикрихкості – здатності системи не тільки витримувати зовнішні потрясіння, а й використовувати несприятливі фактори як основу для самовдосконалення та розвитку. Створення механізмів антикрихкості агробізнесу вимагає перегляду ролі ризик-менеджменту, трансформуючи його з засобу пасивного захисту на активну стратегію гарантування економічної безпеки та довгострокового розвитку.

Дослідження механізмів забезпечення антикрихкості потребує комплексного аналізу системи економічної безпеки підприємства. Як вказують О. Вараксіна та співавтори [1], у сучасних умовах управління ризиками має розглядатися як важливий компонент економічної безпеки. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив на фінансову стабільність. Автори [1], обґрунтовують, що інтеграція ризик-менеджменту до загальної системи управління створює адаптивний механізм, здатний оперативно відповідати на коливання зовнішнього середовища та забезпечувати життєздатність бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Впровадження принципів сталого розвитку виступає ключовим напрямом формування антикрихкості в аграрному секторі. За висновками Т. Воронько-Невідничої та колег [2], застосування ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) слугує ефективним механізмом не лише для зниження специфічних галузевих ризиків, а й для реалізації стратегії капіталізації підприємства. У такому ракурсі антикрихкість агробізнесу проявляється в здатності перетворювати екологічні вимоги й соціальні виклики на конкурентні переваги, що підвищує інвестиційну привабливість і генерує додаткову вартість для зацікавлених сторін. Підхід, орієнтований на ESG, дає можливість компанії перейти від простого пристосування до засвоєння нової якості управління, в якій етична відповідальність стає основою ринкової стійкості.

Ефективність засобів антикрихкості прямо залежить від рівня стратегічної діагностики фінансово-економічного стану. За підсумками наукових досліджень О. Zham та співавторів [3], діагностування стратегічного управління фінансово-економічним розвитком є ключовим етапом у виявленні слабких ланок організації. Автори підкреслюють, що систематичний моніторинг показників розвитку дає змогу не лише фіксувати поточні відхилення, а й прогнозувати сценарії розвитку подій під час кризових ситуацій. Саме такий діагностичний інструментарій забезпечує аналітичну основу для формування «запасу міцності», який у разі реалізації ризикових подій слугує каталізатором інноваційного оновлення ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, концепція антикрихкості в агробізнесі ґрунтується на ефективній взаємодії трьох складових: ретельного контролю економічної безпеки, гнучкої адаптації через стандарти ESG та безперервної стратегічної оцінки. Цей підхід дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише зберігати стабільність в умовах мінливості, а й плановірно розвивати свій потенціал, перетворюючи кожен кризову ситуацію на етап якісних змін. З метою упорядкування наукового підходу до формування стратегії антикрихкості та виявлення її відмінностей від класичного ризик-менеджменту, розроблено порівняльну таблицю управлінських концепцій, що дає можливість наочно показати перехід від пасивного захисту ресурсів до активного використання ризику як фактора зростання капіталу агробізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Компаративний аналіз моделей управління ризиками та механізмів антикрихкості агробізнесу

Критерій порівняння	Класичний ризик-менеджмент	Механізм антикрихкості
Цільова установка	Мінімізація втрат та уникнення загроз	Конвертація волатильності у конкурентні переваги
Роль ESG-принципів	Як елемент соціальної звітності	Як предиктивний інструмент капіталізації
Діагностичний підхід	Оцінка фактичних відхилень фінансового стану	Сценарна діагностика стратегічного розвитку
Реакція на шоки	Повернення до вихідного стану	Якісне оновлення структури та потенціалу
Економічна безпека	Забезпечується через ізоляцію та резерви	Забезпечується через адаптивне управління

Джерелом побудовано авторами на основі [1-3]

Запропонована матриця доводить, що інтеграція ESG-стандартів та системної діагностики створює синергетичний ефект, перетворюючи систему управління на самонавчальну структуру. Такий підхід дозволяє ідентифікувати

приховані можливості у кризових ситуаціях, що є критично важливим для забезпечення капіталізації в умовах волатильності аграрних ринків. Отож, розроблені механізми антикрихкості виступають не просто методом виживання, а інтелектуальною платформою для зміцнення економічної безпеки та стратегічного лідерства.

Для побудови системи стійкості агробізнесу необхідно інтегрувати управління ризиками у загальну систему стратегічного менеджменту як гнучкий інструмент для самостійного відновлення та розвитку. Застосування принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG), а також ретельний аналіз фінансового стану, дозволяють підприємствам перетворювати зовнішні виклики на можливості для зростання вартості та зміцнення позицій на ринку. Економічна безпека компанії в таких умовах досягається не шляхом уникнення всіх ризиків, а завдяки розвитку спроможності до проактивної адаптації та новаторського реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Спільна дія цих механізмів забезпечує перехід аграрних підприємств до стабільної та гнучкої моделі розвитку, яка здатна не лише витримувати, але й посилюватися під впливом стресів, та успішно функціонувати в умовах значних навантажень сучасної світової економіки.

Отже, суттєва зміна підходу до управління означає відмову від негнучкого стратегічного планування на користь формування здатності підприємства швидко пристосовуватися. Визначено, що основним засобом цього є не просто накопичення запасів, а розвиток вміння швидко перебудовувати ресурси та операційні процеси під впливом несприятливих чинників. Використання стандартів ESG у цьому контексті розглядається не як проста вимога, а як спосіб залучення відповідальних інвестицій та виходу на нові, екологічно орієнтовані ринки, що сприяє збільшенню цінності бізнесу в періоди кризи. Таким чином, ця гнучка модель управління дозволяє агропідприємствам перетворити загальну нестабільність на особливе джерело власної конкурентної переваги та збільшення ринкової вартості.

Список використаних джерел:

1. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Носенко В. О., Хрипко А. А., Катрич Д. А. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>.
3. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5, no. 52. pp. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i52.300308>.

УДК 005.52:339.137.2:69

Воробйов Костянтин Вікторович

*здобувач освітньо-наукового ступеня доктор філософії,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова (Україна)*

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств України характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції та впливом кризових явищ, зокрема воєнних, економічних та енергетичних чинників. Додатковими факторами виступають структурні зміни в економіці, трансформація ринку будівельних послуг, а також зростання вимог до якості та енергоефективності будівництва. У таких умовах особливого значення набуває оцінка конкурентних позицій підприємств, яка дозволяє визначити їх місце на ринку, виявити сильні та слабкі сторони діяльності та сформувати ефективну стратегію розвитку.

Конкурентні позиції підприємства відображають його здатність утримувати та зміцнювати своє становище на ринку, забезпечувати стабільність діяльності та формувати конкурентні переваги. Вони є результатом взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов функціонування, що формують його ринковий потенціал. Управління конкурентними перевагами є основою стратегічного розвитку будівельного підприємства, оскільки визначає його здатність адаптуватися до змін середовища та досягати довгострокових цілей [1].

Діагностика конкурентних позицій підприємств будівельної галузі передбачає комплексну оцінку їх діяльності на основі системи показників та аналітичних методів. Вона включає аналіз фінансових результатів, оцінку ринкової частки, рівня ефективності використання ресурсів, інноваційного потенціалу, технологічного розвитку та якості управління. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну характеристику конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями її підвищення.

Методично діагностика конкурентних позицій може бути реалізована через поєднання кількох аналітичних підходів: фінансово-економічний аналіз (оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості); порівняльний аналіз (benchmarking) із конкурентами; стратегічний аналіз (SWOT, PEST); ресурсний підхід (оцінка потенціалу підприємства); ринковий аналіз (позиція на ринку, частка, динаміка попиту).

Ключовим елементом діагностики є використання системи показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До них належать показники фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, ділової активності, а також показники, що відображають рівень інноваційності, ефективність управління, продуктивність ресурсів та якість будівельної продукції.

Комплексність такої системи дозволяє забезпечити всебічну оцінку конкурентних позицій підприємства.

Важливим напрямом діагностики конкурентоспроможності є використання індикаторів сталого розвитку, які дозволяють враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств [2]. Для будівельної галузі це має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з використанням ресурсів, впливом на довкілля та формуванням інфраструктури.

У сучасних умовах діагностика конкурентних позицій повинна враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема макроекономічних факторів, державного регулювання, інвестиційного клімату, рівня розвитку інфраструктури та доступу до фінансових ресурсів. Значний вплив мають також кризові явища, які змінюють структуру попиту, ускладнюють доступ до ресурсів та підвищують рівень ризиків господарської діяльності.

В умовах воєнного стану в Україні будівельні підприємства стикаються з додатковими викликами, серед яких руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, зростання вартості матеріалів та зниження інвестиційної активності.

Діагностика конкурентних позицій у таких умовах має бути орієнтована не лише на оцінку поточного стану, але й на визначення потенціалу розвитку підприємства, його інноваційних можливостей та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває використання стратегічного аналізу, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Результати діагностики є основою для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств. До ключових напрямів таких рішень належать впровадження інноваційних технологій, підвищення енергоефективності, оптимізація витрат, розвиток кадрового потенціалу, цифровізація управлінських процесів та формування довгострокових конкурентних стратегій.

Таким чином, діагностика конкурентних позицій підприємств будівельної галузі України є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує обґрунтовану оцінку їх ринкового становища та потенціалу розвитку. Її системне застосування дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції підприємств та забезпечити їх стійкий розвиток в умовах сучасних економічних викликів і трансформаційних змін.

Список використаних джерел

1. Журило І. В. Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія: економічні науки*. 2024. Вип. 11 (44). С. 35–47. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).35-47](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).35-47)

2. Семенов А. Г. Діагностування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств за індикаторами сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.23>.

УДК 005.342 : 005.591.6 : 005.51

Наталія МИКИТЮК

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту
і адміністрування ІФНТУНГ*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО МИСЛЕННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне середовище функціонування бізнес-суб'єктів характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, динамізму та невизначеності (концепції VUCA та BANI). У таких умовах традиційні, лінійно-детерміновані підходи до стратегічного управління, що спираються на ретроспективний аналіз та жорстке прогнозування, втрачають свою ефективність. Класичні моделі управління вже не забезпечують організаціям належного інноваційного стрибка. Забезпечення життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства вимагає його безперервного стратегічного оновлення. Водночас успішність таких трансформацій безпосередньо залежить від суб'єктивного чинника — ментальних моделей, когнітивних настанов та світогляду вищого керівництва. Це зумовлює необхідність дослідження трансформації лідерського мислення як фундаментальної когнітивної передумови стратегічного переорієнтування підприємств

Питання стратегічного оновлення та ролі лідерства у когнітивних змінах організацій досліджували такі видатні науковці, як П. Сенге (концепція організації, що навчається) [1], Дж. Коллінз (ієрархія лідерства) [2], Д. Тіс (теорія динамічних спроможностей) [3], а також представники концепцій трансформаційного та автентичного лідерства (Б. Басс, Б. Аволіо). Проте механізм безпосереднього впливу зміни ментальних карт лідера на архітектуру стратегічного оновлення в умовах залучення креативного менеджменту як інтелектуального ресурсу потребує додаткового теоретичного осмислення. Отож, стратегічне оновлення підприємства — це не просто зміна продуктового портфеля чи реструктуризація активів, а глибокий процес реконфігурації базових переконань, компетенцій та моделей поведінки організації. В основі цього процесу лежить когнітивна рефлексія керівництва. Поки не відбудеться трансформація індивідуального мислення лідера, організаційні зміни матимуть суто косметичний, а не системний характер.

Трансформація лідерського мислення в контексті стратегічного оновлення передбачає зсув за кількома фундаментальними векторами:

1. *Від технократичного до екосистемного підходу.* Традиційне мислення сприймає підприємство як закриту механістичну систему. Нове лідерське мислення розглядає організацію як живий організм та елемент ширшої бізнес-екосистеми, де ключову роль відіграють синергія, партнерство та відкриті інновації.

2. *Від мінімізації ризиків до управління можливостями (Креативний менеджмент).* Класичний менеджмент спрямований на контроль та усунення відхилень від норми. Креативний менеджмент, навпаки, легітимізує право на помилку, стимулює евристичний пошук, абдуктивне мислення та розглядає невизначеність як джерело унікальних ринкових можливостей.

3. *Від ієрархічного контролю до розподіленого лідерства.* Світоглядний зсув полягає в переході від монополії на прийняття рішень до створення психологічно безпечного середовища (*psychological safety*), де кожен працівник стає агентом змін, а інтелектуальний капітал команди активізується через делегування та фасилітацію.

Для розуміння цього процесу розглянемо теоретичну модель впливу трансформації мислення на стратегічне оновлення, яку можна представити у вигляді трирівневого каскаду:

- **Когнітивний рівень (Лідер):** Трансформація ментальних моделей - розвиток емоційного та креативного інтелекту - формування нового стратегічного бачення (*Vision*).

- **Поведінковий рівень (Менеджмент):** Впровадження практик креативного менеджменту - зміна стилю комунікації та мотивації - активізація творчого та інноваційного потенціалу підлеглих.

- **Організаційний рівень (Підприємство):** Реконфігурація динамічних спроможностей - стратегічне оновлення бізнес-моделі - досягнення стійкої інноваційної конкурентоспроможності.

Отже, лідерське мислення виступає первинним тригером, який запускає дифузії інноваційних цінностей по всій структурі підприємства. Креативний менеджмент у цій схемі стає інструментальним інтерфейсом, який матеріалізує новий світогляд лідера у конкретні управлінські технології (дизайн-мислення, гнучкі методології Agile/Scrum, крос-функціональна взаємодія).

Проведене теоретичне дослідження дозволяє констатувати, що трансформація лідерського мислення є не просто супутнім чинником, а фундаментальною препозицією (передумовою) стратегічного оновлення підприємства. Без світоглядного зсуву на рівні топ-менеджменту будь-які спроби впровадження креативного менеджменту чи інноваційних стратегій блокуватимуться організаційною інерцією та застарілою корпоративною культурою. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці емпіричних метрик для оцінювання готовності лідерів до когнітивних

трансформацій та їхнього безпосереднього впливу на показники інноваційної стійкості підприємств.

Література:

1. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчальної організації. К.: Наш Формат, 2018. 400 с.
2. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К.: Наш Формат, 2022. 352 с.
3. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 2009. 244 p.

УДК 338.43:005.21:631.1

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

д.е.н., професор,

Тютченко Андрій Олексійович,

*здобувач вищої освіти спеціальності D 3 «Менеджмент»
Полтавський державний аграрний університет (Україна)*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки трансформація стратегічного управління набуває ключового значення, зумовлюючи здатність підприємств ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Посилення глобалізаційних процесів, динаміка кліматичних змін, цифровізація аграрного виробництва та зростання вимог до екологічності і соціальної відповідальності господарювання формують нові імперативи розвитку, що потребують переосмислення традиційних управлінських підходів.

Стратегічне управління аграрними підприємствами характеризується низкою галузевих особливостей, серед яких ключовими є залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалий виробничий цикл, висока капіталомісткість та значний рівень ризиків. Ці чинники зумовлюють необхідність формування адаптивних стратегій, здатних враховувати багатоваріантність сценаріїв розвитку та забезпечувати гнучкість управлінських рішень [1; 2].

Сучасна трансформація стратегічного управління передбачає перехід від лінійно-ієрархічних моделей до інтегрованих, системно орієнтованих підходів, що базуються на використанні інноваційних технологій, аналітики даних та

цифрових платформ. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження елементів точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та цифрових систем моніторингу, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню виробничих витрат.

Водночас трансформаційні процеси супроводжуються низкою проблем, серед яких варто виокремити обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень інноваційної активності, інституційну нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Додатковим ускладнюючим чинником є зростання екологічних ризиків і необхідність дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку, що підвищує вимоги до системи стратегічного управління [3-5].

Імперативи сталого розвитку в аграрному секторі передбачають гармонізацію економічних, екологічних, соціальних, безпекових та темпоральних цілей функціонування підприємств. У цьому контексті стратегічне управління має бути спрямоване на забезпечення раціонального використання природних ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та формування довгострокової вартості. Реалізація цих завдань потребує інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне планування, а також впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема ESG-орієнтованих підходів [2; 6].

Отже, трансформація стратегічного управління аграрними підприємствами є об'єктивною необхідністю в умовах сучасних викликів і передбачає формування адаптивних, інноваційно орієнтованих та соціально відповідальних моделей управління, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності агротоваровиробників, зміцнення їх конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку як на національному, так і на глобальному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Бричко А. М., Бондар А. В. Управлінське консультування як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 4 (97) С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-15>
2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Барановський І. О., Світлова А. А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>.

4. Помаз О., Гончаренко А., Малишко В., Стрілець В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновінгу та стратегування креативного бренду. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2026. № 350(1). С. 231–237. <https://herald.khmn.u.edu.ua/index.php/herald/article/view/2646/2707>.

5. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694>.

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

УДК 338.33

Запхляк Іванна Богданівна

д.е.н., професор

Кузнєцов Андрій Ігорович

аспірант

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)*

УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ КОМПАНІЯМИ У НАФТОГАЗОВІЙ СФЕРІ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

За висновками фахівців, 2025 рік став надзвичайно складним для вітчизняної газової індустрії: інтенсивні ракетно-дронові атаки завдали суттєвих збитків видобувній та транзитній інфраструктурі, а контракт на транзит російського газу через Україну не був продовжений. В таких умовах галузь змушена оперативно шукати нові шляхи стабілізації та розвитку. Основними викликами стали руйнування інфраструктури та падіння видобутку, припинення транзиту російського газу, дефіцит ресурсів та необхідність імпорту. Зокрема, у лютому 2025 року внаслідок масованих атак було виведено з ладу близько половини потужностей «Укргазвидобування». Загалом у 2024–2025 рр. пошкоджено понад 30 ключових об'єктів, що призвело до критичного зниження внутрішнього видобутку та необхідності термінового відновлення. Першого січня 2025 року завершився договір «Газпрому» на транзит через українську ГТС – подачу російського газу в ЄС через Україну зупинено повністю. Це позбавило країну традиційного джерела транзитних надходжень і

додаткових доходів для «ОГТСУ». Через зниження власного видобутку Україні доведеться імпортувати близько 4–4,5 млрд м³ природного газу для забезпечення потреб опалювального сезону та промисловості. Це створило значний фінансовий тиск на бюджет «Нафтогазу» та державну економіку в цілому [1-3].

Тому здійснюючи управління сервісними підприємствами нафтогазового сервісу в кризових та нестабільних умовах, варто брати до уваги результати аналізу їх зовнішнього середовища. Здійснимо аналіз зовнішнього середовища сервісних компаній з використанням методики PESTEL-аналізу, табл. 1.

Таблиця 1 – PESTEL-аналіз середовища функціонування вітчизняних нафтогазосервісних компаній

Фактор	Опис
Р - Політичні та безпекові фактори	Війна та ризики атак на енергетичну/нафтогазотранспортну інфраструктуру безпосередньо впливають на безперервність робіт, страхування, доступ до об'єктів і графіки буріння/ремонтів. Епізоди зупинок або пошкоджень магістральної інфраструктури підвищують вимоги до аварійної готовності, запасів матеріалів та мобільності сервісних бригад.
Е - Економіка та фінансування	Попит на сервіс значною мірою визначається інвестиційними програмами видобувних компаній та їхнім доступом до капіталу, а також державним курсом на енергетичну самодостатність. Зростання/підтримка буріння у ключових гравців (наприклад, заявлена активізація буріння й введення нових свердловин) створює базовий ринок для бурових підрядників, ГРП/КРС, цементажу, геофізики, інжинірингу, логістики.
S - Соціальні та кадрові чинники	Дефіцит технічних кадрів (бурові майстри, механіки, електрики КВПіА, геофізики), міграція та мобілізаційні ризики підсилюють конкуренцію за персонал. Роль безпеки праці (HSE), навчання та стандартів стає критичною вимогою з боку замовників.
Т - Технології	Тренд – на підвищення ефективності буріння (швидкість проходки, оптимізація доліт/бурових рідин), цифровий контроль, телеметрія, а також технології інтенсифікації видобутку і ремонту свердловин. Технологічна зрілість сервісника прямо впливає на допуск до складніших і маржинальніших робіт (горизонтальне буріння, складні компоновки, високі тиски/температури тощо).
Е - Екологія	Посилюється фокус на ОВД/екологічному контролі, поводженні з відходами буріння, зменшенні викидів і витоків, рекультивації. Для сервісних компаній це означає: більше документування, дорожчі матеріали/технології, але й можливість заробітку на «зелених» сервісах (моніторинг, екологічний супровід,

	утилізація).
L - Правове регулювання	Середовище задається правилами надрокористування (спецдозволи, їхня вартість та прозорість), державними реєстрами, а також закупівельними процедурами великих груп. Зміни в методиках ціноутворення спецдозволів і регулювання реєстрів впливають на інвестиційну активність видобувників – а отже, і на завантаження сервісників.

Джерело: сформовано авторами.

Середовище функціонування нафтогазосервісних підприємств в Україні є високоризиковим, але структурно містким. Воно формується поєднанням безпекових загроз і регуляторної невизначеності з одного боку та стабільного базового попиту, зумовленого потребою у власному видобутку енергоресурсів – з іншого. Ключовими факторами успіху стають гнучкість, технологічна зрілість, диверсифікація послуг і кадрова стійкість, а також відповідність жорстким вимогам HSE та екологічного контролю. Підприємства, здатні працювати в умовах підвищених ризиків, забезпечувати комплексні сервіси та швидко адаптуватися до змін інвестиційних програм замовників, мають конкурентні переваги та перспективи сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Грабовський В. Яким був 2025 рік для нафтогазової галузі України. Підсумки року. Головні виклики та перспективи розвитку. URL: https://oil-gas.com.ua/statti/iakym_buv_2025_rik_dlia_naftohazovoi_haluzi_ukrainy.
2. Газова галузь України у 2025 році: виклики та перспективи. URL: <https://www.alphagas.ua/blog-posts/gazova-galuz-ukrayini-u-2025-roci-vikliki-ta-perspektivi>.
3. Sustainability Management in the Oil and Gas Industry Emerging and Developing Country Perspectives. Edited By [Joshua Yindenaba Abor](#), [Amin Karimu](#). 2023. URL: <https://surl.li/xfajpu>.

УДК 005.3:331.103:004

Капінос Геннадій Іванович
канд. екон. наук, доцент,
Слободянюк Іванна Анатоліївна
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

В умовах прискореної цифрової трансформації глобальної економіки актуалізується необхідність удосконалення системи організації управлінської праці на підприємствах. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація управлінських процесів та використання цифрових платформ для планування, координації, мотивації і контролю персоналу є визначальними чинниками підвищення ефективності менеджменту, оптимізації ресурсів та забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі поняття «цифрові технології» трактується як широкий спектр технологій, інструментів, послуг і програмних продуктів, що базуються на різних типах апаратного та програмного забезпечення [1]. «Цифровізація» ж є комплексним процесом впровадження сучасних інформаційних технологій з метою якісної зміни господарських відносин і підвищення результативності підприємства [2]. Основною метою застосування цифрових технологій є комплексна цифровізація всіх виробничо-господарських процесів, які відбуваються на підприємстві, оптимізація діяльності та зростання економічної ефективності, посилення обміну знаннями та інформацією, зростання кількості робочих місць у високотехнологічних сферах.

Поняття «цифровізація» – це комплексний процес впровадження сучасних інформаційних технологій у всіх їх проявах з метою удосконалення процесу господарювання для досягнення мети підприємства завдяки якісній зміні існуючих господарських відносин [2].

Мета дослідження – систематизація цифрового інструментарію для автоматизації основних функцій менеджменту та визначення пріоритетних напрямів розвитку системи організації управлінської праці на засадах цифровізації.

Використання цифрових технологій у системі управління підвищує ефективність організації, посилює її гнучкість, прозорість і безпеку, а також відкриває нові можливості для інновацій. Інструментарій для впровадження цифрових рішень у процеси управління відображений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Цифровий інструментарій реалізації функцій менеджменту

Функція менеджменту	Зміст функції	Цифрові інструменти
Планування	Прогнозування потреб у ресурсах, оптимізація розподілу ресурсів і пріоритетів, аналіз і адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища	ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства); Big Data; платформи прогнозування; системи управління проектами
Організація	Структурування робочих процесів і ресурсів, автоматизація рутинних операцій, забезпечення комунікації, забезпечення чіткої структури завдань і дедлайнів	ERP-системи; системи автоматизації; системи бізнес-процесів; комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams, Zoom); календарі та планувальники (Google Calendar, Asana)
Мотивація	Оцінювання результативності працівників, розробка мотиваційних програм, залучення персоналу, гейміфікація та зворотний зв'язок	Відстеження ефективності (OKR, KPI-трекери); HR-системи (BambooHR, Workday); платформи зворотного зв'язку (SurveyMonkey, 15Five); ігрові елементи (інструменти гейміфікації)
Контроль	Моніторинг KPI, оцінка ефективності, виявлення відхилень, контроль відповідності стандартам	Системи моніторингу та оцінки (інструменти панелі інструментів): Tableau, Power BI; автоматизовані системи управління (SAP, Oracle); платформи управління ризиками (AuditBoard, RiskWatch); платформи документації (DocuSign, Google Docs)
Координація	Координація між відділами, синхронізація роботи команд, управління спільними проектами	Платформи для управління проектами (Trello, Jira, Basecamp); інструменти для співпраці (Google Workspace, Microsoft 365); календарі

		та інструменти для планування (Asana, ClickUp); інструменти для керування командними чатами (Slack, Microsoft Teams)

Джерело: систематизовано на основі [1; 3]

На основі аналізу наукових джерел виокремлено чотири пріоритетні напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в умовах цифровізації [4]:

- автоматизація процесів і рутинних завдань – застосування програмних рішень дозволяє мінімізувати ручну працю, знизити рівень операційних помилок та вивільнити управлінські ресурси для стратегічних завдань;

- впровадження хмарних технологій – забезпечує доступ до корпоративних даних у режимі реального часу з будь-якого місця, підвищує мобільність і гнучкість управлінського процесу;

- розширення аналітичних панелей і звітності надає менеджменту інструменти для моніторингу ключових показників ефективності та оперативного коригування управлінських рішень;

- розвиток електронного документообігу і колаборації сприяє ефективній міжрівневій комунікації, скорочує час прийняття рішень і підвищує якість командної роботи.

Слід зауважити, що незважаючи на зазначені переваги, цифровізація управлінської діяльності супроводжується впливом кадрових, культурних та технологічних факторів, а саме:

- цифровізація управління супроводжується кадровими, культурними та технологічними викликами;

- впровадження цифрових інструментів потребує персоналу з відповідними цифровими навичками та його навчання;

- цифрова трансформація вимагає зміни організаційної культури й подолання опору працівників до нововведень;

- недостатній рівень технічної інфраструктури ускладнює впровадження сучасних цифрових технологій;

- використання цифрових процесів підвищує ризики кібербезпеки та потребує посиленого захисту даних.

Таким чином, удосконалення системи організації управлінської праці на засадах цифрових технологій є стратегічним пріоритетом сучасного менеджменту. Удосконалення системи організації управлінської праці на засадах цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню витрат часу на виконання рутинних операцій, покращенню комунікації та підвищенню якості управлінських рішень. Впровадження цифрових інструментів є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства в сучасному цифровому середовищі, однак потребує належної підготовки персоналу, розвитку організаційної культури, технічної

інфраструктури та забезпечення кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України. Нові інформаційні технології*. 2023. № 101 (2). С. 74–83. [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)
2. Обиденнова Т. С., Васильєв В. О. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. № 15 (30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)
3. Melnyk A. Implementation of digital solutions for optimizing organizational management processes. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, No. 4. P. 171–176. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>
4. Григорка В. В., Семочко І. М., Андрухів Д. А., Гіркий Б. П., Базюк В.-М. В. Розвиток системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на засадах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. № 36. С. 393–400. <https://surl.li/thxnhd>

УДК 378:620.9:005

Кісь Галина Романівна

к.е.н., доцент

Івасів Андрій Романович

Здобувач PhD

Кісь Святослав Ярославович

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ

Сьогодні існує помітний дефіцит кваліфікованих кадрів, які здатні вирішувати завдання, пов'язані з переходом від традиційної енергетики (вугілля, нафта, газ) до більш чистих, відновлюваних і стійких джерел енергії (сонце, вітер, біомаса, гідро, водень тощо). Перш за все виникає потреба не у кількості фахівців, які володіють необхідними навичками, а у зростанні людського капіталу з новими знанням, уміннями та навичками, які б відповідали сучасним викликам. Саме організаційно-управлінські компетентності людських ресурсів дозволять забезпечити ефективне планування, впровадження, експлуатацію та управління новими системами та процесами. Світова практика, досвід європейських країн свідчить про те, що

головним пріоритетом у забезпеченні ефективних трансформацій в енергетичному секторі та суміжних галузях є люди, які володіють компетентностями, як для проектування, монтажу та обслуговування енергетичних систем, так і для управління проектами за цим напрямом.

В Україні, яка сьогодні переживає жорстоку агресію росії спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Однією з найскладніших є ситуація в енергетичному секторі, який є основою економіки країни та визначальним для добробуту населення.

Головними причинами дефіциту людських ресурсів в енергетиці, зокрема за напрямом енергетичного переходу є, по перше, швидкі темпи змін у технологіях відновлюваної енергетики, енергоменеджменту та підходах до управління енергетичними проектами, які вимагають нових знань та навичок, по друге, відставання вітчизняної формальної технічної та управлінської освіти від потреб економічних суб'єктів та ринку загалом, по третє, загальний дефіцит людських ресурсів через демографічні зміни, мобілізацію, трудову міграцію.

Фрагментарний аналіз вітчизняного ринку освітніх послуг свідчить про те, що на сьогодні провайдерами представлено обмежену пропозицію отримання компетентностей, зокрема, у сфері управління енергетичним переходом. Лідером за цим напрямом можна вважати Національний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ), який, окрім спеціалізованих освітніх програм бакалаврського та магістерського рівнів пропонує курси підвищення кваліфікації за напрямами енергоефективності, енергоменеджменту, розумних мереж та відновлюваних джерел. Щодо неформальної освіти, то в університеті функціонує центр підготовки енергоменеджерів за такими напрямами, як енергоаудит будівель, енергоаудит підприємств, енергетичний менеджмент, корпоративні тренінги [1].

Бакалаврські та магістерські освітні програми з енергетичного менеджменту або близькі з змістом також реалізують такі вітчизняні ЗВО, як «Подільський державний університет», НУ «Київський авіаційний інститут», Київський національний університет будівництва і архітектури (КНУБА), Центральноукраїнський національний технічний університет, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу та інші. Питання управління енергетичним переходом у таких програмах розглядаються, як елементи освітніх компонентів або відсутні взагалі.

За останні декілька років активізувався вітчизняний ринок неформальних освітніх послуг за напрямом управління енергетичним переходом. Зокрема, Київська школа енергетичної політики (KSEP), як незалежний центр підвищення кваліфікації у сфері енергетики, який створений та розвивається DIXI GROUP пропонує професійні курси та тренінги з енергетичної політики, енергетичного права, трансформації енергетичного сектору та Європейського «зеленої» переходу [2].

На сьогодні вісім українських ЗВО беруть участь у проєкті UKRENERGY (Innovative Master Courses Supporting the Improvement of the Energy and Carbon Footprint of the Ukrainian Building Stock) за програмою Erasmus+ (CBHE), який спрямований на створення інноваційних магістерських курсів з енергоефективності, декарбонізації та сталого управління енергетикою в Україні. Наприклад, в рамках реалізації проєкту в Одеському національному економічному університеті (ОНЕУ) розроблено та активно впроваджуються в навчальний процес дисципліни з управління енергоефективними проєктами, енергоефективністю в підприємстві та обліково-аналітичним забезпеченням енергоефективних проєктів. Хоча, одним із завдань зазначеного проєкту є сприяння досконалості викладання та навчання в Україні шляхом створення інноваційних магістерських програм, на сьогодні реалізацію таких програм ще не розпочато [3].

Отже, на вітчизняному освітньому ринку ще не достатньо представлено пропозицію освітніх послуг за напрямом управління енергетичним переходом. У сфері формальної освіти – це, як правило, освітні програми з енергоменеджменту та енергоефективності, які мають більше техніко-технологічне спрямування. Загалом, попит на такі програми не можна вважати достатньо високим. З іншого боку, активно розвивається неформальна освіта, формується більше пропозиції різноманітних навчальних заходів у вигляді тренінгів, семінарів, вебінарів тощо. Попит на короткотермінове навчання з питань енергетичного менеджменту, енергоаудиту, впровадження систем енергоменеджменту на рівні територіальних громад та організацій для отримання знань та практичних навичок постійно зростає. Курси, орієнтовані на поняття енергетичного переходу, відновлення енергетики, декарбонізації та інноваційних технологій поступово з'являються на українському ринку, але їх кількісна та змістовна пропозиція обмежені.

Виходячи з наведеного вище, вважаємо, що діяльність у сфері, як формальної, так і неформальної освіти за напрямом управління енергетичним переходом на українському ринку є необхідною та перспективною.

Реагуючи на потреби ринку, у 2025 році Івано-Франківський національний технічний університет (ІФНТУНГ) розпочав реалізацію освітньої програми магістерського рівня «Менеджмент енергетичної інженерії» за спеціальністю 073 Менеджмент. На сьогодні здобувачам ОП є 13 осіб, 3 з яких – це випускники бакалаврських програм, 10 – працівники нафтогазових, енергетичних та суміжних підприємств, сфера професійних обов'язків яких пов'язана, в тому числі, з реалізацією енергетичних проєктів [4].

Таким чином, сучасні процеси енергетичного переходу в Україні загострюють проблему дефіциту кваліфікованих людських ресурсів, здатних забезпечити ефективне управління трансформаціями в галузі. Встановлено, що існуюча система формальної освіти переважно орієнтована на технічну підготовку та недостатньо охоплює управлінський компонент. Водночас неформальна освіта частково компенсує цей розрив, але не вирішує проблему

системно. У зв'язку з цим актуалізується необхідність розвитку міждисциплінарних освітніх програм, спрямованих на формування інтегрованих компетентностей. Формування такого людського капіталу є ключовою умовою ефективного енергетичного переходу та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Центр підготовки енергоменеджерів НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://tcem.kpi.ua/>
2. Київська школа енергетичної політики (KSEP). URL: <https://ksep.energy/>
3. Проєкт UKRENERGY. URL: <https://ukrenergy-erasmusplus.eu/uk/home-%d1%83%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0/>
4. Кісь, С. Я., Колісник, М. О., Петренко, В. П., Пукаляк, В. Г. (2024). До обґрунтування доцільності підготовки фахівців з менеджменту у сфері енергетичної інженерії. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»), (2(30), 20-33. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-20-33](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-20-33)

УДК 658.7

Клименко Аркадій Тимофійович

Ph.D., доц.

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, (Україна)

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ДИСТРИБУЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Дистрибуційна система, що містить комплекс процесів із просування, транспортування, зберігання та продажу товарів від виробника до кінцевого споживача, є специфічним об'єктом для вивчення внутрішньоорганізаційної координації, що поєднує характеристики високої міжфункціональної взаємозалежності, просторової децентралізації та ресурсної конкуренції. Це зумовлює появу потенційних точок конфлікту, які потребують своєчасного виявлення, систематизації та мінімізації.

Із досвіду зарубіжних практик дедалі більшої актуальності набуває ідея розгляду організаційного конфлікту не лише як ситуаційного феномена, а як елементу системної взаємодії в межах інституційної структури організації. Конфлікт трактується як невід'ємна частина соціального партнерства, в якому ключове значення набуває не протистояння позицій, а пошук взаємоприйняттого балансу інтересів.

Безпосередніми чинниками організаційних конфліктів у системі дистрибуції товарів є порушення у функціональній взаємодії між підрозділами, недоліки в інформаційному забезпеченні, особистісні чи поведінкові суперечності, а також технічні обмеження у реалізації дистрибуційних процесів. Проте на їх прояв істотно впливають системні умови, які можуть підсилювати або послаблювати конфліктогенність. Фактори відіграють роль фону, що визначає рівень конфліктогенності організаційного середовища та ефективність комунікації між функціональними підрозділами [1, с.44].

Теоретико-методологічні дослідження внутрішньоорганізаційних конфліктів у сфері дистрибуції дозволило обґрунтувати розгляд конфлікту як багатовимірного соціального явища, невід'ємного від процесів функціонування і розвитку сучасних організаційних систем. На основі аналізу еволюції управлінських підходів до розуміння природи конфлікту показано, що від початкового трактування його як аномального відхилення, сучасна управлінська думка перейшла до інтегративних концепцій, що визнають конфлікт природним, поліфункціональним і потенційно конструктивним елементом організаційної динаміки. Розкрито системну роль конфлікту як соціального дзеркала, носія адаптаційного імпульсу та каталізатора змін, а також виокремлено його ключові виміри: поведінковий, комунікативний, емоційно-психологічний, структурний, інституційний та культурно-ціннісний.

На основі принципу полікаузальності здійснено класифікацію чинників, що зумовлюють виникнення конфліктів у межах дистрибуційних систем, з виокремленням організаційних, інформаційних, поведінкових та технологічних детермінант. Показано, що конфліктогенність у сфері дистрибуції формується внаслідок складної взаємодії структурних дефіцитів, комунікаційних бар'єрів, суперечностей у системах мотивації, неузгодженості локальних інтересів функціональних підрозділів і технологічних обмежень. З урахуванням багаторівневої природи конфлікту доведено доцільність його аналізу на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління.

Узагальнення сучасних наукових позицій дозволило сформувати концептуальну модель конфліктної взаємодії в дистрибуційній системі підприємства, в межах якої конфлікт розглядається як індикатор внутрішньоорганізаційних дисбалансів, а також як механізм оновлення та підвищення адаптивності системи. Акцентовано на ролі конфліктної компетентності менеджменту як ключового ресурсу для підтримання продуктивної взаємодії в умовах суперечностей.

Забезпечення дієвої внутрішньоорганізаційної координації у сучасних компаніях, зокрема у сфері дистрибуції, неможливе без реалізації комплексу організаційних, управлінських та соціально-психологічних заходів. Їх ефективність зумовлюється не лише наявністю відповідних регламентів, але й гнучкістю організаційної структури, здатної адаптуватися до зростаючих вимог взаємодії між підрозділами. У цьому контексті можна виокремити низку умов і заходів, що створюють підґрунтя для злагодженої координації.

1. Трансформація організаційної структури управління підприємством:
2. Реалізація мотиваційної політики, орієнтованої на міжпідроздільну взаємодію.
3. Професійне навчання персоналу та розвиток міжфункціонального мислення.
4. Формування єдиних цілей та консолідованих стратегій розвитку.
5. Залучення нейтральних координаторів і посередників.
6. Формування адекватного корпоративного світогляду.

Запропоновано розглядати профілактику організаційних конфліктів не як окрему функцію, а як інтегральну характеристику організаційної зрілості, що реалізується через цілеспрямоване формування культури співпраці, узгодженості ролей, прозорих процедур і відкритої комунікації в межах підприємства.

Ефективна профілактика конфліктів в дистрибуційній системі потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні трансформації, зміну системи мотивації, розвиток професійних компетенцій персоналу та використання ІТ-інструментів моделювання управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Приймакова Ю.А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48.

УДК 005.52:620.9:69

Ковалець Богдан Миколайович
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,
спеціальність D3 Менеджмент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств України характеризуються високим рівнем енергоемності виробничих процесів, зростанням вартості енергоресурсів, посиленням екологічних вимог та необхідністю підвищення ефективності діяльності. У контексті інтеграції до європейського економічного простору та впровадження принципів сталого розвитку питання енергоефективності набуває стратегічного значення. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінювання рівня

енергоефективності будівельних підприємств як основи ефективного управління.

Енергоефективність будівельного підприємства відображає рівень раціонального використання енергетичних ресурсів у процесі виробничої діяльності та визначає співвідношення між витратами енергії та отриманими результатами. Вона є важливим показником ефективності функціонування підприємства та безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та інвестиційну привабливість.

Оцінювання рівня енергоефективності є складним багатофакторним процесом, який потребує врахування специфіки будівельної галузі. Це пов'язано з тим що діяльність будівельних підприємств в Україні характеризується значною залежністю від зовнішніх факторів, нестабільністю середовища та наявністю низки структурних проблем, що ускладнює проведення комплексної діагностики їх діяльності [1].

Особливості оцінювання енергоефективності будівельних підприємств зумовлені галузевими характеристиками. По-перше, енергоспоживання відбувається на різних етапах діяльності: виробництво будівельних матеріалів, виконання будівельно-монтажних робіт та експлуатація об'єктів. По-друге, значний вплив мають зовнішні фактори, зокрема кліматичні умови, рівень розвитку інфраструктури та державне регулювання. По-третє, існує висока варіативність технологій та матеріалів, що ускладнює уніфікацію підходів до оцінювання.

Методично оцінювання рівня енергоефективності може здійснюватися на основі використання системи показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До ключових показників належать:

- питомі витрати енергоресурсів;
- енергоемність продукції;
- рівень енергетичних витрат у структурі собівартості;
- коефіцієнти ефективності використання енергетичних ресурсів.

Як підкреслює А. В. Павлик, оцінка енергоефективності є важливою передумовою формування енергонезалежної стратегії підприємства, оскільки дозволяє визначити резерви зниження витрат та підвищення ефективності діяльності [2].

У практиці управління енергоефективністю застосовуються різні методи оцінювання, серед яких доцільно виділити:

- показниковий підхід, що базується на аналізі системи кількісних індикаторів;
- інтегральний підхід, який передбачає формування узагальнюючого показника;
- порівняльний аналіз (benchmarking), що дозволяє оцінити позиції підприємства відносно конкурентів;

– енергетичний аудит, спрямований на виявлення неефективних зон енергоспоживання.

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває комплексний підхід до оцінювання, який поєднує фінансові, технічні та управлінські аспекти. Це дозволяє забезпечити об'єктивність результатів оцінювання та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Варто відзначити, що сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств пов'язані з необхідністю впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища [3]. У цьому контексті оцінювання енергоефективності виступає важливим інструментом визначення напрямів модернізації підприємства.

Важливою особливістю є також необхідність врахування стратегічного аспекту оцінювання енергоефективності. Це передбачає не лише аналіз поточного стану, але й прогнозування майбутніх змін, визначення потенціалу енергозбереження та формування довгострокових управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання рівня енергоефективності будівельних підприємств є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу та врахування галузевих особливостей. Його результати є основою для формування ефективної стратегії енергозбереження, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Назаренко І. М., Завора О. М. Діагностика діяльності будівельних підприємств в Україні: стан, проблеми та виклики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/871/859> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Павлик А. В. Оцінка енергоефективності як основа побудови енергонезалежної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 859–863.

УДК 336.144.2

Кравченко Владислав Олександрович
аспірант
Поліський національний університет
(Україна)

ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Підприємства аграрного бізнесу відіграють важливу роль у суспільному житті, створюючи базис для продовольчої безпеки України та забезпечуючи вагомий внесок у формування показників соціально-економічного розвитку країни. Відтак, забезпечення ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу є важливим завданням, що передбачає необхідність застосування комплексного підходу до управління.

Процес управління ефективністю діяльності підприємств аграрного бізнесу, у свою чергу, може бути представлений через сукупність взаємопов'язаних етапів або функцій управління, а саме планування, організації, мотивації та контролю. Планування є першим та вкрай важливим етапом в управлінському циклі та передбачає визначення цільових показників ефективності, а також заходів щодо їх досягнення. Саме у процесі планування визначаються цільові орієнтири та напрями діяльності підприємств аграрного бізнесу, формуються ключові заходи та приймаються відповідні управлінські рішення, що визначає важливість забезпечення ефективності відповідного процесу.

Процес планування показників ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу суттєво залежить від специфіки самого суб'єкта господарювання. Зокрема, до ключових внутрішніх факторів впливу на систему планування підприємств аграрного бізнесу варто віднести наступні:

- розмір підприємства – чим більшими є масштаби діяльності підприємства, тим складніших методів, інструментів та підходів потребує система планування для забезпечення її ефективності та дієвості;
- організаційна структура управління – визначає суб'єктний склад управління діяльністю підприємства аграрного бізнесу в цілому та системи планування зокрема;
- рівень кваліфікації працівників, що здійснюють процес планування – чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим потенційно складніші та точніші методи планування вони можуть застосовувати у відповідному процесі;
- рівень цифровізації діяльності підприємства – використання сучасних цифрових технологій у процесі планування значною мірою сприяє його удосконаленню за рахунок покращення аналітичних можливостей.

Зазначені та інші фактори впливатимуть на систему планування, вибір

методичних підходів та інші параметри відповідного процесу.

Планування показників ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу може здійснюватися з використанням таких методичних підходів: нормативний, розрахунково-аналітичний, метод оптимізації фінансових рішень, економіко-математичне моделювання, балансовий, програмно-цільовий, метод прогнозування фінансових показників, сітьовий метод планування фінансових показників [2]. Конкретний вибір методичних підходів здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства аграрного бізнесу.

Варто зауважити, що плануванню притаманний ряд викликів, що ускладнюють відповідний процес. Зокрема, до основних викликів, з якими зіштовхуються підприємства аграрного бізнесу при плануванні показників ефективності діяльності, вважаємо, варто віднести наступні:

- невизначеність умов функціонування. Функціонування українських підприємств будь-якої галузі відбувається в умовах високого рівня невизначеності, що ускладнює відповідний процес та знижує точність планування. Водночас, для підприємств аграрного бізнесу притаманним є додатковий чинник з високим рівнем невизначеності, а саме погодні умови, які значним чином впливають на ефективність діяльності суб'єктів господарювання у аграрній сфері, водночас, є складно прогнозованими;

- необхідність обробки великих масивів даних. Для забезпечення якомога вищої точності планування необхідним є врахування чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що вимагає збору і опрацювання значного обсягу інформації. Це збільшує трудомісткість та витрати часу на процес планування;

- складність визначення системи планованих показників. Формування системи планованих показників є одним з найбільш важливих завдань процесу планування, оскільки має бути дотриманий принцип достатнього мінімуму. З одного боку, показників має бути достатньо для забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства аграрного бізнесу, з іншого – завелика кількість показників може ускладнювати подальші процеси організації та контролю;

- недостатнє використання сучасних методів планування. Досить часто підприємства аграрного бізнесу у процесі планування покладаються на традиційні методи (нормативний, розрахунково-аналітичний тощо), у той час як більш сучасні методи (економіко-математичне моделювання, програмно-цільовий тощо) використовуються недостатньо.

Отже, зазначені вище та інші виклики ускладнюють процес планування ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу, знижуючи його цінність для управління. Відтак, логічним завданням є удосконалення існуючої системи планування з метою послаблення відповідних викликів.

Важливим напрямом удосконалення процесу планування є його автоматизації за рахунок впровадження цифрових технологій. Реалізація такого напрямку уможливилює скорочення витрат часу на процеси планування,

забезпечує можливість обробки значних масивів даних та їх врахування при встановленні планових показників, дозволяє враховувати різні сценарії розвитку. Одним з варіантів такої автоматизації є використання ERP-систем, які дають можливість систематизувати всі бізнес-процеси підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити та спланувати ефективність кожного процесу в комплексі [1].

До інших напрямів використання цифрових технологій як інструменту удосконалення планування ефективності діяльності підприємства аграрного бізнесу варто віднести [3, с. 240-241]:

- Big Data технології – уможливають обробку та врахування у процесі планування великих обсягів даних, що підвищує точність процесів прогнозування та надає можливість зрозуміти динаміку доходів і витрат, забезпечуючи обґрунтованість рішень;

- моделі прогнозування на основі штучного інтелекту (AI) – відповідні прогностичні моделі надають можливість більш точно оцінювати потребу у фінансуванні, а також передбачати результати реалізації управлінських рішень з урахуванням різних факторів, зокрема, погодних;

- системи дистанційного моніторингу полів – такі технології не пов'язані напряму з процесом планування, однак уможливають збір інформації про стан полів та особливості використання ресурсів, що удосконалює прогнозування та формує інформаційний базис для процесів планування;

- мобільні додатки для управління фінансами – надають можливість у реальному часі відстежувати фінансові показники (зокрема, у частині доходів та витрат) та коригувати, за необхідності, планові показники ефективності.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи планування є підвищення кваліфікації працівників, що реалізують відповідну функцію. Використання сучасних методів та цифрових технологій передбачає наявність відповідних навичок і кваліфікації у працівників, що визначає доцільність їхнього додаткового навчання.

Отже, планування ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу є важливим компонентом системи управління, що передбачає формування відповідної системи, використання належних методів та інструментів планування. Важливим напрямом удосконалення процесу планування ефективності діяльності підприємств аграрного бізнесу є впровадження цифрових технологій, які потенційно здатні покращити відповідний процес.

Список використаних джерел

1. Станкова А. С. Вдосконалення планування діяльності аграрних підприємств на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18>.

2. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Бреславець С. С. Цифрова складова фінансового планування діяльності аграріїв як інструмент зменшення впливу нестабільних умов господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-133>.

3. Щур Р. І., Мацьків В. В., Керніцький О. І. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 234-245. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245).

УДК 004.8:656.13:17:330

Pazynich Yuliya

*Candidate of Political Sciences Associate Professor,
Dnipro University of Technology (Ukraine)
AGH University of Krakow (Poland)*

Bleikher Oleh

Postgraduate Dnipro University of Technology (Ukraine)

INTEGRATION OF AI AGENTS IN UNMANNED TRANSPORT SYSTEMS: ETHICAL AND ECONOMIC DIMENSION OF RISKS, BENEFITS AND REGULATORY CHALLENGES

The rapid development of artificial intelligence, in particular agent-oriented systems, is shaping a new stage of the digital transformation of the transport industry. In 2024-2025, AI agents evolved from auxiliary tools to autonomous decision-making entities capable of operating in complex dynamic environments. The most striking example of their practical application is unmanned transport systems, where algorithms actually perform the functions of a driver, making decisions under conditions of uncertainty and limited time. The relevance of the study is due to the fact that the introduction of AI agents into unmanned vehicles has a double effect: on the one hand, these technologies provide significant economic benefits: increasing the efficiency of transport systems, reducing accidents, optimizing costs and transforming logistics processes; and on the other hand, their use gives rise to complex ethical dilemmas associated with autonomous decision-making, responsibility for the consequences of the system's actions and the possibility of algorithmic bias. In particular, in critical situations, unmanned systems are forced to choose between alternatives that have moral consequences, which actualizes the problem of formalizing ethical norms in the form of algorithms. Additional complexity is created by the growing autonomy of AI agents, which is accompanied by risks of loss of transparency, predictability and control over their behavior. In the field of autonomous transport, the risks of errors or undesirable consequences are particularly critical, as they are related to the safety of human life. In addition, cybersecurity challenges and the possibility of data manipulation, which can lead to system failures or emergencies, pose a significant threat.

At the same time, the economic dimension of integrating AI agents is not limited to increasing efficiency. It also encompasses the transformation of the labor market, changing the cost structure in the transport industry, the formation of new business

models, and the need for significant investments in infrastructure and safety. Therefore, there is a need to assess the ratio of economic benefits and potential costs associated with risks and regulatory restrictions.

The issue of regulation requires special attention. Modern research emphasizes the need to form a comprehensive legal and ethical framework that will ensure the coordination of the activities of AI systems with social values and norms. The lack of clear rules of responsibility and safety standards can hinder the implementation of technologies and reduce the level of trust on the part of society. Therefore, the problem of the study is the need to form an integrated ethical and economic approach to assessing the implementation of AI agents in unmanned transport systems, which will allow balancing innovative development, economic efficiency, and ethical responsibility.

The purpose of the work is to analyze the integration of AI agents into unmanned transport systems, taking into account ethical and economic aspects, as well as identify key risks, benefits, and regulatory challenges of their implementation.

Modern scientific research demonstrates a growing interest in the issues of using AI agents in transport systems and the related ethical and economic aspects [1, 2, 4, 5]. In particular, recent works emphasize that autonomous vehicles are complex cyber-physical systems that make decisions with potentially critical consequences, which requires ensuring their safety, accountability and trust from society [1]. In this context, considerable attention is paid to the development of principles for programming decisions in critical situations and assessing their economic feasibility. A separate area of research concerns ethical aspects. Scientists emphasize the problems of algorithmic justice, responsibility and moral choice that arise in the process of autonomous decision-making [1, 2]. At the same time, classical ethical concepts (utilitarianism, deontology) are actively used to model the behavior of unmanned systems in critical situations [3]. A significant part of the research is devoted to the risks of using AI agents. Key threats include the unpredictability of system behavior, the lack of transparency of algorithms, cybersecurity vulnerabilities, and the risk of losing control over autonomous decisions [4]. Some authors emphasize that with the increase in the autonomy of systems, the likelihood of negative consequences for humans and society as a whole increases. In the economic aspect, research focuses on the impact of AI agents on productivity, labor markets, and business models. It is emphasized that agent systems are becoming active participants in economic processes, changing traditional approaches to decision-making and organization of activities [5]. At the same time, the need to assess long-term economic effects and potential costs associated with risks and regulatory requirements is emphasized. Thus, the analysis of the literature indicates the interdisciplinary nature of the researched issues and the presence of a scientific demand for integrated approaches that combine ethical and economic analysis of the implementation of AI agents in unmanned transport.

The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach that combines methods of economic and ethical analysis of the functioning of AI agents in

unmanned transport systems. The analysis of the integration of AI agents into unmanned transport systems allowed us to identify three key groups of results: risks, economic benefits and ethical challenges, which form a complex ethical and economic profile of this technology. The results of the study indicate that the implementation of AI agents is accompanied by multidimensional risks: technological risks associated with limited reliability of algorithms in non-standard or critical situations, which can lead to erroneous decisions; cybersecurity threats, in particular the possibility of unauthorized interference in vehicle control systems; risks of opacity of algorithms, which complicate the interpretation of AI agent decisions and reduce the level of user trust. A separate group is made up of socio-economic risks, including potential displacement of the workforce and uneven distribution of benefits from the introduction of technology. In general, it was found that the risks are systemic in nature and require comprehensive management. At the same time, the results of the analysis confirm the significant economic potential of using AI agents in unmanned transport. The main benefits are increasing the efficiency of transport systems by optimizing routes and reducing congestion, as well as reducing operating costs, in particular the cost of driver wages and maintenance. An important effect is a decrease in the level of road accidents, which contributes to reducing economic losses and insurance costs. In addition, the introduction of AI agents stimulates the development of new business models, promotes innovative activity and the formation of new markets, achieving these benefits requires significant initial investments in infrastructure, digital platforms and security systems.

However, the analysis showed that ethical aspects are critically important for the implementation of unmanned transport. Key challenges are the problem of responsibility for decisions made by AI agents, as well as the need to program moral choices in critical situations. The lack of clear ethical standards can lead to conflicts between different social values (for example, passenger and pedestrian safety). An additional challenge is algorithmic bias, which can affect the fairness of decision-making. An important aspect is also the problem of user trust, which directly depends on the transparency and accountability of systems. As a result, it was found that the effective implementation of AI agents is possible only if ethical principles are integrated into the process of developing and operating technologies. The integration of AI agents into unmanned transport systems is one of the key areas of digital transformation of the transport industry, which combines significant innovative potential with a set of significant risks and challenges. The use of agent-oriented artificial intelligence contributes to increasing the efficiency of transport systems, optimizing costs, reducing accidents and forming new business models, which generally has a positive impact on economic development. At the same time, it was found that economic benefits are accompanied by multi-level technological, cybersecurity and socio-economic risks that are systemic in nature and require comprehensive management. Particular attention is paid to ethical challenges, in particular the problems of responsibility for AI agent decisions, algorithmic transparency, fairness and trust on the part of society. Since without due

consideration of ethical aspects, the implementation of autonomous transport may be accompanied by a decrease in the level of public legitimacy of technologies.

Therefore, the key condition for the effective integration of AI agents is the formation of a balanced regulatory environment that ensures the coordination of economic feasibility with ethical principles and safety standards. Such an approach should include increasing the transparency of algorithms, a clear definition of responsibility, the development of cybersecurity mechanisms and stimulating innovation. The proposed ethical-economic approach allows for a comprehensive assessment of the implementation of AI agents in unmanned transport and creates a basis for making informed management and political decisions. Prospects for further research are related to the development of quantitative models for assessing risks and benefits, as well as to a deeper analysis of the impact of AI agents on the labor market and the socio-economic structure of society.

References

1. Awad, E., Dsouza, S., Kim, R., Schulz, J., Henrich, J., Shariff, A., Bonnefon, J.-F., & Rahwan, I. (2018). The Moral Machine experiment. *Nature*, 563(7729), 59–64. <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0637-6>
2. Bonnefon, J.-F., Rahwan, I., & Shariff, A. (2024). The Moral Psychology of Artificial Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 653–675. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-030123-113559>
3. Lin, P. (2016). Why Ethics Matters for Autonomous Cars. *Autonomous Driving*, 69–85. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48847-8_4
4. EUROPEAN UNION'S ETHICS GUIDELINES FOR AI. (2023). Trustworthy AI Alone Is Not Enough., 17–21. <https://doi.org/10.2307/jj.8500773.5>
5. Rampersad, S. E., & Rampersad, C. (Jai). (2012). Error, Man and Machine. *Ward's Anaesthetic Equipment*, 503–512. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7020-3094-9.00029-2>

УДК 331.108.24

Халімон Тетяна Михайлівна,

д.е.н., доцент

Пархоменко Наталія Володимирівна,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ЕПОХУ ЦИВРОВІЗАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки сучасний бізнес стикається з новими викликами у сфері управління персоналом. Розвиток цифрових зв'язків, дистанційних форм зайнятості та глобалізація ринку праці сприяють зростанню плинності кадрів. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу причин такого явища та пошуку ефективних інструментів його регулювання.

Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства [1].

Показник плинності кадрів відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що супроводжується суттєвими втратами [2]. Плинність кадрів є важливим показником ефективності управління персоналом і характеризує інтенсивність руху працівників на підприємстві. В умовах цифровізації плинність кадрів набуває нових рис, що показано на рисунку 1.

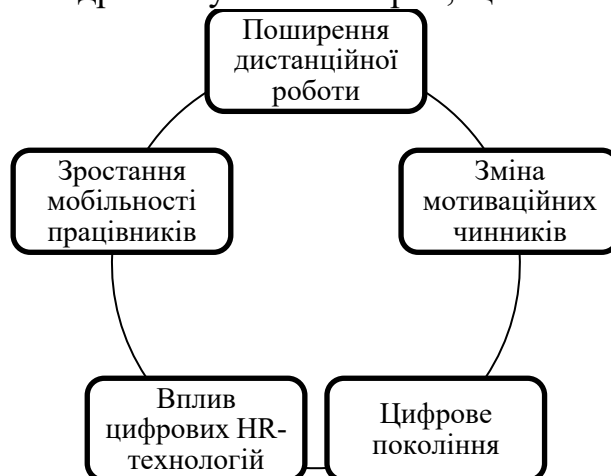


Рис. 1. Риси плинності кадрів в умовах цифровізаційних зав'язків

Джерело: розроблено авторами.

Якщо розглядати плинність кадрів в умовах цифровізаційних зав'язків, то нижче розкриваємо особливість і суть кожної поданої риси плинності кадрів на підприємстві:

1. Зростання мобільності працівників. Цифрові платформи та онлайн-сервіси спрощують пошук роботи, що дозволяє працівникам швидше змінювати роботодавців.

2. Поширення дистанційної роботи. Remote-формат зменшує прив'язаність працівника до конкретного підприємства, підвищуючи ризик його переходу до іншої компанії.

3. Зміна мотиваційних чинників. Окрім матеріального стимулювання, значну роль відіграють гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям, можливості професійного розвитку.

4. Вплив цифрових HR-технологій. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом та платформ для залучення талантів дозволяє прогнозувати плинність і знижувати її рівень.

5. Цифрове покоління. Молодше покоління (зокрема покоління Z) демонструють вищу схильність до зміни роботи, що посилює динаміку плинності кадрів.

Плинність кадрів є однією з ключових проблем сучасного підприємства, що створює суттєві ризики для їхньої кадрової безпеки.

Висока плинність кадрів здатна суттєво знижувати ефективність роботи, порушувати безперервність процесів, погіршувати якість обслуговування клієнтів і негативно впливати на психологічний клімат у колективі, особливо у випадках, коли важливі посади тривалий час залишаються вакантними. Аналізуючи динаміку цього показника, HR-спеціалісти можуть оцінити тенденції звільнень – їх зростання або зменшення – і відповідно коригувати кадрову політику, плани підбору персоналу та управлінську підтримку. Крім того, коливання рівня плинності часто сигналізують про наявність прихованих проблем, зокрема надмірного навантаження, недостатньо ефективного керівництва, недоліків у системі оплати праці, обмежених можливостей кар'єрного розвитку або низького рівня залученості працівників.

Висока плинність може свідчити про наявність проблем у компанії, як-от низька задоволеність працівників, недостатнє фінансове або моральне винагородження, некомфортні умови праці або відсутність перспектив для кар'єрного зростання [3].

Отже, в епоху цифровізаційних зв'язків плинність кадрів стає більш динамічним і багатофакторним явищем. Її рівень значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до цифрових змін та ефективно використовувати сучасні інструменти управління персоналом. Зниження плинності кадрів можливе за умови комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-психологічні заходи.

Список використаних джерел

1. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. [*Молодий вчений*](#). 2020. № 3(2). С. 246-252.

2. Самолук Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500-508.

3. Шевчук В.Р. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. [*Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*](#). 2025. Том 1. №17. С. 146-149.

УДК 331.101.3

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Мищак Олег Андрійович

студент

*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету (Україна)*

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами технологій, глобалізаційними процесами та постійною трансформацією ринкового середовища. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня використання людського потенціалу. Саме тому важливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

У сучасному менеджменті мотивація персоналу розглядається як комплексний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників та підвищення результативності їх роботи. Ефективна система мотивації передбачає використання різноманітних інструментів впливу на поведінку працівників, які враховують їх потреби, інтереси та цінності. Важливим елементом такої системи є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє забезпечити більш високий рівень залученості персоналу до діяльності підприємства [1].

Одним із основних інструментів мотивації персоналу є матеріальне стимулювання, яке включає заробітну плату, премії, бонуси, доплати та інші форми фінансової винагороди. Матеріальна мотивація сприяє підвищенню

продуктивності праці та стимулює працівників до досягнення високих результатів діяльності. У сучасних умовах підприємства активно використовують системи преміювання, пов'язані з досягненням певних результатів діяльності, що дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Водночас матеріальна мотивація повинна доповнюватися іншими формами стимулювання, оскільки лише фінансові стимули не завжди забезпечують довгострокову зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності [2, с. 168].

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення набувають інструменти нематеріальної мотивації персоналу. До них належать можливості професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі форми організації праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Такі інструменти сприяють підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, формують позитивну корпоративну культуру та сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Дослідження показують, що використання нематеріальних стимулів дозволяє значно підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити більш високий рівень продуктивності праці [1].

Важливим інструментом сучасної мотиваційної політики підприємства є використання систем оцінювання результативності діяльності працівників. До таких інструментів належать системи ключових показників ефективності (КПІ), регулярне оцінювання результатів діяльності персоналу, а також використання систем управління за цілями (Management by Objectives). Застосування цих підходів дозволяє забезпечити прозорість системи оцінювання праці, підвищити об'єктивність прийняття управлінських рішень та стимулювати працівників до досягнення високих результатів діяльності. Крім того, впровадження систем оцінювання результативності сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві [3, с. 125].

Не менш важливим аспектом мотивації персоналу є формування ефективної корпоративної культури, яка сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками, що впливають на ефективність їхньої діяльності. Формування позитивного організаційного середовища, підтримка ініціативності працівників та розвиток ефективної комунікації між керівництвом і персоналом сприяють підвищенню рівня мотивації та створенню сприятливих умов для розвитку підприємства [3, с. 126].

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу є впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами, які дозволяють підвищити ефективність мотиваційної політики підприємства. До таких інструментів належать програми професійного розвитку, системи наставництва, кар'єрне планування, а також використання цифрових технологій у процесі управління персоналом. Застосування таких підходів дозволяє

підвищити рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та сприяє формуванню ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві [2, с. 170].

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Використання комплексного підходу до мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження сучасних методів оцінювання результативності діяльності та формування сприятливого організаційного середовища, дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf (дата звернення: 16.03.2026).
3. Черевань І. В. Мотивація персоналу підприємств: сучасні підходи та тенденції. *Економічний вісник університету*. 2024. № 62. С. 123–129. URL: <https://evu.kneu.edu.ua/article/view/1085> (дата звернення: 16.03.2026).

UDK 658.7:631

Sobchyshyn Vitalii Mykolaiovych
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Poltava State Agrarian University
(Ukraine)

STRATEGIC DECISIONS FOR OPTIMIZING THE COSTS OF PURCHASING AND STORING MINERAL FERTILIZER BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

A research of purchasing and storing of mineral fertilizer by agricultural enterprises in the Poltava region revealed the following:

- strong points (ability to accurately determine need for fertilizer with the help of regulatory volume of its using; predictability periods of arising need for fertilizer; availability of storage facilities for fertilizer storage; defined warranty period of fertilizer storage; storage on own warehouses is cheaper);

- weak points (lack of own storage facilities for fertilizer storage in the case of their applying growth and (or) an increase of arable land; lack of price monitoring of fertilizers and data about their dynamics);
- possibilities (strengthening of strategic alliances with suppliers of mineral fertilizers; obtaining fertilizers storage services from other market participants);
- threats (fluctuations in the prices of fertilizers; price disparities of crop growing products and fertilizers).

Strategic area of minimizing cost of mineral fertilizers procurement by agricultural enterprises, from our point of view, is the purchase for future use during the period of the lowest prices and their storage on own warehouses or on warehouses of other market participants (figure 1). This will ensure savings in the purchase of fertilizers and reducing disparities between the prices of fertilizers and crop growing products.

To predict the price of ammonia nitre, in our opinion, it is appropriate to use the model of Winters because it can increase the prediction accuracy when the dynamics series includes trend and seasonal fluctuations [1, p. 59]. Winters prediction model is based on four equations:

- smoothing of the original series:

$$L_t = \alpha \frac{y_t}{S_{t-s}} + (1 - \alpha)(L_{t-1} + T_{t-1}); \quad (1)$$

- smoothing of trend:

$$T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta) \cdot T_{t-1}; \quad (2)$$

- evaluation of seasonality:

$$S_t = \gamma \frac{y_t}{L_t} + (1 - \gamma) \cdot S_{t-s}; \quad (3)$$

- prediction for p periods ahead:

$$y_{t+p}^* = (L_t + p \cdot T_t) \cdot S_{t-s+p}, \quad (4)$$

where L_t – smoothed series value;

α – parameter of data smoothing;

y_t – the actual value of the index for period t ;

β – parameter of smoothing for trend evaluation;

T_t – trend evaluation;

γ – parameter of smoothing for seasonality evaluation;

S_t – seasonality evaluation;

p – number of periods, for which prediction is made;

s – duration of seasonal fluctuations [1, p. 59–62].

Parameters of smoothing must meet the following conditions:

$$0 \leq \alpha \leq 1; 0 \leq \beta \leq 1; 0 \leq \gamma \leq 1. \quad (5)$$

External enterprise environment Internal enterprise environment	Possibilities	Threats
Strong points	Field “Strength and possibilities” - fertilizer storage on own warehouses	Field “Force and threats” - purchase of fertilizers during period of the lowest prices
Weak points	Field “Weakness and possibilities” - mineral fertilizer storage on warehouses of other market participants	Field “Weaknesses and threats” - introduction of price monitoring of fertilizers to compile their prediction to identify periods when prices of mineral fertilizers are the lowest

Figure 1. Matrix SWOT-analysis of purchasing and storing of mineral fertilizers, according to the results of research at agricultural enterprises of Poltava region

Source: own development

Since there is no fluctuation seasonality in the dynamics of monthly prices of superphosphate and potassium-magnesium-30 the prediction of these fertilizers prices can be made by the method of trend extrapolation.

Thus in order to minimize the cost of fertilizer procurement and reduce price disparities of fertilizers and crop growing production agricultural enterprises should purchase fertilizers for future use during the period of the lowest prices and store on own warehouses or use the services of other market participants warehouses. Winters model that can improve the prediction accuracy when the dynamics series includes trend and seasonal fluctuations should be used for predicting nitrogen fertilizers price.

References

1. Методи згладжування. *Professor Andriy Stavytskyi's home site* : website. URL: http://andriystav.cc.ua/Downloads/AppliedEco/03_Smoothing.pdf (дата звернення: 19.04.2026)

УДК 658:339.37

Ткаченко Ольга Петрівна

к.е.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

(Україна)

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ПРОБЛЕМИ, АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Торгівля як складова сфери обігу посідає системоутворююче місце в національній економіці, забезпечуючи інтеграцію виробничих і споживчих процесів та формуючи передумови для безперервності відтворювального циклу [2].

Сучасний етап функціонування підприємств роздрібною торгівлі в Україні характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленого поєднанням макроекономічної нестабільності, інфляційних коливань, трансформації споживчої поведінки та впливу військово-політичних чинників [1; 4]. Сукупність зазначених факторів спричиняє структурні зрушення у форматах торгівлі, трансформацію бізнес-моделей, посилення ролі цифрових каналів збуту та ускладнення логістичних і постачальницьких процесів [3].

За таких умов господарювання особливої актуальності набуває проблема адаптивності систем управління торговельними підприємствами, що передбачає здатність до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізації ризиків та забезпечення безперервності операційної діяльності [3].

Попри значний вплив дестабілізуючих чинників, за аналітичними даними Асоціації ритейлерів України (RAU), торговельний сектор демонструє ознаки відновлення та збереження позитивної динаміки розвитку. Зокрема, у 2025 році спостерігалось зростання обсягів реалізації підприємств роздрібною торгівлі на рівні близько 17–18% у номінальному вимірі, тоді як реальний приріст, з урахуванням інфляційного чинника, становив приблизно 9–10% [5]. При цьому темпи зростання перевищували динаміку реального валового внутрішнього продукту України, яка оцінювалася на рівні 2–3% [5]. Така ситуація свідчить про відносно вищу адаптивність та еластичність торговельного сектору порівняно з іншими галузями економіки [1].

Структурний аналіз ринку вказує на високу концентрацію оборотів у межах провідних операторів [1; 2]. Домінуючі позиції займають великі національні торговельні мережі, що функціонують у форматах продовольчого та непродовольчого ритейлу, а також мультиформатні оператори, зокрема АТБ-Маркет, Сільпо (Fozzy Group), Епіцентр К, Аврора, Форa, VARUS, NOVUS, EVA, а також провідні аптечні мережі та оператори автозаправних комплексів.

Їх лідерство зумовлене масштабами діяльності, розвиненою логістичною інфраструктурою, впровадженням цифрових технологій та високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Разом з тим сучасні умови функціонування торговельних підприємств супроводжуються низкою системних проблем. До ключових викликів належать порушення логістичних ланцюгів унаслідок руйнування інфраструктури, зниження платоспроможного попиту населення, зростання операційних витрат (зокрема на енергоносії, логістику та оренду), а також дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами. Сукупність цих чинників формує високий рівень невизначеності та підвищує ризиковість господарської діяльності.

Суттєве загострення зазначених проблем пов'язане з наслідками повномасштабної війни та функціонуванням економіки в умовах воєнного стану, що призвело до втрати частини активів, руйнування торговельної та логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та подальшого скорочення споживчого попиту [4].

В умовах зростання витрат і цінової нестабільності підприємства змушені впроваджувати заходи з оптимізації діяльності, спрямовані на підвищення операційної ефективності. Це зумовлює трансформацію бізнес-моделей, перегляд асортиментної політики, удосконалення маркетингових стратегій та організації збуту. Водночас посилюється орієнтація на споживача та персоналізацію пропозиції [1; 3].

Значно зростає роль інвестицій у технологічний розвиток, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію операційної діяльності та використання інструментів штучного інтелекту й аналітики даних.

У відповідь на сучасні виклики торговельні підприємства впроваджують адаптаційні механізми, серед яких ключове місце займає диверсифікація каналів збуту та розвиток омніканальних стратегій. Важливим напрямом є також цифровізація управління через впровадження CRM- та ERP-систем, що забезпечують підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізацію бізнес-процесів [1; 3].

Суттєвого значення набуває гнучке управління запасами та логістикою, а також реалізація заходів щодо зниження витрат і підвищення операційної ефективності. Окремої уваги заслуговує впровадження сучасних ІТ-рішень для управління асортиментом, зокрема систем класу ABM Assortment, які, на відміну від традиційних BI-інструментів, використовують елементи штучного інтелекту для аналізу даних і формування рекомендацій щодо оптимізації товарного портфеля [3].

Підвищення ефективності управління також пов'язане з розвитком людського капіталу, впровадженням гнучких форм зайнятості та формуванням стійких і диверсифікованих ланцюгів постачання [2; 3].

Отже, ефективне управління торговельними підприємствами в Україні в умовах сучасних викликів потребує системного підходу, що базується на

поєднанні адаптивності, інноваційності та стратегічної орієнтації. Використання сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі [1; 3].

Список використаних джерел

1. Заїка Ю. А., Іріх Т.А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. №199. С.176-183. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP>.
2. Косар Н. С., Демко М. Я., Сенів Л. О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1(30). С.380-391. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-380-391](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391).
3. Мельник Л. Г., Шкарлет С. М. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах нестабільності // *Економіка України*. 2023.
4. Чуприна О. О., Аракелова І. О., Попова Ю. М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5367/5310> (дата звернення: 27.03.2026).
5. RAU Analytics. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/torgovelni-merezhi-17-misjaciv/> (дата звернення: 27.03.2026).

УДК 338.467(477)

Ткачова Світлана Сергіївна,
канд. екон. наук, доцент,
Безкровний Максим Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГУ У НАУКОВИХ І ПРАКТИЧНИХ ПІДХОДАХ

Консалтинг відіграє важливу роль у сучасному соціальному і економічному середовищі, допомагаючи компаніям адаптуватися до нових викликів, підвищувати свою ефективність та впроваджувати інновації, а громадським і державним установам відповідати вимогам суспільства і загальним тенденціям розвитку. В умовах глобальних викликів, зростання конкуренції, стрімкого розвитку цифрових технологій і технологій штучного інтелекту потреба в консультаційних послугах зростає, але набуває певних особливостей.

Аналіз наукових праць українських вчених, публікацій експертів і практиків дозволили визначити та охарактеризувати основні проблеми розвитку ринку консалтингу в Україні. Результати наукових досліджень і практичний досвід свідчать про те, що цей ринок реагує на вплив макроекономічних і національних чинників. Так, у науковій праці Бортнікової М.Г. (2018 р.) зазначалося, що спостерігається збільшення глобального попиту на консалтингові послуги через нестабільність у світовій економіці. У зв'язку зі швидким технологічним розвитком та глобалізацією бізнесу консалтинг стає важливим інструментом для адаптації компаній до нових умов. Зокрема, в Україні спостерігалось зростання інтересу підприємств до використання консалтингових послуг для вдосконалення корпоративного управління, впровадження сучасних методів обліку та технічних інновацій [1].

Українські вчені Фоміна О., Литвинчук Д. у науковій праці відмітили про складнощі, які переживає консалтингова діяльність в Україні під час повномасштабної війни. Значний тиск на ринок відчувається з точки зору клієнтського попиту (через збій та проблеми із платоспроможністю, з якими стикаються багато клієнтів), і недостатньою кількістю консультантів (оскільки відбувся значний відтік професіоналів через війну). При цьому основними напрямками консалтингової діяльності в Україні стали стратегічні консультації кризового управління, фінансове планування та оптимізація для забезпечення стійкості в умовах високих ризиків [2].

Серед негативних чинників, що впливають на розвиток консалтингового сегменту і створюють проблеми, експерти та практики виділяють: складну економічну ситуацію, що викликає зниження ділової активності в окремих сегментах; наявність ризиків щодо порушень конфіденційності; низьку платіжну спроможність клієнтів; неспроможність потенційних споживачів оцінити корисність послуг; відсутність гарантій конкретних результатів; складність отримання детальної інформації щодо консультаційних компаній та їх можливостей [3].

Щодо показників ємності ринку, за даними Європейської Федерації консультантів з управління, достатнім рівнем обсягу консультаційних послуг у країні є рівень, коли ринок консультаційних послуг займає приблизно 1-2% від ВВП. Частка консалтингових послуг у ВВП в Україні в 2,5 менша, ніж аналогічний показник у європейських державах [4].

Стан і темпи розвитку українського ринку консалтингу характеризують наступним чином. Так, Филюк Г., Притула І. у науковій праці відмітили, що сучасний український консалтинг постійно налаштовується на міжнародні стандарти: підвищує кваліфікацію фахівців, нарощує кількість операторів та збільшує кількість та якість послуг. Фактично, ринок консалтингу в Україні вже сформований та охоплює різноманітні послуги для бізнесу [5]. Посилаючись на статистичні та наукові джерела, науковці вважають, що ринок консалтингу в Україні розвивається доволі інертно і суперечливо. З одного боку, дослідники відзначають його остаточну сформованість, з огляду на різноманітність послуг

для різних сфер діяльності. З іншого боку, незважаючи на наявність на вітчизняному ринку консалтингових послуг великої кількості господарюючих суб'єктів, у т. ч. міжнародних, він все ще не є високорозвинутим, особливо з огляду на усвідомлену затребуваність цих послуг та рівень їх якості [5].

Бурбело Н.О. у науковій праці порівнює європейський та український ринок консалтингу. За позицією вченої, консалтинговий ринок, станом на 2024 р., в Європі та Україні демонструє активний розвиток, проте має певні відмінності у темпах та характері змін. Ринок Європи зосереджений на інноваціях, підвищенні ефективності бізнесу та впровадженні нових технологій, що стимулюють розвиток компаній і адаптацію до глобальних змін. В Україні ринок консалтингу активно розвивається, проте стикається з викликами, зокрема економічною нестабільністю та наслідками війни. Пандемія та військові дії змусили компанії шукати нові підходи до управління та адаптації до умов невизначеності, що сформувала попит на консалтингові послуги [6].

Щодо кількості виробників і постачальників консалтингових послуг у відкритих джерелах подаються та аналізуються такі дані. Філюк Г., Притула І., посилаючись на відкриті публікації, констатують, що за різними оцінками, в Україні функціонує від 300 до 5000 учасників. Науковці пояснюють таку статистику функціонуванням на ринку індивідуальних консультантів та фрілансерів – незалежних консультантів зі спеціалізацією на певних конкретних питаннях, які створюють дедалі більшу конкуренцію традиційним консалтинговим компаніям [5]. У науковій праці Фоміної О., Литвинчук Д. зазначається, що загальна кількість консультаційних компаній, які працювали на українському ринку до 2022 року, становила 5 000. Приблизно 87% консультаційних послуг, які надаються в Україні, зосереджені в м. Київ [2].

За науковими і практичними підходами можна виділити низку проблем, які також впливають на розвиток ринку консалтингу в Україні: 1) згідно «Державного класифікатору видів економічної діяльності в Україні», консалтинг не виділений як окремий вид економічної діяльності, що унеможливорює ведення статистичної звітності за цим напрямом діяльності [5]; 2) інституційна система ринку консалтингу України досі формується. В основному, вона складається з таких учасників, як: професійні об'єднання; спілки маркетингового напрямку; професійні організації загального виду; асоціації юридичного спрямування [3]; 3) оскільки більша частина консалтингових напрямів не вимагає ліцензування, по-перше, доволі складно оцінити розмір ринку та його частку в українській економіці [3], по-друге, існує низький «порог входження» в цю сферу, що має цілу низку негативних наслідків; 4) на ринку України присутні всі види консалтингових послуг, проте загальноприйнятої їх класифікації на законодавчому рівні не існує [3]; 5) відсутність на нормативно-правовому рівні стандартів щодо надання консалтингових послуг [3], на наш погляд, може негативно впливати на якість

послуг, на довіру до учасників ринку тощо; 6) культура консалтингу серед українських підприємств, власників малого та середнього бізнесу є недостатньо розвинутою і вимагає підвищення, розвитку, а також популяризації через успішні кейси, офлайн та онлайн-курси підвищення кваліфікації тощо. Вирішення вищезазначених проблем, за нашою позицією, позитивно вплине на розвиток ринку консалтингових послуг в Україні. Цей ринок може стати одним із каталізаторів післявоєнної відбудови України. Заходи щодо стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг допоможуть підвищити рентабельність українського бізнесу загалом, збільшити надходження до державного бюджету, стабілізувати вітчизняну економіку, прискорити відновлення країни [5].

Список використаних джерел

1. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Мар'яна Григорівна Бортнікова; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 258 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf>.

2. Фоміна О., Литвинчук Д. (2024). Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.

3. Аналіз консалтингового ринку в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/>.

4. Зовнішня торгівля України у 2022 році. Експрес-випуск Держстатистики. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishn-ya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi>.

5. Филюк Г., Притула І. (2024). Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. Т. 34. № 1. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>.

6. Бурбело Н. (2024). Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 323-327. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48>

УДК: 330.341.1:60:005:101

Чабан Неля Анатоліївна

Здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Петінова Оксана Борисівна

д. філос. н., професор

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (Україна)

БІОТЕХНОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ НОМО CREATIVE: ФІЛОСОФСЬКО- УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

У сучасних умовах трансформації економіки знань та інтенсивного розвитку інноваційних технологій особливої актуальності набуває осмислення біотехнологічного підприємництва не лише як економічної діяльності, а як специфічного соціокультурного простору формування нового типу суб'єктності. Традиційна модель Номо економікус, що ґрунтується на принципах раціональності, максимізації вигоди та утилітарного підходу до ресурсів, поступово втрачає свою пояснювальну достатність у контексті біотехнологічної сфери, де визначальними стають креативність, міждисциплінарність, етична відповідальність і здатність до інноваційного мислення. Біотехнологічне підприємництво слід розглядати не лише як інструмент економічного зростання, а як соціокультурний феномен, що задає нові горизонти антропології, аксіології та світоглядних парадигм. Біотехнологічне підприємництво створює матеріальні продукти й технології, але водночас трансформує суспільні відносини, цінності та культурні уявлення про людину й її місце у світі [4, с.174].

Біотехнологічне підприємництво функціонує як складна система взаємодії науки, бізнесу та суспільства, у межах якої відбувається не лише створення нових продуктів і технологій, але й трансформація управлінських практик і ціннісних орієнтацій. У цьому контексті формується модель Номо creative – суб'єкта, для якого визначальними є не стільки економічні стимули, скільки здатність до генерації нових ідей, креативного вирішення проблем, колаборації та відповідального ставлення до наслідків власної діяльності. Такий тип суб'єктності є відповіддю на виклики постіндустріального суспільства, зокрема в умовах глобальних ризиків, біоетичних дилем і необхідності сталого розвитку.

Філософсько-управлінський вимір біотехнологічного підприємництва виявляється у глибинній трансформації парадигм менеджменту – від класичних ієрархічних і раціоналізованих моделей, що ґрунтувалися на принципах детермінізму, стандартизації та контролю, до гнучких, мережевих і проєктно орієнтованих структур. У межах цієї трансформації відбувається перехід від так званої «жорсткої» (hard) парадигми управління до «м'якої» (soft), яка акцентує

увагу на інтерпретативності, соціальній взаємодії та креативному потенціалі суб'єктів діяльності. Зокрема, у сфері управління проєктами простежується зсув від технократичних моделей до підходів, що акцентують увагу на поведінці учасників, лідерстві та комунікації [6].

Зокрема, сучасні дослідження управлінських практик підкреслюють необхідність інтеграції інноваційних підходів до організаційних структур підприємств. Так, у праці Н. Носань обґрунтовується, що трансформація організаційних структур відбувається в напрямі їх децентралізації, гнучкості та адаптивності, що забезпечує здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Авторка акцентує увагу на впровадженні інноваційних управлінських практик, які поєднують елементи стратегічного управління, цифрових технологій та проєктного підходу, формуючи нову якість організаційної взаємодії [3]. Такий підхід сприяє переходу від формалізованих ієрархій до відкритих, динамічних систем, у яких ключову роль відіграють комунікація, довіра та здатність до колективного продукування знань, що безпосередньо корелює з формуванням Homo creative як суб'єкта інноваційної діяльності.

Водночас у дослідженні С. Бушуєва та А. Івка розкривається концепція синкретичних моделей проєктного менеджменту, які поєднують класичні та сучасні підходи до управління в умовах самоорганізованих структур. Автори підкреслюють, що в умовах зростаючої складності та невизначеності проєктного середовища відбувається перехід до моделей управління, заснованих на принципах самоорганізації, гнучкості та інтеграції різних управлінських методологій. Особливу увагу приділено ролі лідерства нового типу, яке не обмежується функціями контролю, а спрямоване на фасилітацію взаємодії, розвиток команди та стимулювання креативного потенціалу. Синкретичний характер таких моделей відображає необхідність поєднання раціонально-економічних і гуманістичних компонентів управління, що є визначальним для біотехнологічного підприємництва як сфери, де інновації нерозривно пов'язані з етичними та соціальними вимірами [5].

Сучасні концепції менеджменту – зокрема Agile-менеджмент, мережеве управління та проєктно орієнтовані підходи – формуються під впливом цифровізації, глобалізації та інноваційної економіки. Agile-парадигма (представлена роботами дослідників гнучких практик і організаційної культури) передбачає адаптивність, швидкість прийняття рішень, самоорганізацію команд та орієнтацію на постійне навчання і вдосконалення. Вона зміщує акцент із жорсткого планування на ітеративність, взаємодію та експериментування [Немченко Т. А., В'юник]. Водночас мережеві моделі управління (network governance), розвинені у працях сучасних дослідників проєктного менеджменту, підкреслюють значення горизонтальних зв'язків, партнерства та міжорганізаційної координації як ключових чинників інноваційності [7].

Проектно орієнтований менеджмент, який набуває особливої актуальності у біотехнологічному секторі, базується на тимчасових організаційних структурах, міждисциплінарних командах і високому рівні невизначеності. Його розвиток у межах сучасних досліджень демонструє перехід до інтегративних, синкретичних моделей управління, що поєднують стратегічне бачення, інноваційні підходи та гнучкі інструменти реалізації [1]. Такий підхід передбачає не лише ефективне управління ресурсами, а й активне формування середовища для генерації нових знань і смислів.

У цьому контексті управління біотехнологічним підприємництвом постає як процес інтеграції різних типів знання (наукового, технологічного, соціального), що відповідає логіці економіки знань і цифрової трансформації. Сучасні теорії менеджменту наголошують на необхідності поєднання класичних підходів із новітніми цифровими інструментами, що забезпечують гнучкість, швидкість реакції та інноваційність організацій [8]. У результаті формується новий тип організаційної культури, заснований на довірі, відкритості, колаборації та експериментуванні, що є ключовим середовищем становлення Homo creative.

На наш погляд, особливого значення набуває також етичний вимір управління, зумовлений специфікою біотехнологічної діяльності, яка пов'язана з втручанням у біологічні процеси та потенційними соціальними наслідками. У цьому сенсі сучасні управлінські парадигми доповнюються принципами відповідальності, сталого розвитку та міждисциплінарного діалогу, що формує нову якість управління як гуманістично орієнтованої практики. Біотехнологічне підприємництво постає не лише як сектор економіки, а як простір формування нової антропологічної моделі – Homo creative, що поєднує економічну раціональність із креативністю, соціальною відповідальністю та ціннісно орієнтованим мисленням. Такий підхід відкриває перспективи для переосмислення сучасних управлінських стратегій і формування інноваційних моделей розвитку, орієнтованих на людину як творця та носія смислів у глобалізованому світі.

Список використаних джерел

1. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*, 2024. № (1 (28)), С. 434–446. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446)
2. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проектному IT-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
3. Носань Н. С. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>
4. Чабан Н. Біотехнологічне підприємництво як соціокультурний феномен: філософсько-антропологічний аналіз. Філософсько-освітні студії: Збірник тез і доповідей. Частина 1: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.

(20-21 листопада, 2025 р., м. Херсон, м. Хмельницький) / за ред. Г. Д. Берегової та ін. Херсон: Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2025. С.172-174. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/24495>

5. Bushuyev S., Ivko A. Project management models for development projects in self-managed organizations in a syncretic context. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2024. № 1(8). С.8-16. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2024.8.2>

6. Turner R. Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*. 2022. Vol. 40, Issue 1. P. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.002>

7. Wang L., Wang X., Liu X. Project governance and governance of interorganizational project networks: Toward understanding their relationships and future research agenda. *Project Management Journal*. 2025. Vol. 56, Issue 1. P. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241241506>

8. Yurchuk N. Modern management theories in the formation of digital business concepts. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2025. № 9(2), 10. <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10>

УДК 338.43:622.27:622.002.8

Roman Dychkovskyi

*Doctor of Technical Sciences, Professor
AGH University of Krakow
(Poland)*

Ivan Miroshnikov

*PhD,
Dnipro University of Technology
(Ukraine)*

Andrii Pererva

*Magister,
Dnipro University of Technology
(Ukraine)*

CONTROL AND OPTIMIZATION OF CRITICAL MINERAL RECOVERY FROM COAL PREPARATION WASTE STREAMS

The growing global demand for critical minerals, driven by the rapid development of clean energy technologies, digitalization, and advanced manufacturing, has intensified the need for alternative and sustainable sources of raw materials. Conventional mining alone is increasingly insufficient to meet these

demands due to resource depletion, environmental constraints, and geopolitical risks [1]. In this context, coal preparation waste streams represent a largely untapped secondary resource that may contain valuable concentrations of critical elements such as rare earth elements and other strategic metals [1,2]. Their recovery not only contributes to resource diversification but also aligns with circular economic principles by transforming industrial waste into economically valuable products [3].

At the same time, coal waste preparation poses significant environmental challenges, including land degradation, groundwater contamination, and long-term ecological risks. Effective control and optimization of mineral recovery processes from these waste streams are therefore essential to ensure both economic viability and environmental safety [2,3]. The development of integrated management approaches that combine advanced processing technologies, system modeling, and process optimization can significantly enhance recovery efficiency while minimizing environmental impact. Such research is highly relevant for supporting sustainable resource management, reducing dependence on primary extraction, and facilitating the transition toward more resilient and low-carbon industrial systems [4].

The novelty of this study lies in the development of an integrated approach to the control and optimization of critical mineral recovery specifically from coal preparation waste streams, treating them not merely as by-products but as complex technogenic deposits. Unlike conventional studies that focus on individual extraction techniques, this work combines system-level management, advanced process optimization, and resource modeling to maximize recovery efficiency of critical minerals under variable material composition. It introduces a holistic framework that links waste characterization, selective extraction technologies, and adaptive control strategies, enabling more efficient and economically viable utilization of secondary raw materials within a circular economy paradigm.

The necessity of this research is particularly acute for western Ukraine, where large volumes of coal preparation waste have accumulated at the facilities of Lviv Coal Company. These waste dumps, estimated at approximately 80 million tonnes, represent both a significant environmental burden and a valuable technogenic resource. On one hand, their long-term storage poses risks related to land use, pollution, and ecosystem degradation; on the other hand, they contain critical minerals that are essential for national economic development, especially in the context of supply chain vulnerabilities and increasing global demand. Therefore, the implementation of optimized recovery systems is crucial not only for mitigating environmental impacts but also for strengthening Ukraine's resource independence and advancing sustainable industrial transformation.

The purpose of the study is to develop a scientifically grounded and practically applicable framework for the control and optimization of critical mineral recovery from coal preparation waste streams, with a focus on maximizing resource efficiency and minimizing environmental impact. The study aims to identify the key factors influencing the extraction of valuable components, to design effective processing

strategies, and to integrate advanced modeling and control methods for improving recovery performance under variable conditions of technogenic raw materials.

The work seeks to substantiate the feasibility of treating coal preparation waste as a secondary mineral resource within the context of circular economy principles. Special attention is given to the conditions of western Ukraine, particularly the waste accumulations of Lviv Coal Company, where large-scale deposits of coal beneficiation waste present both an environmental challenge and a strategic opportunity for the extraction of critical minerals essential to national economic resilience.

Methodology, Methods & Materials: Control and Optimization of Critical Mineral Recovery. The methodology for controlling and optimizing the recovery of critical minerals is based on an integrated approach that combines geometallurgical characterization, process modeling, and adaptive control strategies. At the initial stage, raw materials (mining wastes, tailings, technogenic deposits) are analyzed using advanced mineralogical, chemical, and granulometric methods to determine the distribution and associations of critical elements [2,4]. These data form the basis for developing predictive models that describe the behavior of valuable components during processing. Special attention is given to heterogeneity, phase composition, and the occurrence modes of target minerals, which directly influence recovery efficiency.

The methods applied include a combination of physical beneficiation (gravity separation, magnetic separation), physicochemical processes (flotation, leaching), and emerging techniques such as bioleaching or sensor-based ore sorting. Process optimization is achieved using mathematical modeling, statistical analysis, and machine learning algorithms, which allow for the identification of optimal operational parameters under varying feed conditions [2,4,5]. Real-time monitoring systems and digital twins are introduced to ensure dynamic process control, enabling rapid adjustment of technological parameters and minimizing losses of critical elements.

The materials used in the study comprise representative samples of technogenic raw materials, reagents for beneficiation and hydrometallurgical processing, and laboratory and pilot-scale equipment. Experimental investigations are supported by analytical tools such as X-ray diffraction (XRD), scanning electron microscopy (SEM), and inductively coupled plasma mass spectrometry (ICP-MS). The integration of experimental data with simulation results provides a robust framework for improving recovery rates, reducing environmental impact, and enhancing the economic viability of critical mineral extraction from secondary resources.

Results and Discussion on the Control and Optimization of Critical Mineral Recovery. The results of the study confirm that the technogenic deposits accumulated by PJSC “Lviv Coal Company,” amounting to nearly 80 million tons of thermally altered coal beneficiation waste, represent a significant secondary resource base for critical mineral recovery. Although the concentrations of most chemical components do not meet conventional industrial thresholds, their surface occurrence

and the absence of extraction costs substantially improve the economic feasibility of processing. This shifts the paradigm from traditional ore grade evaluation toward resource efficiency and integrated utilization, aligning with European practices in the development of technogenic deposits.

The detailed analysis of the material composition revealed the presence of valuable elements, particularly molybdenum, with estimated total reserves ranging from 4,000 to 8,000 tons. The distribution of molybdenum is shown to correlate with the magnetic properties of the waste material, which are, in turn, associated with iron content and the degree of thermal transformation. This relationship enables the development of predictive models for process control and selective recovery. Importantly, the findings demonstrate that molybdenum occurs in association with iron oxides, which creates favorable conditions for its combined beneficiation and enhances overall recovery efficiency.

From a technological perspective, the research proposes a comprehensive processing scheme that integrates preparatory operations, physical beneficiation, and hydrometallurgical treatment. The staged approach includes crushing, classification, and drying, followed by gravity, magnetic, and flotation separation, and subsequent leaching of molybdenum from the obtained concentrate. The absence of a need for high-temperature pre-treatment represents a significant advantage, reducing both energy consumption and environmental impact. Optimization of these processes is achieved through the selection of appropriate reagents, control of temperature regimes, and adjustment of processing duration to ensure maximum recovery rates.

An important contribution of the study lies in the refinement of evaluation criteria for technogenic deposits. It is demonstrated that the conventional Clarke-based approach requires modification when applied to surface-stored waste materials. The proposed alternative coefficient, which accounts for beneficiation efficiency and the potential for co-extraction of associated elements, provides a more realistic assessment of industrial viability. The obtained values indicate that, despite sub-threshold concentrations, the studied materials approach the level of economically viable resources when integrated recovery strategies are applied.

Conclusion. The conducted research demonstrates that technogenic deposits of PJSC “Lviv Coal Company,” with a total volume of approximately 80 million tons, represent a promising secondary source for critical mineral recovery despite sub-industrial concentrations of valuable components. The absence of extraction costs and surface accessibility significantly enhances the economic feasibility of their processing. The study confirms the presence of molybdenum in quantities of 4,000–8,000 tons and establishes its correlation with magnetic properties and iron content, enabling the development of predictive models for selective recovery. The identified mineralogical association of molybdenum with iron oxides creates favorable conditions for integrated beneficiation, improving overall process efficiency.

The proposed technological approach, combining physical beneficiation and hydrometallurgical methods, ensures effective recovery without the need for energy-intensive high-temperature treatment. Additionally, the refinement of evaluation

criteria for technogenic deposits, including the introduction of an alternative feasibility coefficient, provides a more accurate assessment of their industrial potential. Overall, the research substantiates the effectiveness of control and optimization strategies for critical mineral recovery, supporting the development of environmentally safe, resource-efficient, and economically viable technologies. The results highlight the strategic importance of technogenic resources in reducing environmental impacts and ensuring a sustainable supply of critical minerals.

Acknowledgments. The presented work contains the results of the research project DT-530, “Scientific substantiation and development of georeactor systems for the integrated processing of coal preparation waste with a focus on the recovery of critical raw materials”, carried out with the support of the Ministry of Education and Science of Ukraine.

References

1. Eurostat (2024). *Energy statistics and indicators*. <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. Dychkovskiy, R., Sala, D., Pyzalski, M., Miroshnykov, I., Sujak, A., Durczak, K., Kotsan, I., & Pererva, A. (2026). Management of Chemical Synthesis Processes of Potassium Humate During Coal Beneficiation Waste Processing. *Sustainability*, 18(5), 2196. <https://doi.org/10.3390/su18052196>
3. Voloshchyshyn, A.I., Bosak, P.V., Popovych, V.V., Menshykova, O.V., & Kopystynskiy, Y.O. (2024). Natural phytomelioration of coal mine waste heaps in the context of increased radiation background (on the case of Nadiya mine, Lviv-Volyn coal basin, Ukraine). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1415(1), 012130. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012130>
4. Dychkovskiy, R., Falshtynskiy, V., Saik, P., Lozynskiy, V., Sala, D., Hankus, Ł., Magdziarczyk, M., & Smoliński, A. (2025). Control of contour evolution, burn rate variation, and reaction channel formation in coal gasification. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93611-3>
5. Abdrakhimov, V. Z. (2021). Environmental management, economic and practical aspects of the use of waste from the fuel and energy complex in the production of thermal insulation materials. *Economy, Governance and Lave Basis*, 1, 11–16. https://doi.org/10.51608/23058641_2021_1_11

УДК 331.108:620.9

Кісь Галина Романівна

к.е.н., доцент

Пукаляк Василь Григорович

Здобувач PhD

Мартинець Броніслав

Здобувач ступеня магістра

за спеціальністю D3 Менеджмент

(ОП «Менеджмент енергетичної інженерії»)

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасні трансформації управління людськими ресурсами формуються під впливом глибоких і комплексних змін глобального середовища, які мають об'єктивний характер і не залежать від суб'єктивних управлінських рішень. Зростання глобальних екологічних загроз, соціально-економічна нерівність, політичні конфлікти, масова міграція населення, а також стрімкий розвиток нових технологій, зокрема штучного інтелекту, призводять до формування нестабільного, турбулентного середовища, яке важко прогнозувати. У таких умовах людські ресурси стають не лише фактором виробництва, а ключовим елементом, що визначає здатність соціально-економічних систем до адаптації, виживання та розвитку.

Аналіз сучасного глобального середовища свідчить про наявність суттєвих дисбалансів між економічними досягненнями та реальним станом добробуту людей. Зокрема, результати досліджень демонструють, що попри покращення показників у сферах інновацій, технологій, торгівлі та капіталізації, відбувається погіршення у сферах здоров'я, добробуту, миру та безпеки. Така невідповідність вказує на системні проблеми управління, зокрема відсутність ефективного глобального координування, недостатній рівень системного мислення та неузгодженість управлінських рішень на різних рівнях. Це дозволяє зробити висновок, що ключова причина сучасних кризових явищ полягає не у нестачі ресурсів, а у якості управління, менеджменту та лідерства [1].

Особливого значення в цьому контексті набуває роль людських ресурсів, які, з одного боку, є головною рушійною силою економічного розвитку, а з іншого – не отримують адекватного рівня задоволення власних базових потреб. Глобальні соціологічні дослідження засвідчують зростання значущості таких категорій, як безпека, довіра, добробут і якість життя. Це вимагає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами, орієнтації на

людину як центральну цінність та переходу до моделей управління, що забезпечують не лише економічну ефективність, але й соціальну стабільність [2].

У вітчизняному контексті проблеми бізнес-середовища мають ще більш загострений характер. Українська економіка функціонує в умовах недосконалого інституційного середовища, що характеризується слабкою взаємодією між державою і бізнесом, надмірним регуляторним впливом, поширенням тіньових практик, а також низькою ефективністю громадянських інститутів. Додатковим дестабілізуючим фактором стала війна, яка призвела до руйнування інфраструктури, скорочення трудового потенціалу, масової міграції населення та загального погіршення економічних умов. У результаті бізнес-середовище України потребує глибокого переосмислення і трансформації, оскільки не відповідає сучасним вимогам і не забезпечує належних умов для розвитку людських ресурсів [3].

Однією з найбільш гострих проблем сучасного ринку праці в Україні є кадровий дефіцит, який охоплює практично всі галузі економіки. Зменшення кількості економічно активного населення, зумовлене міграцією та мобілізаційними процесами, а також зміна мотиваційних установок працівників суттєво ускладнюють функціонування підприємств. У цих умовах роль HR-служб суттєво зростає, оскільки саме вони забезпечують пошук, залучення, розвиток та утримання персоналу. Управління людськими ресурсами перетворюється на стратегічну функцію, від ефективності якої залежить конкурентоспроможність і навіть виживання організацій.

Особливе місце у структурі національної економіки займає енергетичний сектор, який є базою функціонування всіх інших галузей. В умовах війни ця галузь зазнала значних втрат, зокрема внаслідок руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури, що суттєво ускладнило забезпечення енергетичної безпеки країни. Водночас саме людські ресурси енергетичного сектору продемонстрували високий рівень стійкості та здатності до адаптації, що дозволило зберегти функціонування системи. Це підтверджує визначальну роль людського фактору у забезпеченні стабільності критично важливих галузей та підкреслює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом у цій сфері [4].

Паралельно з цим відбуваються суттєві технологічні зміни в енергетичній галузі, пов'язані з глобальним енергетичним переходом. Декарбонізація, розвиток відновлюваних джерел енергії, впровадження нових технологій виробництва та споживання енергії змінюють вимоги до персоналу. Працівники повинні володіти новими компетенціями, бути готовими до постійного навчання та адаптації. Це створює додаткові виклики для систем управління людськими ресурсами, які повинні забезпечити підготовку персоналу до роботи в умовах технологічних змін [5].

Сучасні тенденції розвитку HRM свідчать про його трансформацію з допоміжної функції в стратегічний елемент управління організацією. Значного

поширення набувають цифрові технології, аналітика даних, інструменти штучного інтелекту, що дозволяють підвищити ефективність HR-процесів [6]. Водночас зростає увага до розвитку лідерства, організаційної культури, управління талантами, забезпечення добробуту працівників та підтримки їх психоемоційного стану. Таким чином, сучасні HR-служби повинні не лише реагувати на зміни, але й активно формувати нове внутрішнє середовище організації, яке забезпечує її стійкість і розвиток.

Загалом, зміни у бізнес-середовищі виступають ключовим драйвером трансформацій управління людськими ресурсами. Вони зумовлюють необхідність впровадження нових підходів, методів і технологій, орієнтованих на підвищення адаптивності організацій та ефективності використання людського потенціалу. Особливої актуальності це набуває для України, де поєднання глобальних і внутрішніх викликів формує унікальні умови функціонування економіки. У цих умовах саме людські ресурси стають визначальним фактором відновлення, розвитку та забезпечення стійкості національної економіки, що обумовлює необхідність подальших досліджень і впровадження комплексних HRM-трансформацій.

Список використаних джерел

1. Brende B., Sternfels B. The Global Cooperation Barometer 2024: Insight Report. World Economic Forum, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Cooperation_Barometer_2024.pdf.
2. Ray J. 8 Global Trends to Follow in 2025: Top stories from 2024 that will make headlines next year. Gallup, 2024. URL: <https://news.gallup.com/opinion/gallup/654482/global-trends-follow-2025.aspx>.
3. Komelina O., Krainiev V. Оцінка бізнес-середовища України та стратегічні завдання менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 59–65. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545).
4. Інституційна реформа енергетичного сектору України в контексті його інтеграції до ринку ЄС: підсумковий звіт. Центр Разумкова, Visegrad Fund, International Centre for Democratic Transition. Київ, 2016. 202 с.
5. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року / за заг. ред. Ю. Огаренко, О. Алієвої. Київ: ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.
6. Diem N. 25 SMART Goals for HR Professionals in 2025. MITRATECH, 2024. URL: <https://mitratech.com/resource-hub/blog/25-smart-goals-for-hr-professionals/>.

УДК 631.1:658.5:339.5

Бітюк Інна Миколаївна

к.е.н., доцент

Вовкотруб Андрій Андрійович

здобувач вищої освіти бакалаврського освітнього рівня

Кривчик Андрій Євгенійович

здобувач вищої освіти бакалаврського освітнього рівня

Черкаський державний технологічний університет

(Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації цих процесів та посилення конкуренції на світовому ринку аграрні підприємства України мають швидко адаптовуватись до нових вимог зовнішнього середовища. Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу є не лише активізація зовнішньоекономічної діяльності, а й удосконалення внутрішніх виробничих процесів, що є базисом ефективного функціонування підприємства. Саме тому проблема взаємозв'язку між організацією виробництва та результативністю зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності.

Світовий ринок висуває жорсткі вимоги до якості продукції, її безпечності та простежуваності походження. Тому вдосконалення технологічних циклів виробництва стає основною передумовою підвищення ефективності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Ефективність експортних операцій безпосередньо залежить від собівартості та якісних характеристик товару, що закладаються на етапі вирощування, збирання та первинної обробки. Оптимізація виробничих процесів дозволяє знизити питому вагу витрат на одиницю продукції, що робить, для прикладу українське зерно чи продукти переробки конкурентоспроможними за ціною на ринках ЄС, Азії та Африки [1].

В топі країн-імпортерів української агропродукції в 2024 році були: Іспанія (2,68 млрд. дол. США), Нідерланди (1,8 млрд. дол. США), Туреччина (1,66 млрд. дол. США), Польща (1,52 млрд. дол. США) та Єгипет (1,4 млрд. дол. США). В цілому за підсумками 2024 року вітчизняний агропродовольчий експорт продемонстрував високу результативність, досягнувши позначки у 24,84 млрд дол. США. Даний показник поступився лише історичному максимуму 2021 року (27,95 млрд дол. США). У географічній структурі поставок зберігся акцент на трьох стратегічних напрямках: лідером залишився ринок ЄС із обсягом 13 млрд дол. США (52,4% від загального експорту), друге

місце посів азійський регіон (7,5 млрд дол. США, 30,2%), а третє – країни Африки (2,6 млрд дол. США, 10,5%). У 2024 році експорт агропродукції вийшов на довоєний рівень. Структура експорту виглядала таким чином: соняшникова олія та кукурудза – по 21 %, пшениця – 15 %, ріпак – 7 %, соя – 5 %, м'ясо птиці – 4 %, ячмінь та цукор – по 2 % [2].

Тож, враховуючи статистичні дані, агробізнес зацікавлений в удосконаленні виробничих процесів з метою підвищення ефективності своєї зовнішньоекономічної діяльності. Виробничі процеси аграрного підприємства складаються з комплексної системи технологічних, організаційних та управлінських заходів, що спрямовані на вирощування, переробку та зберігання продукції. Їх удосконалення передбачає впровадження сучасних технологій (точного землеробства, автоматизації, цифрових платформ управління, використання штучного інтелекту), раціоналізацію використання ресурсів, а також підвищення рівня кваліфікації персоналу. Особливе значення має впровадження інноваційних технологій, які забезпечують зниження собівартості продукції та підвищення її якості відповідно до міжнародних стандартів. Це, у свою чергу, сприяє розширенню доступу до зовнішніх ринків, зростанню експортного потенціалу та формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного партнера. Крім того, удосконалення логістичних процесів і систем управління якістю дозволяє мінімізувати втрати під час транспортування та зберігання продукції, що є важливим фактором ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Оптимізація виробничих процесів також сприяє гнучкості підприємства у реагуванні на зміни кон'юнктури світового ринку [3].

Отже, удосконалення виробничих процесів є стратегічно важливим напрямом розвитку аграрних підприємств, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація відповідних заходів забезпечує зростання конкурентоспроможності, збільшення обсягів експорту та стійкий розвиток підприємства в умовах міжнародної економічної інтеграції.

Список використаних джерел

Побоченко Л.М., Татаренко Н.О., Прокоп'єва А.А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. № 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-29>.

Китай чи ЄС – куди експортує агропродукцію Україна – 10 років у цифрах. Режим доступу: <https://kurkul.com/spetsproekty/1839-kitay-chi-yes--kudi-eksportuye-agroproduktsiyu-ukrayina--10-rokiv-u-tsifrah>

Самілик Т.М., Прядко А.О., Парафейник В.О. Інноваційна діяльність аграрного підприємства: теорія та практика. *Ефективна економіка*. № 10. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.64>

УДК 338.26:614.2(477)

Андрусів Уляна Ярославівна

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування

Шевчик Константин Борисович

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації завдала безпрецедентної шкоди системі охорони здоров'я України. За даними міжнародних організацій, унаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено сотні медичних закладів різного рівня - від фельдшерсько-акушерських пунктів до багатoproфільних лікарень. Поряд із фізичною деструкцією інфраструктури галузь зіткнулася з масовим вимушеним переміщенням медичного персоналу, розривом логістичних ланцюгів постачання медичних виробів та медикаментів, а також різким зростанням попиту на медичну допомогу внаслідок бойових травм, психічних розладів і загострення хронічних захворювань серед цивільного населення. Ці виклики у сукупності формують якісно нові вимоги до підходів відновлення та розвитку системи охорони здоров'я, де ключову роль відіграє інвестиційно-інноваційна складова.

В умовах, коли потреби у відновленні медичної інфраструктури багаторазово перевищують наявні бюджетні можливості держави, стихійний або суто реактивний підхід до відбудови є неприйнятним. Натомість необхідна чітка стратегія, яка визначає пріоритети залучення та розподілу інвестицій, окреслює напрями інноваційних перетворень і забезпечує синергію між відновленням зруйнованого та модернізацією того, що відновлюється [1]. Саме така стратегія є передумовою побудови стійкої, ефективної та конкурентоспроможної системи охорони здоров'я в повоєнній Україні.

Стратегічні пріоритети інвестиційно-інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я охоплюють такі ключові напрями.

Першим і визначальним пріоритетом є формування сприятливого інституційного та інвестиційного середовища. Залучення масштабних інвестицій у медичну галузь неможливе без відповідної правової та регуляторної бази. Йдеться про запровадження надійних гарантій захисту прав інвесторів, спрощення дозвільних і погоджувальних процедур, розбудову ефективних механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), а також гармонізацію вітчизняного законодавства з нормами Європейського Союзу в сфері охорони здоров'я та інвестиційної діяльності. Прозорість управління, передбачуваність регуляторного середовища та мінімізація корупційних ризиків є ключовими чинниками, що визначають готовність як вітчизняних, так

і іноземних інвесторів вкладати кошти в медичну інфраструктуру. Без вирішення цих інституційних завдань будь-які інноваційні ініціативи у галузі приречені залишатися декларативними.

Другим пріоритетом є диверсифікація джерел інвестиційного фінансування. Досвід повоєнного відновлення різних країн переконливо свідчить, що монозалежність від державного бюджету є системним ризиком, несумісним із завданнями комплексної реконструкції та розвитку [2]. Стратегія фінансування має будуватися на принципі багатоканальності та охоплювати: кошти міжнародних донорів і фінансових інституцій - Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, BOO3, USAID та інших партнерів; механізми державно-приватного партнерства, що дозволяють залучити приватний капітал до реалізації публічно значущих проєктів; ESG-орієнтоване інвестування, яке стрімко набирає вагу в глобальній інвестиційній практиці; розбудову системи загальнообов'язкового медичного страхування як сталого внутрішнього джерела фінансування; реінвестування операційного прибутку самих закладів охорони здоров'я в їх подальший розвиток. Комбінування цих джерел не лише забезпечує необхідний обсяг фінансових ресурсів, а й підвищує загальну стійкість системи охорони здоров'я до зовнішніх шоків.

Третім пріоритетом є відновлення та модернізація первинної медико-санітарної допомоги. Визначаючи конкретні напрями вкладення коштів, слід виходити з принципу максимальної соціально-економічної віддачі на одиницю інвестованих ресурсів. Міжнародний досвід постконфліктного відновлення медичних систем переконливо демонструє, що інвестиції в первинну медичну допомогу та профілактичну медицину забезпечують найширше охоплення населення медичними послугами при відносно менших капіталовкладеннях порівняно з розбудовою вузькоспеціалізованих центрів третинної допомоги. Реконструкція та переоснащення амбулаторій, центрів первинної медико-санітарної допомоги й фельдшерсько-акушерських пунктів - особливо в постраждалих і деокупованих регіонах - має стати першочерговим завданням інвестиційної програми. Водночас розбудова первинної ланки є найефективнішим інструментом протидії зростаючому тягарю хронічних і психічних захворювань, породженому воєнним часом.

Четвертим пріоритетом є цифрова трансформація системи охорони здоров'я. Паралельно з відновленням фізичної інфраструктури стратегічно важливим напрямом є масштабна цифровізація медичної галузі. Інвестиції в електронні медичні записи, телемедичні платформи, системи клінічної підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, а також у захищені медичні інформаційні системи характеризуються відносно коротким терміном окупності та вимірюваним ефектом підвищення операційної ефективності закладів. Впровадження цифрових рішень дозволяє суттєво розширити географічний охоплення медичних послуг - особливо актуальне завдання для регіонів, де фізична інфраструктура ще не відновлена. Цифровізація є тією

сферою, де інвестиційна та інноваційна складові найбільш органічно взаємодоповнюють одна одну, утворюючи синергетичний ефект.

П'ятим пріоритетом є інвестиції в розвиток людського капіталу. Жодна технологічна інновація та жодна модернізована інфраструктура не реалізують свого потенціалу без кваліфікованих медичних і управлінських кадрів. Дефіцит людського капіталу, що суттєво поглибився внаслідок воєнної міграції та загибелі фахівців, є одним із найгостріших викликів для інноваційного розвитку галузі [3]. Тому невід'ємною складовою стратегії має бути цільове фінансування програм підготовки та перепідготовки медичного персоналу, впровадження ефективних механізмів матеріального й нематеріального стимулювання для утримання фахівців, а також розробка державних програм повернення медичних працівників із-за кордону. Інвестиції в людський капітал слід розглядати не як витрати, а як довгострокові вкладення з найвищою стратегічною віддачею.

Шостим пріоритетом є регіональна диференціація інвестиційних програм. Реалізація стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку потребує обов'язкового врахування суттєвої регіональної асиметрії потреб і можливостей. Нерівномірність воєнних руйнувань, відмінності в демографічному навантаженні, епідеміологічній ситуації та рівні збереженості медичної інфраструктури унеможливають застосування єдиної централізованої моделі розподілу інвестицій [4]. Регіональні програми відновлення та розвитку мають ґрунтуватися на комплексній оцінці рівня пошкоджень, показників здоров'я населення, логістичної доступності медичних послуг та демографічних прогнозів. Особливої уваги потребують деокуповані території, де відновлення медичної інфраструктури фактично починається з нуля.

Сьомим пріоритетом є стандартизація, акредитація та забезпечення якості медичних послуг. Підвищення інвестиційної привабливості закладів охорони здоров'я нерозривно пов'язане із запровадженням міжнародних стандартів якості та розбудовою національної системи акредитації. Бударін С., Ельбек Ю. та Ватолін В. зазначають, що оцінка ефективності використання фінансових ресурсів медичних організацій є необхідною умовою підвищення їхньої інвестиційної привабливості та обґрунтування управлінських рішень [5]. Відповідність стандартам JCI, ISO або аналогічним системам забезпечення якості не лише підвищує рівень довіри пацієнтів, а й суттєво знижує інвестиційні ризики для приватних та іноземних інвесторів, відкриває доступ до міжнародних грантових програм і створює сприятливі умови для трансферу передових медичних технологій. Таким чином, якість стає не лише медичною, а й інвестиційною категорією.

Таким чином, стратегія інвестиційно-інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я в умовах повоєнного відновлення України будується за чіткою внутрішньою логікою: від створення сприятливого інституційного та інвестиційного середовища - через диверсифікацію джерел фінансування та

пріоритизацію напрямів вкладення коштів - до інноваційної модернізації інфраструктури, технологій і людського капіталу з урахуванням регіональної специфіки та міжнародних стандартів якості. Реалізація окреслених пріоритетів потребує скоординованих зусиль держави, міжнародних партнерів і приватного сектору, а також науково обґрунтованого моніторингу ефективності інвестиційних програм. Лише за таких умов повоєнне відновлення системи охорони здоров'я стане не просто поверненням до довоєнного стану, а якісним стрибком до сучасної, стійкої та орієнтованої на пацієнта медичної системи.

Список використаних джерел

1. Андрусів У. Я., Шевчик К. Б. Управління фінансовими ресурсами інвестиційно-інноваційного розвитку медичних закладів в умовах повоєнного відновлення. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). С. 42-54. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-42-54](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-42-54)
2. Коваль С., Русін В. Фінансові аспекти інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я територіальних громад. *Світ фінансів*. 2022. № 2(71). С. 108-118. <https://doi.org/10.35774/sf2022.02.108>.
3. Алтинов Ю. Модель операційного управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я. *Економіка і управління: проблеми, рішення*. 2023. <https://doi.org/10.36871/ek.up.pr2023.06.01.010>
4. Жукевич С., Карпишин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. *Світ фінансів*. 2023. № 3(72). С. 111-126. <https://doi.org/10.35774/sf2022.03.111>
5. Бударін С., Ельбек Ю., Ватолін В. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів медичних організацій. *Економіка і управління: проблеми, рішення*. 2020. № 2. С. 32-38. <https://doi.org/10.36871/ek.up.pr2020.07.02.005>

УДК 334.722:338

Банєва Ірина Олексіївна

доктор економічних наук, професор,

Гончаров Дмитро Вадимович,

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,

Деревянко Юрій Юрійович,

аспірант спеціальності 051 Економіка,

Національний університет кораблебудування імені адм. Макарова,

(Україна)

МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОСФЕРІ

Концепція адаптивного підприємництва ґрунтується на здатності суб'єктів господарювання швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом перебудови внутрішніх ресурсів, процесів і стратегій. Зокрема, Дж. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [1] запропонували теорію «динамічних здібностей» підприємства, яка є концептуальним підґрунтям для розуміння адаптивності в умовах турбулентного середовища. Ці «динамічні здібності» включають інтеграцію, розбудову та реконфігурацію внутрішніх і зовнішніх компетенцій відповідно до мінливих вимог ринку.

Загалом, проблематика адаптивності підприємницьких структур в аграрному секторі знайшла відображення у працях провідних українських учених В. Геєця, П. Саблука, Н. Сіренка, М. Латиніна, О. Шубравської. В. Шибаніна та ін. Водночас питання системного впровадження адаптивних механізмів з урахуванням специфіки вітчизняної агросфери залишаються недостатньо опрацьованими.

В аграрному контексті адаптивність набуває особливого значення з огляду на специфіку галузі: сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значна капіталоемність та тривалий виробничий цикл. Шубравська О. В. [2] зазначає, що адаптивний потенціал аграрних підприємств визначається не лише технологічним рівнем виробництва, а й інституційною спроможністю до сприйняття та дифузії інновацій.

Важливу роль у розумінні механізмів адаптивного підприємництва має Теорія відкритих інновацій Г. Чесбро [3], яка передбачає, що підприємства можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї та шляхи виходу на ринок нарівні з внутрішніми ресурсами. В агросфері це може проявлятися через розвиток агротехнологічних платформ, краудсорсингу агрономічних рішень та партнерствах між аграрними підприємствами й технологічними стартапами.

Ми вважаємо, що адаптивні механізми інноваційного підприємництва в агросфері є комплексом взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують сталість та конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах

динамічного зовнішнього середовища. До ключових механізмів адаптивного підприємництва в агросфері можна віднести:

- цифровізацію аграрного виробництва на основі технологій точного землеробства та платформних рішень;
- розвиток агростартапів та підприємницьких екосистем;
- впровадження принципів сталого розвитку;
- використання моделей відкритих інновацій.

Цифрова трансформація агросфери є одним із найбільш дієвих адаптивних механізмів, який дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність, знизити ризики та відкрити нові ринкові можливості. За даними McKinsey Global Institute [4], цифровізація сільського господарства здатна підвищити продуктивність галузі на 25–30% і скоротити втрати врожаю на 20%. Також важливим складником адаптивності інноваційного підприємництва в аграрному секторі може стати розвиток платформних рішень для агробізнесу - від цифрових маркетплейсів агропродукції до комплексних систем управління фермерським господарством.

Агростартапи також є важливим елементом інноваційної екосистеми агросфери, оскільки поєднують підприємницький динамізм із технологічними інноваціями. За даними AgFunder [5], глобальні інвестиції в агротехнології у 2021 році досягли 51,7 млрд дол. США, що підтверджує стрімке зростання підприємницької активності в галузі.

Особливістю агростартапів є необхідність формування специфічних адаптивних здібностей, таких як розуміння сільськогосподарського виробничого циклу, здатність до роботи у нестабільних кліматичних умовах, налагодження взаємодії з фермерськими спільнотами. В Україні останні роки відбувається стрімкий розвиток агростартапів у тісній взаємодії з акселераторами (Unit.City, Happy Farm) та венчурними фондами.

Слід відмітити, що концепція сталого розвитку почала все більше сприйматися не лише як відповідь на екологічні виклики, а як дієвий адаптивний механізм для аграрних підприємств. Пошук балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю дозволяє підприємствам диверсифікувати ризики та відкривати нові ринкові можливості у преміальних сегментах.

Регенеративне землеробство, органічне виробництво, агролісівництво та інші практики сталого сільського господарства набувають дедалі більшого поширення серед прогресивних аграрних підприємств. Вони не лише сприяють збереженню природних ресурсів, а й підвищують стійкість виробничих систем до кліматичних ризиків.

В свою чергу модель відкритих інновацій передбачає активне залучення зовнішніх партнерів, університетів, дослідних установ, технологічних компаній, до розробки та впровадження інновацій. В агросфері це проявляється у формі науково-виробничих кластерів, агротехнологічних хабів та публічно-приватних партнерств у сфері аграрних досліджень. Агротехнологічні

платформи є інфраструктурним забезпеченням відкритих інновацій, які акумулюють дані з різних джерел (метеорологічні, ґрунтові, ринкові) та надають аналітичні сервіси для підтримки прийняття управлінських рішень.

Ефективне впровадження адаптивних механізмів інноваційного підприємництва неможливе без відповідного інституційного середовища, тому що інституційна якість є критичним фактором для розвитку інноваційного підприємництва, причому у аграрному секторі вплив інституцій на підприємницьку активність є більш вираженим, ніж в інших галузях.

В Україні інституційна підтримка інноваційного підприємництва в агросфері реалізується через кілька механізмів: дотації та компенсації для інноваційно активних підприємств, державні програми підтримки фермерства, фінансування аграрних досліджень через Національний фонд досліджень.

Отже, систематизуючи все вищесказане, можна сказати, що для аграрних підприємств доцільно розробляти стратегію цифровізації з урахуванням масштабу та специфіки господарства; намагатися формувати партнерства із технологічними компаніями та дослідними установами; впроваджувати систем управління знаннями та організаційного навчання; диверсифікувати виробничі та збутові моделі для зниження ризиків. Відповідно успішне впровадження адаптивних механізмів інноваційного підприємництва потребує узгодженої взаємодії між аграрними підприємствами, органами державної влади, дослідницькими установами та фінансовими організаціями.

Список використаних джерел:

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
2. Шубравська О. В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. В. Шубравська // *Економіка і прогнозування*. – 2012. – № 3. – С. 104–115.
3. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H. Chesbrough. – Boston: Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.
4. McKinsey Global Institute (2020). Agriculture's connected future: How technology can yield new growth. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future-how-technology-can-yeild-new-growth>
5. AgFunder. AgriFood Tech Investment Report 2022. – AgFunder Inc., 2022. – 76 p. URL: <https://agfunder.com/research/agrifood-tech-investment-report-2022/>

УДК 338.43:620.92

Pazynich Yuliya
Candidate of Political Sciences
Associate Professor,
Dnipro University of Technology
(Ukraine)
AGH University of Krakow
(Poland)

GROWTH OF ENERGY COSTS AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSFORMATION

УДК 004:330.341.1

In the current conditions of global economic transformations and energy challenges, the problem of increasing electricity costs and its impact on the functioning and development of organizations is of particular relevance. In recent years, energy markets have undergone significant changes due to a combination of geopolitical, economic and environmental factors, which has led to a significant increase in the cost of energy resources [1]. According to the International Energy Agency, in the period 2015-2025 there has been a steady increase in public energy spending in all key sectors, which reflects the scale and depth of the energy transformation. In this context, the increase in electricity costs is becoming not only an economic problem, but also an important factor in organizational development [2, 3, 4]. It directly affects the level of operating costs of enterprises, their financial stability, investment opportunities and competitiveness. At the same time, increasing energy costs stimulates organizations to introduce innovations, optimize business processes and transition to more efficient and sustainable management models [7].

The purpose of the work is to study the impact of increasing electricity costs on the organizational development of enterprises in the context of energy transformation.

The information base of the study was analytical materials and statistical data of the International Energy Agency on the dynamics of public energy spending by sector in the period 2015-2025, presented in Fig.1.

Spending is higher across all categories relative to 2015 levels

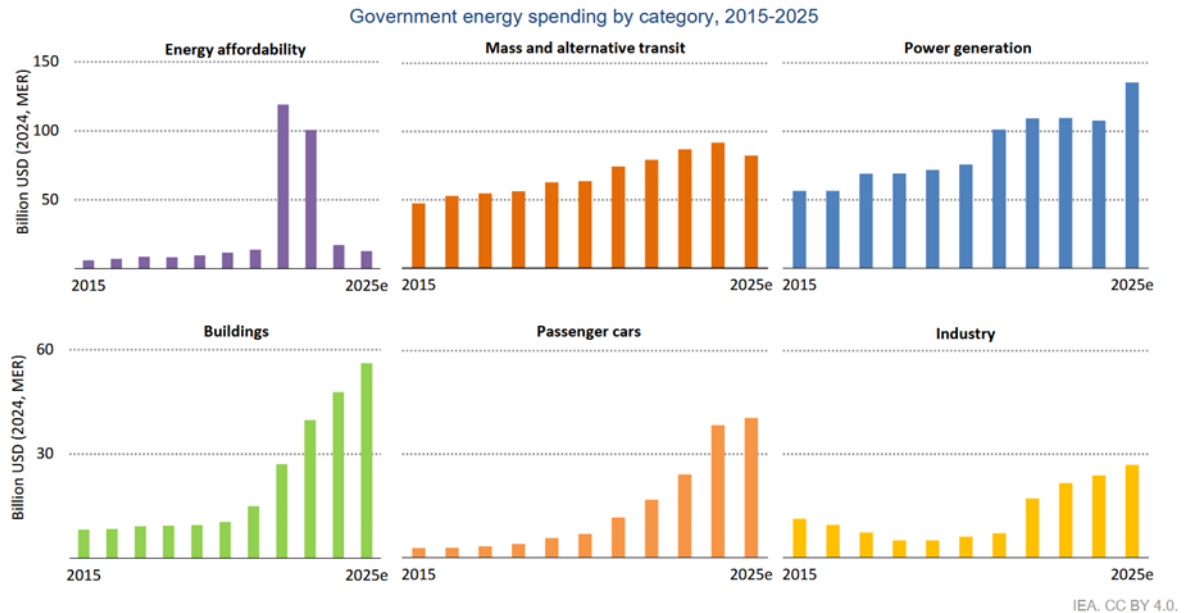


Figure 1 - Energy expenditure by sector (2015-2025, billion USD).

Source: International Energy Agency. <https://www.iea.org/> [1]

In today's energy transformation environment, the growth of electricity costs is becoming systemic and significantly affecting the organizational development of enterprises. According to the International Energy Agency, in the period 2015-2025, public spending on energy increased in all key sectors, which is confirmed by the relevant quantitative indicators. In particular, in the field of power generation, the volume of spending increased from approximately 55-60 billion USD in 2015 to over 130 billion USD in 2025, which means more than doubling of funding. Such dynamics indicate an active modernization of energy systems and the transition to new energy sources, but at the same time creates long-term financial pressure on organizations that are consumers of this energy. In the passenger cars sector, spending increased even more rapidly, from approximately 5 billion USD in 2015 to 35-40 billion USD in 2025, i.e. almost 7-8 times. This reflects the intensive development of electromobility and infrastructure, which, on the one hand, contributes to decarbonization, and on the other hand, requires significant investments and organizational adaptation. The buildings sector demonstrates stable growth: from 8-10 billion USD in 2015 to about 55-60 billion USD in 2025 (an increase of 5-6 times). This is due to the introduction of energy-efficient technologies, modernization of the housing stock and increased energy consumption standards, which directly affects the operating costs of organizations. In the industry sector, after a certain decline in 2016-2018 (to a level of about 5-7 billion USD), there is a gradual growth to 25-30 billion USD. USA in 2025. This indicates the

restoration of investment activity and the need for technological modernization of energy-intensive industries. The category of energy affordability deserves special attention, where in 2022-2023 there was a sharp surge in costs to 100-120 billion USD, after which there was a decrease to approximately 10-15 billion USD in 2025. Such volatility reflects crisis phenomena in energy markets and active state interventions aimed at stabilizing prices for consumers. In the area of mass and alternative transit, spending has increased from \$45-50 billion in 2015 to about \$80-90 billion in 2025, indicating a gradual but steady support for sustainable transport solutions. [1, 5, 6]

The analysis of the above data allows us to make several important generalizations in the context of organizational development: in particular, the growth of costs in all sectors confirms that the energy transformation is systemic in nature and affects all areas of economic activity. For organizations, this means the need to integrate the energy factor into strategic management. Secondly, the most dynamic growth is observed in sectors related to technological innovations (electric cars, energy-efficient buildings), which indicates a change in development priorities and the formation of new market opportunities. Thirdly, significant volatility of costs in the field of energy availability indicates a high level of uncertainty, which complicates long-term planning and increases the requirements for the adaptability of organizations. In this context, the growth of electricity costs is transformed from an exclusively economic problem into a multidimensional factor of organizational development. It stimulates the revision of business models, the introduction of innovative technologies, the development of energy management and the formation of new personnel competencies. At the same time, organizations that are unable to respond effectively to these challenges risk losing their competitive positions. Thus, a quantitative analysis of the dynamics of energy costs confirms the need for a comprehensive approach to energy management as a key element in ensuring sustainable organizational development in the context of global energy transformation.

References

1. International Energy Agency (2026). *World Energy Outlook 2026*. Paris: IEA. <https://www.iea.org/>
2. Ozturk, I. (2010). A literature survey on energy-growth nexus. *Energy Policy*, 38(1), 340–349.
3. Topolewski, Ł. (2021). Relationship between energy consumption and economic growth in European countries: Evidence from dynamic panel data analysis. *Energies*, 14(12), 3565.
4. Apergis, N., & Payne, J. E. (2016). Economic growth and energy consumption: A panel cointegration analysis for EU countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 59, 1545–1549.
5. World Bank (2024). *World Development Indicators*. <https://data.worldbank.org>
6. Eurostat (2024). *Energy statistics and indicators*. <https://ec.europa.eu/eurostat>

7. Stern, D. I. (2011). The role of energy in economic growth. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1219(1), 26–51.

І. В. Чукіна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується глибокими трансформаційними змінами, які охоплюють усі сфери управлінської діяльності. Особливої актуальності набуває трансформація підходів до управління проєктами, оскільки саме проєктна діяльність є основою впровадження інновацій, розвитку бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Умови цифровізації формують нові вимоги до управління, серед яких ключовими є швидкість прийняття рішень, гнучкість, адаптивність та здатність до обробки великих обсягів інформації [4].

Традиційні підходи до управління проєктами, засновані на каскадній моделі (Waterfall), передбачають чітке планування всіх етапів реалізації проєкту ще на початковій стадії. Проте в умовах нестабільного ринкового середовища та швидких технологічних змін такий підхід виявляється недостатньо ефективним. Це обумовлено тим, що сучасні проєкти реалізуються в умовах високої невизначеності, де початкові припущення часто втрачають актуальність у процесі виконання проєкту.

У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають гнучкі методології управління проєктами, серед яких провідне місце займає Agile. Основною ідеєю Agile є поділ проєкту на короткі ітерації, що дозволяє поступово вдосконалювати продукт, враховуючи потреби користувачів та зміни зовнішнього середовища. Це забезпечує підвищення якості результату, зниження ризиків та ефективніше використання ресурсів [5].

Важливою складовою Agile є постійна взаємодія з клієнтом, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок на кожному етапі реалізації проєкту. Це сприяє формуванню продукту, який максимально відповідає очікуванням користувачів. Застосування Scrum дозволяє чітко структурувати процес управління, визначити ролі учасників команди та забезпечити регулярний контроль за виконанням завдань. Kanban, у свою чергу, сприяє візуалізації процесів і дозволяє оптимізувати робочі потоки.

Разом із тим сучасні проєкти стають дедалі складнішими та багаторівневими, що обумовлює необхідність інтеграції різних підходів до управління. Поєднання традиційних і гнучких методів дозволяє забезпечити баланс між структурованістю та адаптивністю. Такий підхід є особливо

ефективним у великих організаціях, де необхідно поєднувати стратегічне планування з оперативним управлінням.

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації управління проектами. Інформаційні системи, такі як ERP, CRM та PLM, забезпечують централізацію даних, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення прозорості управлінських рішень. Використання таких систем дозволяє значно підвищити ефективність управління, знизити ризики та забезпечити контроль за реалізацією проєктів [4].

Хмарні технології є одним із найбільш важливих інструментів цифрової трансформації. Вони забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу, що дозволяє підвищити оперативність управління та забезпечити ефективну взаємодію між учасниками проєкту. Використання хмарних сервісів також сприяє зниженню витрат на ІТ-інфраструктуру та підвищенню гнучкості бізнес-процесів.

Особливого значення набувають цифрові платформи управління проектами, такі як Jira, Trello, Asana та Microsoft Project. Вони дозволяють автоматизувати процеси планування, контролю та аналізу, забезпечують прозорість управлінських процесів і дозволяють оперативно виявляти відхилення від плану.

Важливим напрямом розвитку є використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних. Застосування штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси аналізу інформації, прогнозувати ризики та оптимізувати використання ресурсів. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть використовуватися для прогнозування строків виконання проєктів, оцінки ризиків та оптимізації ресурсного забезпечення [2].

Використання Big Data дозволяє аналізувати великі обсяги інформації та виявляти закономірності, що є важливим для прийняття ефективних управлінських рішень. Це сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню ефективності управління.

Системи підтримки прийняття рішень, що базуються на штучному інтелекті, дозволяють моделювати різні сценарії розвитку проєкту та обирати найбільш ефективні варіанти дій. Це значно підвищує якість управлінських рішень та сприяє досягненню поставлених цілей.

Автоматизація управлінських процесів є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Вона дозволяє знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити високу якість виконання завдань. Як показують дослідження, впровадження автоматизованих систем управління сприяє модернізації підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності [3].

Окремої уваги заслуговує управління ризиками в умовах цифрової економіки. Сучасні проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність використання інноваційних підходів до управління

ризиками. Використання цифрових технологій дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх вплив.

Крім того, важливим аспектом є управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Сучасні команди стають більш мобільними, часто працюють дистанційно, що потребує нових підходів до організації роботи та мотивації персоналу. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій.

Перспективним напрямом розвитку управління проєктами є використання технологій Інтернету речей (IoT), які дозволяють здійснювати моніторинг процесів у режимі реального часу. Це відкриває нові можливості для оптимізації управління ресурсами та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Важливим аспектом цифрової трансформації є забезпечення кібербезпеки. Зростання обсягів цифрових даних та використання хмарних технологій підвищують ризики кіберзагроз, що вимагає впровадження сучасних систем захисту інформації.

Таким чином, цифрова трансформація управління проєктами є складним і багатогранним процесом, що включає впровадження гнучких методологій, використання цифрових технологій, інтеграцію інформаційних систем та розвиток інтелектуальних інструментів управління. Це дозволяє підвищити ефективність управління, знизити ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. C. Todd Lopez and Army Maj. Wes Shinego. Modern Software Acquisition to Speed Delivery, Boost Warfighter Lethality. U.S. Department of Defence. 2025.
2. Гудаков Д., Колодінська Я. Застосування штучного інтелекту для управління проєктами людино-орієнтованих інформаційних технологій. Measuring and computing devices in technological processes. 2025. №1.
3. Гук П. В., Скляренко О. В. Економічна доцільність модернізації підприємств з використанням автоматизованих систем. Економіка і управління. 2022. №2.
4. Бойко М. Г. Цифрова трансформація економіки України: сучасні виклики та перспективи розвитку. Економіка України. 2023. №7.
5. Коваленко О. В. Agile-технології в управлінні проєктами: сучасний стан та перспективи розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2024. №2.

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН

УДК 658.1:005.591.6:355.01

Галюк Ірина Богданівна

к. е. н., доцент

Бойко Тетяна Русланівна

здобувач другого рівня вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(Україна)

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах воєнного стану, що супроводжується високим рівнем невизначеності, ризиків та ресурсних обмежень. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження управлінських інновацій як ключового інструменту забезпечення стійкості та адаптивності підприємств.

Управлінські інновації слід розглядати як нові підходи, методи та інструменти організації управлінської діяльності, спрямовані на підвищення гнучкості, швидкості прийняття рішень та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах війни їх значення суттєво зростає, оскільки підприємства функціонують у ситуації постійних загроз, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів і кадрових втрат.

Дослідження показують, що у воєнний період ключовими напрямками управлінських інновацій є цифровізація управлінських процесів, децентралізація прийняття рішень, впровадження гнучких організаційних структур, розвиток антикризового менеджменту та використання ризик-орієнтованого підходу. Зокрема, цифрові технології дозволяють забезпечити безперервність управління навіть в умовах фізичних обмежень і релокації бізнесу.

Важливим аспектом є також формування інноваційних стратегій управління, спрямованих на підвищення стійкості підприємств. Зокрема, у наукових дослідженнях наголошується на необхідності розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності як основи адаптації до кризових умов, що передбачає оптимізацію ресурсів, диверсифікацію діяльності та пошук нових ринків збуту.

Управлінські інновації у воєнний період також пов'язані з трансформацією бізнес-моделей підприємств. В умовах нестабільності підприємства змушені переходити до більш гнучких моделей функціонування, що передбачають скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів і

впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами. Водночас важливого значення набуває розвиток партнерств, кооперації та мережових форм організації бізнесу.

Особливу роль відіграє енергетична та ресурсна ефективність як складова інновацій в управлінні. В умовах руйнування енергетичної інфраструктури підприємства впроваджують децентралізовані системи енергозабезпечення, цифрові інструменти моніторингу та управління ресурсами, що підвищує їх автономність і стійкість.

Разом з тим, впровадження управлінських інновацій супроводжується рядом бар'єрів, серед яких: обмежені фінансові ресурси, високий рівень ризиків, нестабільність нормативного середовища та дефіцит кваліфікованих кадрів. Це зумовлює необхідність державної підтримки інноваційної діяльності, створення сприятливого інституційного середовища та розвитку механізмів стимулювання інновацій.

У воєнний період управлінські інноваційні підходи виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи збереження робочих місць, підтримку економічної активності та підвищення рівня стійкості національної економіки. Вони стають основою формування нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, швидкість і здатність до відновлення.

Отже, управлінські інновації є ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємств у воєнний період. Їх впровадження дозволяє підвищити адаптивність бізнесу, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах кризових викликів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних механізмів впровадження інноваційних управлінських рішень та їх інтеграцію у стратегії повоєнного відновлення економіки.

Список використаної джерел

1. Дергачова В. В., Васянович А. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2023. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/748>
2. Резнік С. В. Інноваційні складові розвитку підприємств у кризових умовах. *Підприємництво та інновації*. 2022. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/617>
3. Ульянченко Н. В. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
4. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.3>
5. Михайлик О. М., Бірак Є. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

УДК 005.21:005.52:330.131.7

Боровик Марина Вікторівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Самбор Ангеліна Ігорівна,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність D3 Менеджмент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності та турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено прискоренням технологічного прогресу, глобалізаційними трансформаціями, кризовими явищами та геополітичними викликами. За таких умов стратегічне управління розвитком організації набуває особливої значущості як ключовий інструмент забезпечення її конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості.

Невизначеність виступає фундаментальною характеристикою сучасного економічного середовища та проявляється через неповноту, асиметрію та суперечливість інформації, складність прогнозування майбутніх змін і високий рівень ризиків. В умовах невизначеності формування стратегії розвитку підприємства потребує врахування множинності сценаріїв розвитку подій та підвищеної гнучкості управлінських рішень [1]. Це обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління, які базувалися на стабільності зовнішнього середовища та довгостроковому плануванні.

У сучасних умовах стратегічне управління розвитком організації трансформується у напрям підвищення адаптивності та гнучкості. Одним із ключових підходів є адаптивне стратегічне управління, що передбачає безперервний моніторинг змін зовнішнього середовища, оперативне коригування стратегічних цілей та використання гнучких механізмів їх реалізації. Важливого значення набуває концепція динамічних здібностей організації, яка полягає у здатності ефективно інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати ресурси і компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища.

Як зазначають дослідники, стратегічне управління в умовах невизначеності та конкурентних ризиків повинно ґрунтуватися на комплексному врахуванні факторів зовнішнього середовища, активному використанні аналітичних інструментів та впровадженні систем управління

ризиками [2]. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та знизити вплив негативних чинників.

Серед сучасних інструментів стратегічного управління розвитком організації особливе місце займає сценарне планування, яке дає змогу формувати декілька альтернативних варіантів розвитку подій і відповідних стратегічних реакцій. Такий підхід дозволяє організації бути більш підготовленою до різних варіантів змін і забезпечує підвищення її стратегічної гнучкості. Водночас застосування SWOT- та PEST-аналізу сприяє системному дослідженню внутрішнього потенціалу організації та зовнішніх факторів впливу, що є основою для формування ефективної стратегії розвитку.

У контексті зростаючої невизначеності значного поширення набувають гнучкі управлінські підходи, зокрема Agile та Lean-концепції. Вони орієнтовані на підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію втрат та створення цінності для споживача. Їх впровадження дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни ринку та забезпечувати більш ефективне управління розвитком.

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками як невід'ємній складовій стратегічного управління в умовах невизначеності. Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків дозволяють знизити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стабільність функціонування організації. У цьому контексті важливим є використання інтегрованих систем risk management, що поєднують стратегічне планування та управління ризиками в єдину систему.

Важливим напрямом розвитку сучасних організацій є формування їх резильєнтності, що передбачає здатність ефективно протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін та швидко відновлювати свою діяльність. Резильєнтність організації формується за рахунок розвитку людського капіталу, підвищення рівня організаційної культури, впровадження інновацій та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації.

Таким чином, стратегічне управління розвитком організації в умовах невизначеності та ризику потребує переходу від традиційних жорстких моделей до адаптивних і гнучких підходів, що базуються на використанні сучасних аналітичних інструментів, розвитку динамічних здібностей та формуванні організаційної резильєнтності. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації, підвищити її конкурентоспроможність та досягти стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 08.04.2026).

2. Рябуха О. О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.74>.

УДК 005.332.4

Станьковська Ірина Мирославівна

к. е. н., доцент

Буртник Тетяна Володимирівна

студентка магістерського рівня

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)*

СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЇ, ПЕРСОНАЛУ ТА МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається здатністю формувати та підтримувати власну конкурентоспроможність. Вона виступає інтегральним показником ефективності діяльності підприємства, відображаючи рівень використання ресурсів, організації управління, здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів. Як зазначають В. О. Герасимова та Е. О. Резанов, «конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку» [1, с. 94]. У цьому контексті ключову роль відіграє синергія між стратегією розвитку, кадровим потенціалом і маркетинговою діяльністю, яка забезпечує системність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, високої турбулентності ринкового середовища, скорочення життєвого циклу товарів та зростання ролі клієнтоорієнтованості. За таких умов ізольоване функціонування стратегічного, кадрового та маркетингового напрямів уже не забезпечує достатнього рівня конкурентоспроможності. Саме їх інтеграція дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати внутрішній потенціал та формувати стійкі конкурентні переваги.

Стратегія підприємства визначає основні напрями розвитку, пріоритети діяльності, методи досягнення поставлених цілей і використання ресурсів. Саме стратегічне управління дозволяє узгодити поточні дії з довгостроковим баченням і забезпечити стабільне функціонування організації. Як підкреслює М. М. Шкільняк [2, с. 58], стратегічне управління – це управління організацією, що базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує діяльність на запити споживачів та забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення довгострокових цілей. Враховуючи те, що реалізація зазначених напрямів неможлива без ефективного використання персоналу, кадрова складова, як важлива частина ресурсного потенціалу, виступає основним елементом реалізації стратегії.

Персонал — це рушійна сила розвитку організації, від якої залежить якість реалізації будь-яких стратегічних ідей. Ефективне управління персоналом передбачає не лише добір кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного зростання, мотивації та залученості до процесу прийняття управлінських рішень. Культура організації, система стимулювання, внутрішні комунікації та можливості самореалізації формують той соціально-психологічний клімат, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Тому управління персоналом має бути стратегічним, а не виключно тактичним адміністративним процесом.

Водночас ефективність діяльності підприємства залежить не лише від якості управління персоналом, але й від здатності адаптуватися до умов зовнішнього ринкового середовища, що забезпечується маркетинговою діяльністю. Він дає змогу підприємству визначати власні ринкові позиції, досліджувати поведінку споживачів, формувати конкурентні переваги та ефективно будувати комунікацію з цільовими аудиторіями. Як зазначають О. С. Сенишин та О. В. Кривешко, маркетинг розглядається як система управлінських функцій (аналіз, планування, організація, координація і контроль) і комплексу заходів, що охоплюють дослідження ринку, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства [3, с. 12]. Таким чином, маркетинг є важливою складовою стратегічного управління підприємством, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища.

Синергія між стратегією, персоналом та маркетингом полягає у створенні єдиної системи управління, у якій кожен елемент підсилює інший. Стратегія визначає напрям розвитку, персонал забезпечує компетентну реалізацію управлінських рішень, а маркетинг створює необхідні умови для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, зменшенню ризиків, посиленню іміджу підприємства та його конкурентних позицій. Практичним результатом такої синергії є формування низки стратегічних конкурентних переваг: скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення продуктивності праці, зростання лояльності споживачів, прискорення впровадження інновацій та покращення адаптивності підприємства до ринкових змін. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню ринкової частки, зростанню прибутковості та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

У практичному вимірі синергія виявляється через координацію стратегічного планування, кадрової політики та маркетингових заходів. Наприклад, у процесі розроблення нових товарів чи послуг маркетинговий відділ надає інформацію про потреби споживачів, кадрова служба забезпечує залучення працівників із відповідними компетенціями, а стратегічне управління визначає ресурсні можливості для реалізації цих ідей. У результаті формується єдиний механізм управління конкурентоспроможністю, який ґрунтується на

взаємопідтримці всіх складових. Ефективність такої синергії доцільно оцінювати за системою ключових показників, серед яких: темпи зростання обсягів продажу, рівень продуктивності праці, індекс задоволеності клієнтів, коефіцієнт плинності кадрів та показники рентабельності діяльності.

Крім того, важливо враховувати, що в умовах цифровізації економіки ефективність синергії цих елементів зростає завдяки використанню інформаційних технологій. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією між підрозділами, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищують рівень прозорості діяльності. Тому сучасне підприємство має орієнтуватися не лише на класичні інструменти управління, а й на інноваційні підходи, які дозволяють гнучко реагувати на виклики ринку. Науково-практична цінність такого підходу полягає в обґрунтуванні необхідності інтегрованого управління конкурентоспроможністю, де стратегія, персонал і маркетинг розглядаються не як окремі функціональні блоки, а як взаємозалежні елементи єдиного механізму формування конкурентних переваг підприємства.

Водночас відсутність узгодженості між стратегічними цілями, кадровою політикою та маркетинговою діяльністю може призвести до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів, зниження мотивації персоналу та втрати ринкових можливостей. У результаті підприємство втрачає здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що негативно позначається на його конкурентних позиціях.

Отже, синергія стратегії, персоналу та маркетингу створює потужний управлінський потенціал, який визначає конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Її результатом є підвищення ефективності діяльності, покращення якості управлінських рішень, посилення корпоративної культури та зміцнення ринкових позицій організації. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства формується як результат триєдиної взаємодії стратегічного вектора розвитку, кадрового потенціалу та маркетингової адаптивності, що разом забезпечують ефект управлінської синергії. Лише за умови інтеграції цих елементів підприємство здатне забезпечити сталий розвиток, досягти високих фінансових результатів і сформувати позитивний імідж у діловому середовищі.

Список використаних джерел

1. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. № 154. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_19
2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. та ін. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
3. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

УДК 378.1:37.014.25

Verbovska Lesya Stepanivna
doktor nauk ekonomicznych, docent, profesor katedry
Iwano-Frankowski Narodowy
Uniwersytet Techniczny Nafty i Gazu (Ukraina)

INTERNACJONALIZACJA JAKO PODSTAWA ZMIAN DLA UCZELNI WYŻSZYCH

Internacjonalizacja zakładów szkolnictwa wyższego (ZSW) jest jednym z kluczowych elementów europejskiej integracji. W Polsce, jako kraju członkowskim Unii Europejskiej, proces ten dynamicznie się rozwija dzięki udziałowi w Procesie Bolońskim, programach Erasmus+, inicjatywie „Uniwersytety Europejskie” oraz innym projektom. Mechanizmy stosowane w polskich uczelniach wyższych sprzyjają mobilności studentów, kadry naukowo-dydaktycznej oraz rozwojowi wymian akademickich. Należy wyróżnić takie polskie inicjatywy, jak program „**Study in Poland**” oraz „**Welcome Point**”.

Program „Study in Poland” [1], realizowany przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) oraz Fundację Edukacyjną „Perspektywy”. Dzięki temu programowi Polska stała się bardziej rozpoznawalnym kierunkiem dla studentów zagranicznych, a polskie uczelnie zyskały większą popularność. Przyszłość umiędzynarodowienia zależy od skutecznych działań na rzecz podnoszenia jakości kształcenia i wspierania międzynarodowej współpracy badawczej.

Welcome Point to nowa przestrzeń stworzona specjalnie dla studentów zagranicznych i gości. Jest to miejsce, w którym studenci międzynarodowi mogą od pierwszych dni pobytu na uczelni otrzymać wsparcie, pomoc organizacyjną oraz poczucie przynależności do społeczności akademickiej [2].

Jednostki Welcome Point stanowią nowy element polskiego systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Wspierają one instytucje szkolnictwa wyższego i nauki w tworzeniu własnych strategii umiędzynarodowienia. Działalność jednostek Welcome Point jest finansowana przede wszystkim z dwóch źródeł: ze środków własnych instytucji oraz z projektów realizowanych w ramach programu NAWA „Welcome to Poland” [3].

Jednak głównymi wyzwaniami internacjonalizacji – zarówno dla polskich, jak i ukraińskich uczelni wyższych – pozostają: niewystarczająca liczba programów nauczania w języku angielskim (na poziomie licencjackim i magisterskim), zbyt mała oferta programów wymiany studenckiej oraz programów podwójnego dyplomowania, a przede wszystkim brak silnych światowych marek uniwersytetów oraz niedostateczne państwowe finansowanie strategii marketingowych.

Pełnoskalowa wojna na Ukrainie znacząco zahamowała procesy internacjonalizacji i spowodowała masową emigrację studentów. Tysiące studentów wyjechało z Ukrainy i kontynuuje naukę w polskich uczelniach wyższych.

Ukraińskie instytucje edukacyjne straciły napływ studentów zagranicznych. Dziś priorytetem dla większości ZSW jest przetrwanie, a nie strategiczny rozwój internacjonalizacji.

Jednocześnie w polskich uczelniach obserwuje się zjawisko „łagodnej ukrainizacji” polskich zakładów szkolnictwa wyższego: na niektórych uczelniach Ukraińcy stanowią znaczący odsetek wszystkich studentów zagranicznych. Tworzy to nowe wyzwania integracyjne, w szczególności bariery językowe, konieczność zapewnienia wsparcia psychologicznego, tworzenie nowych programów. Właśnie program „Welcome Point” tworzy środowisko do integracyjno-informacyjnych spotkań w formie „world café”, „International Staff Week”, gromadzi informacje dla naukowców z zagranicy, opracowuje i formułuje propozycje komunikacji ze studentami za pośrednictwem komunikatorów internetowych i mediów społecznościowych (w tym z wykorzystaniem chat-bota odpowiadającego na najczęściej powtarzające się pytania), instruktażowych filmów wideo o życiu w Polsce i funkcjonowaniu uczelni dostępnych online, a także studentów-opiekunów dla gości zagranicznych („uni buddy”, „student ambassadors”) itp. [2; 3].

Badanie procesów internacjonalizacji polskich uczelni wyższych w celu opracowania rekomendacji dla Ukrainy opierało się na analizie szerokiego spektrum źródeł: artykułów naukowych, raportów organizacji międzynarodowych, oficjalnych danych statystycznych, dokumentów strategicznych oraz badań empirycznych.

Zatem głównym celem procesu internacjonalizacji każdej uczelni wyższej jest podniesienie jej konkurencyjności oraz wejście na europejski i światowy rynek poprzez poprawę jakości usług edukacyjnych i rzetelnych badań naukowych. Wysoka jakość kształcenia, nowoczesne programy edukacyjne, wysoko wykwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna oraz internacjonalizacja wyników badań naukowych tworzą strategiczne zmiany w działalności uczelni. Ponadto zdolność przyciągania zagranicznych studentów oraz aktywny udział „agentów zmian” w procesie dydaktycznym na zagranicznych uczelniach stają się symbolami atrakcyjności i nowoczesności, określającymi wartość uczelni w skali globalnej.

Szczególnym rodzajem internacjonalizacji są staże, które traktuje się jako specyficzną formę uczenia się poprzez zdobywanie nowego doświadczenia i samopoznanie w nieznanym środowisku zawodowym, co znacząco podnosi kompetencje uczestników.

Podsumowując, internacjonalizacja szkolnictwa wyższego niesie w sobie elementy dyplomacji kulturalnej, podobnie jak muzyka czy sztuka. Sprzyja ona pogłębieniu zrozumienia narodowości, kultury narodowej oraz specyfiki systemów edukacyjnych różnych krajów.

„Publikacja powstała z wykorzystaniem materiałów zgromadzonych w wyniku realizacji programu stypendialnego Centrum Dialogu im. Juliusza Mieroszewskiego”.

Wykaz wykorzystanych źródeł

1. Umiędzynarodowienie polskich uczelni – kierunki rozwoju i wyzwania.

<https://www.gov.pl/web/nauka/umiedzynarodowienie-polskich-uczelni--kierunki-rozwoju-i-wyzwania>

2. New place, new possibilities AT Poznan university of technology.
<https://put.poznan.pl/en/article/new-place-new-possibilities-poznan-university-technology>

3. Płoszaj Adam Raport z badania potencjału szkół wyższych i instytucji naukowych do przyjmowania osób z zagranicy.
https://nawa.gov.pl/images/Aktualnosci/2024/Potencjal_umiedzynarodowienia_2023_www.pdf

УДК 005.332.3:005.8

Вербовська Леся Степанівна
д.е.н., доцент

Гамуляк Назар Миколайович,
аспірант

Маланюк Назарій Ігорович
аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

ФАКТОРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Управління виступає цілісною системою, яка охоплює всі рівні й аспекти діяльності суб'єкта господарювання, забезпечуючи стабільність, адаптивність та спрямованість на результат. Водночас, у сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, швидких технологічних поступів та глобальної конкуренції особливої актуальності набуває управління змінами як «специфічний» напрям управлінської діяльності.

Звернемо увагу на дослідження Сенге П. [1], який запропонував концепцію організаційного навчання та ментальних моделей, що дозволяють формувати у здобувачів освіти культуру академічної доброчесності, інклюзивності та відкритості до змін та інновацій. Системність та поетапність змін в концепціях Левіна К., Коттера Дж. та Бекхарда Р. є критично важливою складовою в умовах постійних реформ у вищій освіті, постковідним періодом та військовими діями, особливо в контексті цифрової трансформації, автономізації та інтернаціоналізації.

Функціонування в динамічному та мінливому середовищі, де зміни є постійною складовою, залежить насамперед від керівництва, а тому потребує усвідомленого підходу до ефективного управління ними через поєднання теоретичних та практичних інструментів.

Факторний підхід до змін в управлінні організаціями ґрунтується на систематичному аналізі та оцінці чинників, які обумовлюють виникнення,

розвиток та наслідки організаційних трансформацій. Дослідження змін через призму чинників дозволяє керівництву ідентифікувати ключові передумови та бар'єри, які можуть сприяти чи, навпаки, стримувати ефективність процесу змін. Факторний підхід передбачає ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на управління змінами, їх систематизацію, класифікацію та оцінку їх впливу, дослідження діагностики потенційних ризиків і адаптації стратегій управління у динамічному середовищі. Виділимо ключові елементи факторного підходу: виділення детермінант змін; оцінка взаємозв'язку факторів; аналіз впливу факторів на успішність змін; коригування стратегій управління змінами відповідно до оцінених впливів.

Можемо стверджувати, що факторний підхід є тим підходом, який дозволяє враховувати різні факти (внутрішні, зовнішні, форс-мажор), також є низка факторів, які сприяють або ж створюють опір змінам. Під факторним підходом пропонуємо розуміти поєднання різних взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів складових, які «розморожують» ситуацію, тобто події, які «розколюють лід» [2], ефективно сприяють суб'єкту господарювання протистояти змінам зовнішнього середовища, працюючи на випередження для збереження своєї життєздатності задля досягнення поставлених цілей. На думку дослідниці Дорошук Г.А., до подій може бути віднесено публікації про новий метод дослідження, зміна керівництва або будь-яка інша локальна неприємність в організації. Події можуть спонукати до вироблення стратегії змін, яка може трансформуватися в дії, що дозволяють впроваджувати методи, узгоджувати плани на майбутнє. У процесі діяльності відбувається навчання, яке сприяє розвитку персоналу, удосконаленню стратегію та ініціюванню нових дій.

Не слід забувати і про людський фактор в управлінні змінами. Так, Робінсон В. у своїх працях, розвиваючи теорію про зовнішніх агентів змін, стверджував, що зовнішні агенти можуть відігравати дві ролі у процесах змін, це експерт, або ж фасилітатор [3].

Як підсумок, факторами змін виступають три складові:

- оновлення, тобто усвідомлення необхідності потреби у змінах;
- створення та розуміння нового розвитку;
- інституціоналізація змін [2]

Відзначимо переваги даного підходу, які заключаються в наступному:

- забезпечує системний погляд на природу змін;
- дозволяє розробляти адаптивні управлінські стратегії;
- сприяє мінімізації ризиків шляхом врахування як зовнішніх, так і внутрішніх детермінант.

Отже, ефективність факторного підходу полягає в (1) ідентифікації факторів (внутрішні, зовнішні); (2) розподілі факторів за етапами змін (на кожному із дев'яти етапів існує можливість оцінки факторів, які відіграють ключову роль в ефективності бізнес-процесів); (3) кількісній та якісній оцінці факторів (SWOT-метод тощо); (4) факторний аналіз ефективності змін (кореляція між запропонованими методами та ключовими факторами успіху

або ж застосування аналітичних моделей); (5) оптимізація процесу управління змінами (виявлення факторів, що гальмують чи прискорюють зміни або ж побудова моделі управління, яка враховуватиме низку факторів на кожному із етапів).

Список використаних джерел:

1 Сенге Пітер П'ята дисципліна. Мистецтво та практика організації, що навчається. URL: <https://assets.super.so/b091f13e-a478-4b06-88d7-2f9cc25d435e/files/0dd438d1-3d0f-4f50-b290-699e09f1bbf2.pdf>

2 Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с. ISBN 978-617-7261-99-4. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

3 Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. Київ: ЮСТОН, 2018. 420 с. ISBN 978-617-7361-48-9.

УДК 65.012.2:338.439.5

Гадевич Ксенія Миколаївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Карпенко Юлія Валентинівна

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного бізнес-середовища перевагу отримують підприємства, які мають здатність оперативного перебудовувати виробничі процеси і раціонально використовувати наявні ресурси. Операційна стратегія дозволяє узгоджувати щоденні управлінські рішення в сфері операцій із довгостроковими орієнтирами підприємства, підтримуючи цілісність діяльності, забезпечуючи стійкість та підвищення операційної продуктивності. Згідно з даними досліджень [1] 40 % сучасних підприємств орієнтують операційну стратегію на оптимізацію процесів для підвищення ефективності, 25 % роблять наголос на покращенні якості продукції та послуг, ще 20 % підприємств акцентують на скороченні витрат і підвищенні рентабельності, а інші 15 % концентруються на гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Операційна стратегія – це функціональна стратегія, що підпорядковується корпоративній та визначає управлінські рішення та процеси організації, планування і координації операцій, враховуючи ринкові вимоги та визначені

стратегічні цілі [2, с. 26]. Метою операційної стратегії є конкретизація стратегічних завдань на рівні щоденних операцій для забезпечення підвищення продуктивності, гнучкості виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг.

На практиці лівова частка підприємств стикаються з розривом між стратегічними намірами та їх реалізацією через недостатню координацію між підрозділами, хибне оцінювання зовнішніх умов і наявного потенціалу керівництвом. Саме дотримання послідовності етапів розробки та впровадження операційної стратегії дозволяє сформулювати операційні пріоритети, трансформувати їх у конкретні операційні рішення та забезпечити узгоджену роботу всіх функціональних рівнів. Нераціональна операційна стратегія відбивається у вигляді фінансових і матеріальних втрат, нераціонального розподілу ресурсів, перевантаження персоналу тощо. Відсутність саме уніфікованого підходу до етапів формування операційної стратегії зумовлює різноманітність наукових позицій, зокрема щодо трансформації корпоративних цілей в операційні рішення, аналізу можливостей та врахування стадії життєвого циклу розвитку галузі.

П'ятиетапна модель операційної стратегії Террі Хілла [3, с. 27] у відповідності до наукової роботи «Manufacturing Strategy» є одною з перших концепцій, в якій вперше системно поєднувались корпоративні цілі з конкретними операційними рішеннями із уникненням хаотичного планування для оптимального розподілу внутрішніх ресурсів. Модель передбачає наступні етапи:

- встановлення корпоративних цілей організації;
- оцінка конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів для визначення ключових операційних пріоритетів;
- розробка маркетингової стратегії для досягнення цілей з врахуванням вимог ринку й виробничих можливостей підприємства;
- проектування та вибір оптимальних операційних процесів із чіткими і вимірюваними параметрами.
- формування процесної інфраструктури з координацією виробництва, технологій та контролем ефективності їх виконання.

Сильним аспектом цього підходу є поєднання корпоративних, маркетингових та операційних рішень, що забезпечує узгодженість і стратегічну цілісність операційної стратегії. Водночас його обмеження полягає в недостатньому фокусі на здатність швидко реагувати на інновації та непередбачувані зовнішні зміни.

Альтернативний підхід у працях О. Г. Ратушняка та О. М. Сумець [4, с. 78] передбачає систематичний комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх умов діяльності з повним узгодженням рішень між функціональними рівнями управління. На початковому етапі досліджуються зовнішні умови, зокрема економічні, політичні, науково-технічні та соціальні тенденції, включно з оцінкою впливу існуючих й потенційних конкурентів і виробників товарів-

замінників. Зокрема визначаються ключові показники для оцінки операційної діяльності. На другому етапі вивчаються споживчі сегменти та їхні характеристики (географічні, демографічні, поведінкові). Третій етап передбачає формування стратегічних орієнтирів, визначення досяжних операційних цілей та пріоритетів. На четвертому етапі оцінюються наявні ресурси, приймаються рішення щодо внутрішнього забезпечення виробничих процесів. Завершальний п'ятий етап охоплює вибір оптимальної стратегії, розробку планів й організацію операційних процесів на всіх функціональних рівнях і їх коригування. Основні переваги підходу полягають у врахуванні всіх факторів і можливості оцінки потенційних ризиків, тоді як недоліками є високі витрати часу та ресурсів і уповільнене ухвалення рішень.

Підхід до формування операційної стратегії, запропонований в праці [5, с. 5], базується на формуванні операційних пріоритетів з урахуванням динаміки зовнішніх змін життєвого циклу розвитку галузі за М. Портером. Розроблення стратегії здійснюється через послідовність етапів: визначення стратегічних орієнтирів та аналіз зовнішніх умов функціонування із встановленням галузевої стадії життєвого циклу; ідентифікація наявних ресурсів, а також сильних та слабких сфер операційної діяльності; формування операційних пріоритетів й цілей щодо певної стадії життєвого циклу розвитку галузі; затвердження змісту стратегії, планування заходів з узгодженням завдань щодо рівнів управління підприємства та із забезпеченням оптимального розподілу ресурсів; реалізація стратегії за виробничою програмою, подальшим її контролем та коригуванням. Управління операційною стратегією за авторами [5], здійснюється на засадах процесного підходу з урахуванням галузевої специфіки та реалізується через систему збалансованих показників (BSC) та ключових показників ефективності (KPI).

Отже, узагальнений процес представимо як взаємопов'язані етапи (табл. 1):

Таблиця 1

Етапи процесу розробки та реалізації операційної стратегії

Назви етапів	Зміст елементів етапів
1. Визначення напрямів і стратегічних цілей діяльності	– розробка місії та стратегічних орієнтирів – узгодження корпоративних і функціональних стратегій
2. Проведення стратегічного аналізу	– дослідження внутрішніх та зовнішніх умов діяльності – встановлення ключових показників ефективності
3. Оцінка життєвого циклу галузі	– аналіз факторів середовища та визначення завдань маркетингу щодо поточної стадії
4. Встановлення операційних пріоритетів та цілей	– формування операційних пріоритетів відповідної стадії – узгодження операційних цілей та завдань

	розвитку
5. Аналіз операційних можливостей підприємства	– оцінка внутрішнього потенціалу із вимогами ринку – прийняття рішення щодо виробництва чи аутсорсингу
6. Формування та вибір операційної стратегії	– порівняння альтернативних варіантів операційної стратегії, вибір найоптимальнішого
7. Узгодження та затвердження операційних рішень	– рішення із повним плануванням процесів, ресурсів та інфраструктури у затвердженій керівництвом стратегією
8. Реалізація та контроль	– впровадження операційних планів, оцінка і моніторинг

Джерело: складено автором на основі [2 – 5]

Мета процесу розробки та реалізації операційної стратегії спрямована на обґрунтований вибір напряму розвитку операційної діяльності. Обрана стратегія безпосередньо впливає на бізнес-процеси, розподіл ресурсів та ефективність використання потужностей, забезпечуючи підвищення продуктивності й якості.

Підсумовуючи, операційна стратегія забезпечує інтеграцію стратегічних орієнтирів із щоденними процесами через аналіз середовища, визначення операційних пріоритетів і постановку цілей відповідно до ресурсів. Важливими є усунення розривів між цілями та можливостями, вибір оптимальної стратегії з урахуванням ризиків, а також системне впровадження, контроль і раціональний розподіл ресурсів. Зазначений підхід надає адаптацію до певних змін й забезпечити досягнення запланованих результатів показників, посилюючи конкурентні позиції.

Список використаних джерел

1. 2025 digital trends in operations survey. PwC. URL: <https://surl.li/xkltbh> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Капінос Г. І., Бабій І. В. *Операційний менеджмент* : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 352 с. URL: <https://lnk.ua/ANDx6JrNx> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Hill T. J, Hill A. J. *Operations strategy: design, implementation and delivery. 3rd ed. London : Red Globe Press, 2017. 416 p.* URL: <https://lnk.ua/MVwJ8m3ez> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Ратушняк О. Г., Сумець О. М. *Проектування операційних систем* : електрон. підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с. URL: <https://lnk.ua/MVwJ8Xzez> (дата звернення: 29.03.2026).
5. Ровенська В. В. Операційна ефективність підприємств. *Інклюзивна економіка*. 2024. С. 37–41. URL: <https://surl.li/xdmxod> (дата звернення: 29.03.2026).

УДК 338.2:60

*Грудзевич Уляна Ярославівна,
к. е. н., доцентка
Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИРОБНИЦТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Біотехнологічні виробництва формують один із стратегічних напрямів інноваційного розвитку економіки держави на сучасному етапі і мають унікальні стратегічні можливості, що виникають у процесі інтеграції до європейського економічного та наукового простору. Біотехнологічні виробництва сповнені інновацій, що сприяють розв'язанню складних проблем і поліпшенню якості життя, рівня здоров'я населення, добробуту, адже біотехнологічні виробництва забезпечують створення високоякісних продуктів харчування, сучасних лікарських засобів, інноваційних рішень для сільського господарства, біоматеріалів і біоенергетичних ресурсів. Світовий біотехнологічний сектор демонструє стійку тенденцію до створення високої доданої вартості через впровадження наукомістких технологій та розширення присутності на міжнародних ринках а стратегія розвитку біотехнологічних виробництв в Україні на даний час базується на трьох фундаментальних принципах: технологічній стійкості (resilience), нормативній гармонізації та інноваційній експансії.

Уряди ряду країн розглядають науково-технологічний потенціал у сфері біотехнологій як сучасний мейнстрім технологічного оновлення економіки, адже результати, отримані від впровадження біотехнологічних розробок у промисловому секторі, забезпечують провідні позиції у світі. На даний час Україна має потужний науковий потенціал у біотехнологіях завдяки поєднанню висококваліфікованих наукових кадрів, сильного ІТ-сектору та унікальних природних ресурсів. Проте позиції на світовому ринку поки доволі слабкі. Так, за Біотехнологічним Інноваційним Індексом Україна посідає 53-тє місце серед 54 досліджуваних країн світу, набравши 12,5 бала зі 100 можливих. Часка України у клінічних випробуваннях серед європейських країн має тенденцію до зниження і становить 0,3 % станом на 2023 р. За даними BTU-Biotech у 2023 році 24% агрохолдингів України застосовували біотехнології у виробництві [1].

В останні роки особливо актуальними є питання адаптації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу, які є не формальною вимогою для вступу України до ЄС, а й критичною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на глобальних ринках. Впродовж 2024-2025 років Україна здійснила значний прогрес у трьох ключових сферах: безпеці харчової продукції, регулюванні генетично модифікованих організмів (ГМО) та охороні інтелектуальної власності. У 2023

році уряд України прийняв Глобальну стратегію розвитку інновацій WINWIN, створивши дорожню карту для перетворення країни на регіональний інноваційний центр до 2030 року, одним з напрямів якої є розвиток біотехнологічних виробництв. [2] Ключовими напрямками стратегії є:

- тканинна інженерія та регенерація, яка впливає на сектор охорони здоров'я, оскільки застосовується в розробці інноваційних методів лікування, трансплантації та регенерації тканин. Крім того, сприяє розвитку агропромисловості, зокрема виведенню нових сільськогосподарських культур;

- дослідження на клітинах, що створює нові можливості для персоналізованої медицини завдяки створенню індивідуальних моделей захворювань пацієнтів. Окрім цього, вона сприяє розвитку біофармацевтики;

- створення інноваційної екосистеми: біотехнологічні хаби, акселератори та простір для залучення інвестицій і розвитку галузі. Аналіз діяльності провідних біотехнологічних та фармацевтичних підприємств України свідчить про перехід до моделі «інноваційного хабу». Компанії все частіше інвестують не лише у власні виробничі лінії, а й у створення відкритих платформ для співпраці з науковими інституціями та міжнародними партнерами. Згідно стратегії розвитку інновацій основні сильні, слабкі сторони, можливості і загрози відображено в матриці SWOT-аналізу (рис. 1)

Сильні сторони	Можливості
• наявність розвиненої науково-дослідної інфраструктури, ЗВО та великої кількості висококваліфікованих фахівців у галузі; • вільний доступ до природних ресурсів та біорізноманіття, аграрний потенціал і досвід застосування технологій ферментації; • потужний R&D-потенціал наявної фармацевтичної галузі, що є основою для розвитку біофармацевтики; • розвинена IT-індустрія та екосистема стартап-інкубаторів й акселераторів,	• гармонізація українського законодавства з нормами ЄС відкриває доступ до міжнародних ринків; • запровадження грантових програм для BioTech-стартапів та податкових пільг для компаній; реалізація спільних R&D-проектів українських BioTech-компаній із міжнародними галузевими експертами; • створення центрів колективного користування обладнанням для наукової спільноти та бізнесу в напрямі BioTech та Life Science, модернізація бізнесу; • скорочення часу реєстрації біотехнологічних продуктів та впровадження прозорих процедур для клінічних випробувань
Слабкі сторони	Загрози
• обмежене державне фінансування та слабка підтримка	• відтік наукових кадрів; • недостатня взаємодія між

науково-технічних розробок; • низький рівень комерціалізації біологічних технологій та слабкий захист інтелектуальної власності; • нестабільність урядової політики та потреба зміни в законодавчому регулюванні сектору; • недостатній досвід у виведенні біотехнологічних продуктів на ринок та слабка взаємодія між учасниками екосистеми	науковими установами, бізнесом і державою; • низький рівень захисту прав інтелектуальної власності в Україні; • нестача сучасного обладнання; • недостатня кількість відкритих для бізнесу інноваційних центрів (наукових парків, біотехнологічних хабів, зон інновацій)

Рис 1. Матриця SWOT- налізу у галузі біотехнологій [2]

Особливістю сучасної української стратегії є глибока інтеграція біотехнологій у сферу оборони. Перспективними напрямками є: розробка алгоритмів, що на основі біометричних даних поранених допомагають приймати рішення в умовах масових втрат; створення систем для детекції біологічних загроз та моніторингу стану навколишнього середовища. Біотехнологічні компанії повинні активніше долучатися до екосистеми Bravel, оскільки військові замовлення забезпечують швидку апробацію технологій, які згодом знайдуть застосування в цивільній медицині.

Приклад «Юрія-Фарм» та «Фармак» показує, що створення власних дослідницьких центрів та відкриття філій у ЄС є найкращим способом захисту інвестицій та забезпечення доступу до міжнародного капіталу.

Отже, удосконалення нормативно-законодавчої бази, посилення співпраці між бізнесом, наукою та державою, належне фінансування, створення біотехнологічних кластерів, розвиток біоінформатики та інтеграція в глобальні ринки допоможуть Україні стати важливим гравцем світової BioTech-індустрії.

Список використаних джерел

1. Галузева стратегія: biotech. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030: Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/f/0f/f612178fa3229dbef2603450c07d80f1.pdf>
2. Building the Future in a War Zone: Inside Ukraine's Innovation Revolution. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2025/building-the-future-in-a-war-zone-inside-ukraines-innovation-revolution>

УДК 005.51:005.21]:622.32]:330.3(477)

Гусаковська Тетяна Олександрівна

к.е.н., доцент

Середа Олексій Олексійович

Здобувач

Полтавський університет економіки і торгівлі

(Україна)

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток економічного потенціалу нафтогазових компаній у сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із їх здатністю адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та формувати передумови для довгострокового зростання. У цьому контексті особливого значення набуває поєднання інтегрованого планування з концепцією бізнес-резильєнтності, яка розглядається як здатність підприємства не лише протистояти кризовим впливам, але й відновлюватися та розвиватися в умовах нестабільності [1-3, 5]. Сучасні дослідження підтверджують, що бізнес-резильєнтність є багатовимірною категорією, яка включає фінансову стійкість, інноваційність, організаційну гнучкість та ефективність управлінських рішень. Водночас інтеграція управлінського контролю та інформаційних систем визначається як ключовий чинник забезпечення стійкості підприємств у нестабільному середовищі.

У науковій літературі інтегроване планування розглядається як ефективний інструмент узгодження стратегічних і операційних цілей підприємства, що дозволяє підвищити гнучкість управління та якість прийняття рішень [4]. Крім того, доведено, що ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня узгодженості стратегічних рішень із зовнішнім середовищем, що особливо актуально в умовах високої турбулентності [6, 7]. Водночас питання розвитку економічного потенціалу нафтогазових компаній на основі інтегрованого планування в умовах воєнної трансформації економіки залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

З позицій сучасної економічної теорії інтегроване планування доцільно розглядати як механізм реалізації стратегічного управління, що базується на принципах системності, комплексності та безперервної адаптації. У цьому контексті економічний потенціал підприємства формується як результат узгодженого функціонування його ресурсів, процесів та управлінських рішень. Ключовим елементом інтегрованого планування є забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості планів, що досягається через синхронізацію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Такий підхід

дозволяє мінімізувати розрив між стратегічними цілями та їх практичною реалізацією, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Воєнна трансформація економіки України суттєво ускладнює умови функціонування нафтогазових компаній, що проявляється у багатовимірності ризиків, серед яких ключовими є фізичне руйнування інфраструктури, порушення логістичних процесів, кіберзагрози, дефіцит ресурсів і кадрового потенціалу. Зазначені фактори змінюють не лише операційні умови діяльності підприємств, але й параметри їх довгострокового розвитку, що безпосередньо впливає на формування економічного потенціалу.

Суттєвих змін зазнають і логістичні системи, які переходять від стабільних моделей до більш гнучких і диверсифікованих рішень, що передбачають використання альтернативних маршрутів постачання та інтеграцію різних видів транспорту. Це підвищує вимоги до координації управлінських рішень і обумовлює необхідність інтеграції виробничих, логістичних і фінансових процесів у межах єдиної системи планування. Одночасно скорочується горизонт планування, що зумовлює перехід до використання гнучких інструментів, зокрема ковзного планування та сценарного підходу, які дозволяють оперативно коригувати плани відповідно до змін зовнішнього середовища.

У цих умовах інтегроване планування трансформується у ключовий механізм розвитку економічного потенціалу нафтогазових компаній, оскільки забезпечує синхронізацію ресурсів, управлінських рішень і ризиків. Особливого значення набуває сценарне моделювання, яке передбачає формування альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та критичного) з урахуванням можливих змін зовнішніх факторів. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити готовність підприємства до різних сценаріїв розвитку подій.

Подальший розвиток економічного потенціалу підприємств пов'язаний із формуванням здатності до випереджального розвитку, що передбачає не лише адаптацію до кризових умов, але й використання їх як джерела конкурентних переваг. У цьому контексті інтегроване планування виступає основою для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливу роль відіграє цифровізація, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує прозорість управління та сприяє більш швидкому прийняттю рішень.

Концептуально інтегрована система планування нафтогазової компанії включає стратегічний, операційний, ризиковий та цифровий блоки, взаємодія яких забезпечує формування цілісного управлінського контуру. Стратегічний блок визначає довгострокові орієнтири розвитку, операційний забезпечує реалізацію планів, ризиковий інтегрує оцінку загроз, а цифровий формує інформаційну основу управління. Така модель дозволяє забезпечити ефективне

використання ресурсів, підвищити адаптивність підприємства та створити передумови для розвитку його економічного потенціалу.

Впровадження інтегрованого планування здійснюється поетапно і передбачає проведення діагностики та аудиту, функціональну інтеграцію підрозділів, цифрову трансформацію та впровадження адаптивних механізмів управління. Це дозволяє забезпечити поступовий перехід до нової моделі управління та мінімізувати ризики трансформаційних змін.

Оцінка ефективності розвитку економічного потенціалу підприємства здійснюється на основі системи показників, що охоплює фінансово-економічні, резильєнтні та стратегічні аспекти діяльності. До ключових показників належать чистий грошовий потік, рентабельність капіталу, операційні витрати, час відновлення критичних процесів, рівень адаптивності планів та індекс енергетичної безпеки. Використання такої системи дозволяє комплексно оцінити результати функціонування підприємства та ефективність реалізації інтегрованого планування.

Важливу роль у розвитку економічного потенціалу нафтогазових компаній відіграє взаємодія з державним середовищем, що передбачає узгодження корпоративних стратегій із національними пріоритетами енергетичної безпеки, адаптацію до регуляторних вимог та врахування впливу зовнішньоекономічних факторів. Це забезпечує підвищення передбачуваності управлінських рішень та сприяє зміцненню стійкості підприємств.

Отже, застосування інтегрованого підходу дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості нафтогазового сектору в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича Т. В., Черних О. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/14662>.
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. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.
3. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 643-652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
4. Обелець Т.В., Чорноштан А.Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успішності проектної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. №31. С. 51-54. DOI: 10.20535/2307-5651.31.2024.319019.

5. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.

6. Carmona S., Filatotchev I., Fisch J.H., Livne G. Integrating contemporary accounting and international business research: progress so far and opportunities for the future. *Accounting and Business Research*. 2024. Vol. 54. Issue 4. P. 369-391. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2271295>.

7. Integrated Business Planning (IBP) Framework. URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/supply-chain-frameworks/integrated-business-planning-ibp-framework/>

УДК 005.21

Дюк Оксана Михайлівна
PhD з менеджменту, доцент
Андрейко Софія Ігорівна
студентка

*ВСП Калуський фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій
Івано-Франківського
національного технічного університету нафти і газу (Україна)*

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високою динамікою змін в економічному, політичному та технологічному середовищах. Традиційні методи управління часто виявляються неефективними в ситуації «постійної турбулентності», коли руйнуються логістичні ланцюги, змінюється споживчий попит та виникає дефіцит ресурсів. За таких обставин стратегічний менеджмент трансформується у ключовий інструмент забезпечення не лише конкурентоспроможності, а й життєздатності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Система стратегічного менеджменту розглядається як комплекс взаємопов'язаних підходів, методів і процесів, спрямованих на визначення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його розвитку в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища. Адаптація підприємства в межах стратегічного управління визначається як перехід від поточного стану до бажаного, який вважається адекватним і очікуваним з боку зацікавлених сторін.

Ефективність стратегічного менеджменту в умовах мінливості безпосередньо залежить від якості аналітичного інструментарію, що дозволяє вчасно ідентифікувати потребу у змінах. Для системного управління цим

процесом необхідно використовувати таку класифікацію змін: за місцем виникнення (зовнішні та внутрішні), цільовою спрямованістю (оперативні та стратегічні), характером (революційні та еволюційні) та функціональними напрямками (виробничі, соціальні тощо).

Процес моніторингу в межах стратегічного менеджменту має включати систему оціночних показників, які відображають фактичний вплив стратегії на стан підприємства. До них належать показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Для об'єктивної оцінки адаптивності доцільно використовувати загальні результативні індикатори: вартість товарної продукції та чистий прибуток у розрахунку на одного працівника, що демонструє реальну ефективність використання ресурсного потенціалу в динамічних умовах. Таким чином, методичний інструментарій дозволяє трансформувати результати аналізу зовнішнього середовища у конкретну тактику проведення змін, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей із внутрішніми можливостями організації.

Успішна стратегічна адаптація підприємства нерозривно пов'язана з людським фактором, оскільки саме персонал є безпосереднім носієм і реалізатором будь-яких організаційних перетворень. Опір змінам розглядається як природна реакція соціальної системи організації на зовнішні або внутрішні подразники, що зумовлюється відчуттям незахищеності, тривогою за стабільність доходів та очікуванням можливих втрат соціального статусу чи посади.

У межах стратегічного менеджменту управління змінами має бути гармонізоване із загальною стратегією розвитку підприємства. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та гнучкість, дозволяє мінімізувати конфлікт інтересів і забезпечити синергетичний ефект. Розвиток людського капіталу через систему безперервного навчання, підвищення цифрової грамотності та розвиток навичок управління ризиками стає драйвером конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства в умовах воєнного стану та глобальних викликів.

В умовах воєнного стану стратегічний менеджмент трансформується з інструменту статичного довгострокового планування на динамічний механізм забезпечення життєздатності та стійкості підприємства. Традиційні директивні моделі управління часто втрачають актуальність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних систем управління, в основі яких лежать глибока аналітика, прогнозування та оперативне реагування на виклики середовища.

Основним методичним інструментом реалізації такого підходу стає сценарне планування. Воно передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства – оптимістичного, базового та песимістичного. Це дозволяє керівництву заздалегідь підготувати варіанти дій для різних умов та швидко коригувати стратегічні плани без втрати загальної мети.

Пріоритетними в цей період стають такі стратегічні напрями:

- стратегія стабілізації та виживання: спрямована на збереження ресурсного потенціалу, оптимізацію структури капіталу та балансування грошових потоків.

- диверсифікація діяльності: пошук нових ринкових ніш та альтернативних джерел прибутковості для зниження залежності від одного джерела доходу.

- управління ризиками: постійний моніторинг чинників, що впливають на стійкість, та впровадження заходів для їх мінімізації, що є критичним для забезпечення стабільного розвитку в умовах невизначеності [1].

Таким чином, стратегічна адаптація в умовах війни базується на здатності менеджменту інтегрувати внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями, перетворюючи виклики на нові точки зростання для бізнесу.

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки стратегічне управління, орієнтоване на впровадження інноваційних підходів, стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Перехід до моделі інноваційного підприємництва дозволяє суттєво підвищити адаптивність бізнес-моделей до динамічних змін ринку та посилити технологічну готовність до зовнішніх викликів.

Деталізація ролі цифрових інструментів у стратегічному менеджменті охоплює такі аспекти:

- впровадження новітніх технологій у планування – використання штучного інтелекту, Big Data та Інтернету речей відкриває нові горизонти для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення якості стратегічного аналізу;

- прискорення управлінських процесів – впровадження спеціалізованих ІТ-рішень, таких як CRM-системи, аналітичні платформи або технології GPS-моніторингу, дозволяє значно скоротити час на ухвалення стратегічних рішень;

- оптимізація витрат та гнучкість – автоматизація та впровадження цифрових каналів взаємодії сприяють зниженню операційних витрат і дозволяють швидко переналаштовувати внутрішні процеси під нові запити споживачів;

- інноваційний розвиток як стратегічний пріоритет – постійне інвестування в дослідження та розробки дозволяє підприємству йти в ногу з технологічними трендами [2].

Таким чином, цифрова трансформація, інтегрована в систему стратегічного менеджменту, виступає головним механізмом перетворення зовнішніх загроз на нові можливості, забезпечуючи життєздатність бізнесу в мінливому середовищі.

Стратегічний менеджмент виступає фундаментом для забезпечення довгострокової стійкості та життєздатності підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Ефективна адаптація до мінливих реалій, зокрема у період воєнного стану, можлива лише за умови відмови від ситуативного реагування на користь системного сценарного планування та проактивного управління ризиками.

Успіх будь-яких організаційних перетворень безпосередньо залежить від ефективного управління людським капіталом, подолання опору змінам через трансформацію цінностей персоналу та формування сильної організаційної культури. Водночас цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів стають критичними факторами підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та зміцнення конкурентних переваг у цифровому середовищі. Таким чином, лише поєднання системного стратегічного бачення з оперативною гнучкістю та інноваційною активністю дозволяє підприємствам забезпечити сталий розвиток і зберегти лідерські позиції на ринку в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Побігун С. А., Пилипів С. Б., Гринчук Ю. С. Вплив стратегічного менеджменту на стійкість і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9. С. 734–746. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)).
2. Тимошенко К. В. Роль стратегічного управління в адаптації бізнес-моделей електронної комерції до динамічних змін ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-94>.

УДК 35.07:005.21

Зінко Максим Андрійович
аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН: МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Сьогодні Україна перебуває на такому історичному етапі, коли традиційні підходи до державного управління вже не працюють. Масштабні виклики, швидкий перехід до цифрових технологій, а особливо реалії війни та завдання майбутньої повоєнної відбудови, змушують державні інституції постійно трансформуватися. Жодна публічна установа не зможе ефективно працювати без стабільного розвитку, а ключовим рушієм цього розвитку є грамотне управління змінами [1, с. 11]. Головна мета таких перетворень полягає у глибокому реформуванні влади з огляду на чітке стратегічне бачення, що дозволяє крок за кроком створювати реальну суспільну цінність.

Звісно, спроби реформувати державний сектор регулярно наштовхуються на серйозні бар'єри: від звичайної бюрократичної інерції до нечітких цілей та банального браку ресурсів. Щоб подолати ці перепони, необхідно вибудувати

надійне організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами. У наукових колах це поняття трактують як базове підґрунтя для запровадження інновацій під час взаємодії державної установи з суспільством, яке охоплює цілий комплекс управлінських, фінансових, правових та економічних інструментів [2, с. 40]. Власне, саме такий механізм створює правильну систему заохочень і гарантує, що розпочаті реформи будуть доведені до кінця.

Одним із найважливіших векторів розвитку такого забезпечення є відмова від звичної вертикальної ієрархії на користь горизонтального процесно-орієнтованого підходу. Суть полягає в тому, щоб розглядати роботу державного органу не як сукупність розрізнених відділів, а як цілісну мережу пов'язаних між собою процесів. Кожен із цих процесів повинен мати конкретні ресурси на старті та чітко вимірюваний результат у кінці. Завдяки такій зміні фокусу можна алгоритмізувати перетворення, скоротити зайві витрати та позбутися дублювання обов'язків під час оновлення структури державного апарату.

Але варто розуміти, що стратегічне управління не має сенсу, якщо ми не можемо виміряти успішність наших дій. Для цього потрібен постійний зворотний зв'язок між владою та громадянами, який найпростіше налагодити через регулярний моніторинг результатів державного управління [3, р. 2]. У приватному бізнесі все просто, адже головним показником успіху є прибуток. Натомість в державному секторі оцінити ефективність набагато складніше. Тут доводиться шукати способи кількісно виміряти такі речі, як рівень суспільного добробуту, прозорість влади, якість наданих послуг та рівень довіри людей до державних інституцій [4, р. 98].

Український досвід показує, що будь-яка спроба змінити структуру чи скоротити штат часто викликає сильний опір. Дослідники вважають таку реакцію абсолютно природною, надто коли йдеться про консервативні бюрократичні системи [1, с. 12]. Державні службовці роками звикають до стабільних правил гри, і будь-які нововведення розглядають як загрозу. Саме тут організаційно-економічне забезпечення має виступити запобіжником та мотиватором. Коли установа переходить на процесне управління та запроваджує моніторинг, оцінка роботи стає набагато об'єктивнішою. Керівництво починає звертати увагу не на сам факт присутності на робочому місці, а на конкретні результати роботи. Це знімає напругу, мінімізує суб'єктивізм і спонукає працівників проявляти ініціативу [4, р. 105; 5, р. 20].

Щоб якісно оцінювати стратегічні зміни, варто використовувати збалансовану систему ключових показників ефективності, яка має бути невід'ємною частиною організаційно-економічного механізму. Сьогодні реформи в державному секторі спрямовані на те, щоб зробити його більш продуктивним і покращити якість послуг для населення [4, р. 98–99]. З цим завданням добре справляється міжнародна концепція "Трьох Е", яка поділяє оцінку змін на три основні напрямки. Перший напрямок — це економічність,

тобто здатність мінімізувати вартість ресурсів, потрібних для впровадження змін чи надання послуг. На практиці це вимірюється через економію бюджетних коштів та скорочення операційних витрат установи [5, р. 11]. Другий напрямок — продуктивність, яка відображає найкраще співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим результатом. Це можна побачити через зменшення часу на обробку звернень, автоматизацію рутини або пришвидшення документообігу [4, р. 102]. Третій і найважливіший напрямок — результативність. Він показує, наскільки вдалося досягти стратегічних цілей та який реальний соціально-економічний вплив ці зміни мали на суспільство. Тут мова йде про задоволеність громадян послугами, рівень довіри до влади та загальні показники стійкості інституції [5, р. 12].

Поділ цих індикаторів має принципове значення для побудови дієвого організаційно-економічного забезпечення. Бувають ситуації, коли стратегічні зміни виглядають продуктивними на папері, але на ділі виявляються абсолютно нерезультативними для людей. Тому грамотно вибудований механізм має прив'язувати матеріальне стимулювання працівників саме до показників кінцевої результативності. Заохочувати потрібно не просто за зекономлені кошти чи за виконання інструкцій, а за реальну суспільну користь.

Отже, можна зробити висновок, що перехід до процесного підходу в моніторингу стратегічних змін створює міцну базу для економічного та організаційного забезпечення реформ. Якщо зробити оцінку результативності щоденною практикою, це допоможе перетворити абстрактні стратегії на конкретні та контрольовані кроки. Для України зараз це вкрай важливо, адже саме такий підхід дозволить підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, подолати бюрократичний спротив та розбудувати сучасну сервісну державу, здатну адаптуватися до умов нестабільності та швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій О. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Економічний вісник. 2018. Вип. 26 (2). С. 11–18.
2. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві та в публічній сфері. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 244 с.
3. Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine / Research Group. Social and Labour Relations: Theory and Practice. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 1–15.
4. Iancu A. Indicators for Assessing the Effectiveness Organizational Processes Within the Context of Quality Management. Management. 2018. Vol. 27, No. 1. P. 98–119.
5. Afshar M. Z., Shah M. H. Change Management, Public Sector Organization, Organizational Resilience. CMSR Journal. 2024. Vol. 2. P. 10–25.

УДК 005.21:005.334:330.322

Петрина Марія Юріївна

к.е.н., доцент

Дутка Ірина Петрівна

магістр

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу
(Україна)*

СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Усі аспекти світових процесів завжди зазнавали змін. Єдине, що могло б підсвічувати їхні відмінності це обставини, які впливають на масштабність таких змін або їх утворюють. Важливим є усвідомлення того, що єдиною константою у нашому світі є зміни. Зміни це невід'ємна частина еволюції як особистості, так і соціуму. В свою чергу, адаптація як спосіб реагування на них, несе за собою рішення з різним ступенем ризику. Тому ризик-менеджмент стає необхідним процесом для досягнення бажаних результатів.

Оскільки будь-яка підприємницька діяльність пов'язана із загрозою втрат, формування ефективної системи ризик-менеджменту є пріоритетним завданням. Особливої уваги при цьому набуває стратегічний підхід до управління ризиками.

Можна стверджувати, що ключову роль у фінансовій системі відіграють інвестиційні компанії, які акумулюючи вільні кошти та спрямовуючи їх у перспективні проєкти, стимулюють економічне зростання, розвиток підприємств та технологій. При цьому вони забезпечують професійне управління активами, знижують ризики для інвесторів та сприяють ефективному функціонуванню ринку.

Резонанс інвестиційного бізнесу зі світовими процесами проявляється у його критичній чутливості до глобальних макроекономічних коливань, стрімких технологічних трансформацій, кліматичних змін та геополітичних криз. В умовах переходу від відносної стабільності до високої турбулентності, невизначеності та неоднозначності, традиційні методи управління втрачають свою дієвість.

В українських реаліях головним завданням стратегічного ризик-менеджменту стає не стільки максимізація прибутку, скільки забезпечення стійкості, фізичного та економічного виживання організацій в умовах воєнного стану.

Для збереження операційної діяльності та захисту капіталу під час війни стратегічний ризик-менеджмент інвестиційних компаній потребує трансформації. Це вимагає впровадження гнучкої (адаптивної) моделі управління, що базується на динамічному виявленні ризиків, їх оперативній

оцінці та швидкому реагуванні на нетипові події. Одним із найдієвіших інструментів такого підходу є системне стрес-тестування. Його застосування дозволяє оцінити реальну стресостійкість інвестиційного портфеля, змодельовати потенційні збитки при настанні екстремальних (шокових) подій та визначити здатність компанії покрити ці втрати власними резервами.

З іншої сторони, під час війни, інвесторів хвилюють три основні групи ризиків: воєнні, економічні та правові. Висока загроза руйнувань та окупації знижує інвестиційну привабливість об'єктів. Стратегічне управління цими ризиками вимагає пошуку додаткових інструментів: посиленого правового аналізу для уникнення втрат через раптові зміни законодавства та залучення програм страхування воєнних ризиків. Окрім того, критичним вектором адаптації є захист людського капіталу. Ризик-менеджмент повинен враховувати психоемоційне виснаження персоналу та кадровий голод через мобілізацію і міграцію. Саме здатність компанії зберегти команду, впровадити гнучкі формати роботи та підтримати персонал гарантує безперервність управління інвестиціями в умовах кризи.

В умовах повномасштабної війни стратегічний ризик-менеджмент інвестиційних компаній трансформувався з інструменту фінансового планування на проактивний механізм економічного виживання. Ефективна адаптація вимагає відмови від статичних підходів на користь динамічних адаптивних моделей, впровадження алгоритмів стрес-тестування активів та пріоритетного захисту людського капіталу і правових інтересів в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей. Вісник ХНТУ. 2025. № 2(93), Ч. 1. С. 338–342.
2. Алгоритм стрес-тестування ризиків підприємництва. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 1. С. 331–338.
3. Інвестиції під час війни: три істотні ризики, яких не варто боятися. Мінфін. 2025.
4. Васильчук І. П., Ізмайлова Н. В. Вплив макроекономічних шоків на фінансову стійкість українських підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2025. № 38(66). С. 131–139.
5. Кадрова політика підприємств в умовах воєнного стану: виклики та механізми адаптації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2025. № 38(66). С. 11–15.

УДК 005.336.4:339.9:72

*Клепець Владислав Олександрович,
Національний університет «Львівська Політехніка»,
HRD архітектурно-інжинірингової компанії «AVR Development»
(Україна)*

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АРХІТЕКТУРНОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств архітектурної сфери набуває стратегічного значення. Особливістю архітектурного бізнесу є його висока залежність від інтелектуальних ресурсів, що зумовлює визначальну роль людського капіталу у формуванні та реалізації зовнішньоекономічної стратегії компанії.

Людський капітал у діяльності архітектурних підприємств охоплює сукупність професійних знань, творчих здібностей, інноваційного потенціалу, досвіду та компетенцій працівників, що забезпечують створення конкурентоспроможного продукту на міжнародному ринку. На відміну від інших галузей, у сфері архітектури саме людський капітал є ключовим фактором формування доданої вартості та визначає якість проєктних рішень [1,2].

Сучасні дослідження підтверджують визначальну роль людського капіталу у розвитку міжнародної діяльності компаній. Зокрема за оцінками World Bank, людський капітал формує до 64% світового багатства [3], що свідчить про його ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності економіки. Таким чином, розвиток людського капіталу виступає ключовою передумовою ефективної інтеграції архітектурних компаній у міжнародне середовище.

Реалізація зовнішньоекономічної стратегії архітектурної компанії передбачає вихід на нові ринки, участь у міжнародних проєктах, формування партнерських мереж та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. у сфері архітектури та інжинірингу, за аналітикою Statista, глобальний ринок архітектурних послуг демонструє стабільне зростання [4], що посилює конкуренцію і підвищує вимоги до компетенцій фахівців.

У цьому контексті людський капітал виконує декілька критично важливих функцій.

По-перше, він забезпечує формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Наявність фахівців із відповідними професійними, мовними та міжкультурними компетенціями дозволяє компанії адаптувати свої послуги до вимог іноземних замовників і ефективно працювати

у різних регуляторних середовищах. Відповідно до звітів OECD, інвестиції у навички та освіту прямо корелюють із зростанням продуктивності підприємств на 10–20% [5].

По-друге, людський капітал визначає здатність підприємства до інновацій та цифрової трансформації. Використання сучасних технологій, зокрема BIM-моделювання, цифрового проєктування та інструментів штучного інтелекту, вимагає постійного розвитку компетенцій персоналу, що стає важливою умовою участі у міжнародних проєктах. дослідження McKinsey & Company показують, що компанії з розвиненими цифровими компетенціями персоналу мають у 1,5–2 рази вищу ймовірність успішного виходу на міжнародні ринки [6].

По-третє, він є основою формування та управління міжнародними проєктними командами. Успішна реалізація архітектурних проєктів у міжнародному середовищі залежить від ефективної комунікації, координації та здатності працювати у мультикультурних командах.;

Взаємозв'язок компонентів людського капіталу та реалізації зовнішньоекономічної стратегії архітектурної компанії

Компонент людського капіталу	Зміст	Вплив на реалізацію ЗЕД	Відповідні стратегії ЗЕД
Професійні компетенції	Архітектурне проєктування, інженерні знання, робота з BIM	Забезпечують якість проєктів та відповідність міжнародним стандартам	Експорт архітектурних послуг
Міжнародні компетенції	Знання іноземних мов, міжнародних норм і стандартів	Полегшують вихід на іноземні ринки та співпрацю з міжнародними партнерами	Вихід на нові ринки, міжнародні тендери
Цифрові компетенції	BIM, CAD, AI-інструменти, цифрове моделювання	Підвищують конкурентоспроможність і дозволяють працювати дистанційно	Цифровий експорт послуг
Міжкультурна комунікація	Навички роботи у мультикультурному середовищі	Забезпечує ефективну взаємодію у міжнародних командах	Міжнародні партнерства, консорціуми
Інноваційний потенціал	Здатність до генерації нових ідей, креативність	Формує унікальність продукту та конкурентні переваги	Стратегія диференціації
Проєктний менеджмент	Управління термінами, бюджетами, командами	Забезпечує ефективну реалізацію міжнародних проєктів	Участь у міжнародних проєктах

Адаптивність персоналу	Гнучкість, готовність до змін	Дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Гнучкі стратегії ЗЕД
Освітній та розвитковий потенціал	Навчання, стажування, підвищення кваліфікації	Забезпечує довгостроковий розвиток компанії	Стратегія сталого розвитку ЗЕД

Водночас слід зазначити, що розвиток людського капіталу у підприємствах архітектури супроводжується низкою викликів, серед яких – дефіцит фахівців із міжнародним досвідом, трудова міграція, недостатній рівень володіння іноземними мовами, а також потреба у постійному оновленні знань відповідно до глобальних стандартів. За даними World Economic Forum, до 50% працівників потребуватимуть перекваліфікації до 2030 року [7], що особливо актуально для галузей, пов'язаних із цифровим проєктуванням та інноваціями

У контексті стратегічного управління важливого значення набуває формування системи розвитку людського капіталу, орієнтованої на забезпечення ЗЕД. Така система повинна включати корпоративне навчання, міжнародні стажування, розвиток цифрових компетенцій, а також партнерство з освітніми установами.

Отже, людський капітал виступає не лише ресурсом, а стратегічним активом архітектурної компанії, що визначає її здатність до успішної інтеграції у міжнародне бізнес-середовище. Ефективне управління людським капіталом є ключовою передумовою реалізації зовнішньоекономічної стратегії та досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Мостовенко, О., & Зінченко, М. Людський капітал — основний актив України: проблеми та механізми повернення після війни. *Просторовий розвиток*, 2024 (10). С. 582–592. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.582-592>
2. Поснова Т. В., Зятковський В. І. Роль креативного людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку. *Освітня аналітика України*. 2024. № 6 (32). С. 141–155 <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-6-141-155>.
3. World Bank. *The Changing Wealth of Nations : CWON as a Reflection Point - Overview 2024 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099101024111541936>
4. Statista. Architecture Industry – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/statistics/899320/architectural-services-value-share-by-service-type-us/?srsId=AfmBOopFB->

[yUovd7XN6eEw8v0eyTGrMy8vinonuhgYWlf3riCxHMvX-7](https://doi.org/10.1787/26163cd3-en) (дата звернення: 20.04.2026).

5. OECD (2025), OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>.

6. McKinsey & Company. A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. Report. May 21, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/>

7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf?_gl=1*_1wpodm*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=CjwKCAjwnZfPBhAGEiwAzg-VzGgj6hYIjaSLc2XRPBSBQ1aP2gPC51Ju3AZPx7wVBOqdfx--elPCYhoC2kUQAvD_BwE&gbraid=0AAAAAAoVy5F40feDMi2vxh_lK4EE4qRqXJ

УДК 005.32:316.6:004.8

Yuliia Lazarenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
*Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman (Ukraine)*

STRATEGIC LEADERSHIP 5.0: ADVANCING HUMAN-AI COMPLEMENTARITY THROUGH FUSION SKILLS

The transition from the technology-centric focus of Industry 4.0 to the human-centric, sustainable, and resilient paradigm of Industry 5.0 has fundamentally redefined the requirements of organizational leadership. While the adoption of Artificial Intelligence (AI) is widespread – with approximately 88% of organizations deploying the technology in some capacity – 86% of leaders report that their organizations are not adequately prepared to integrate AI into day-to-day operations, and 81% have not realized any meaningful bottom-line gains [1]. In this context, modern leadership faces severe structural and socio-technical challenges. In AI-enabled environments, organizations that deploy technology merely for cost efficiency risk accumulating “talent debt” – the unrealized potential that accumulates when human and machine capabilities fail to evolve, as well as “cultural debt”, which arises when the pace of technological integration – specifically the implementation of AI and automated systems – exceeds the evolution of an organization’s values, norms, and human competencies [2; 3].

Consequently, Leadership 4.0 and the emerging concept of Leadership 5.0 assert that digital transformation is not solely a technological imperative but a profoundly human one, requiring leaders to cultivate ecosystems where human

intelligence and machine capabilities co-evolve. The literature highlights that Leadership 5.0 emerges in response to the limitations of purely technology-driven approaches, recognizing that long-term organizational success depends on balancing efficiency with employee well-being, social responsibility, and trust in AI systems [4]. In contrast to Leadership 4.0, which prioritizes digital transformation and organizational agility, Leadership 5.0 emphasizes the harmonization of human creativity and machine intelligence, positioning leaders as facilitators of meaningful human-machine collaboration rather than mere adopters of technology. In this light, leaders are expected not only to utilize advanced technologies but also to ensure that their application aligns with broader societal values and contributes to sustainable development. This shift reflects a transition from efficiency-oriented leadership to value-oriented leadership, where technological capabilities are embedded within a framework of ethical and human considerations. The core features of this model include a commitment to continuous learning, the cultivation of psychological safety to foster experimentation, and the agile capacity to dynamically orchestrate hybrid teams composed of both human talent and intelligent agents [5]. Leadership 5.0 synthesizes elements of transformational, servant, and digital leadership, thereby combining strategic vision with empathy, inclusivity, and ethical awareness. Its practical significance lies in its capacity to address the limitations of purely technology-driven approaches by reintroducing the human dimension as a central element of organizational effectiveness, particularly in environments characterized by high levels of uncertainty and complexity. By focusing on “cognitive collaboration”, organizations can leverage AI for data-driven insights while ensuring that leaders maintain accountability for ethical outcomes and visionary aspiration – qualities that remain uniquely human and resistant to automation [1]. Furthermore, this approach inherently prevents the accumulation of “cultural debt”, as the evolution of the organization’s ethical values and human competencies occurs symmetrically with its digital transformation, thereby maximizing both productivity and employee well-being in a synergistic ecosystem.

In response to technological disruption, contemporary organizational management is moving away from a substitution mindset, where AI is deployed merely to replace human labor, toward an integrated model of human-AI complementarity. However, achieving true complementarity remains a significant structural challenge. To fully realize the productive potential of human-machine collaboration, leaders must cultivate “fusion skills”, which bridge technological fluency with uniquely human cognitive traits. Conceptualized by researchers as hybrid competencies, fusion skills are required to achieve the full productive potential of collaborative activities where humans and smart machines mutually amplify each other’s capabilities [6]. They encompass the ability to interpret AI-generated outputs, contextualize data-driven insights, and incorporate them into decision-making processes in a manner that is both strategically aligned and ethically sound. They also facilitate iterative learning loops in which humans refine AI outputs while simultaneously adapting their own cognitive models based on machine-

generated insights. In this sense, fusion skills transform complementarity from a theoretical proposition into a practically achievable organizational capability.

The literature identifies several critical fusion skills that shape effective leadership in AI-enabled environments. Intelligent interrogation involves strategically prompting large language models across various levels of abstraction to generate superior reasoning and actionable insights. Judgment integration requires the application of human ethical discernment, empathy, and domain expertise to critically evaluate machine outputs, particularly when an AI system lacks business context or moral frameworks. Reciprocal apprenticing allows employees to embed rich organizational knowledge into algorithms to train them as customized co-creators, while humans simultaneously adapt their own mental models to work alongside autonomous agents [4; 6]. The role of fusion skills becomes particularly evident in the context of decision-making under conditions of algorithmic augmentation. As AI systems increasingly provide predictive analytics and recommendations, leaders must develop the capacity to calibrate their trust in these systems, avoiding both over-reliance and unwarranted skepticism. This requires a form of cognitive flexibility that allows leaders to balance intuition with data-driven insights, thereby enhancing decision quality while maintaining accountability. Moreover, fusion skills are not limited to technical proficiency but also encompass cognitive and socio-emotional dimensions, reflecting the need for leaders to combine analytical reasoning with empathy, communication, and ethical judgment, which are essential for maintaining team cohesion and trust in hybrid work environments where interactions are often mediated by digital technologies.

In practice, fusion skills enable leaders to interpret AI-derived insights within a broader organizational context, bridge cognitive and cultural divides among diverse stakeholders, and foster environments where humans and AI systems collaboratively generate value. In the context of Leadership 4.0, fusion skills play a central role in enabling leaders to operate effectively in data-rich environments, where decision-making is increasingly supported by AI systems. They facilitate the integration of algorithmic insights with human expertise, thereby enhancing the quality and speed of decisions. In Leadership 5.0, the role of fusion skills expands further, as leaders must also ensure that AI systems are used responsibly and in ways that promote fairness, inclusivity, and sustainability. This requires the ability to critically evaluate AI outputs, identify potential biases, and maintain human oversight in decision-making processes. Moreover, fusion skills are essential for managing hybrid human-AI teams and agentic workforces. Leaders must be able to coordinate interactions between these agents, allocate tasks dynamically, and ensure that human and machine contributions are effectively integrated. Fusion skills enable this coordination by providing the cognitive and behavioral tools necessary to navigate complex human-machine interactions, build trust in AI systems, and foster effective teamwork.

In practical terms, the development of fusion skills requires organizations to rethink their approaches to leadership development and talent management. Traditional competency models must be expanded to include integrative capabilities

that support human-AI collaboration. This involves creating learning environments that allow leaders to engage directly with AI systems, develop their interpretive and analytical abilities, and cultivate the socio-emotional competencies necessary for leading in complex, technology-mediated environments. By embedding fusion skills into leadership development frameworks, organizations can enhance their capacity to leverage AI effectively while maintaining a strong focus on human values and ethical considerations.

References

1. McKinsey & Company. (2026). The State of Organizations 2026.
2. Deloitte. (2026). 2026 Global Human Capital Trends: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage.
3. Billeter, K., & Cole, A. (2026). Redefining talent through human-AI integration. EY Global Megatrends.
4. Mitchell, J., & Guile, D. (2021). Fusion skills and Industry 5.0: Conceptions and challenges. In M. Bouezzeddine (Ed.), Insights into global engineering education after the birth of Industry 5.0. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100096>
5. Whitehead, J., Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Gilani, S. A. M. (2025). Strategic leadership 5.0: Reality or illusion? *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02785-8>
6. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2024). Embracing Gen AI at Work. *Harvard Business Review*.

УДК 658.012.2:005.21

Максимович Вікторія Михайлівна

викладач

ВСП Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Сьогодні умови розвитку економіки країни та підприємств характеризуються кількістю чинників, які впливають на систему забезпечення економічної безпеки підприємства у стратегічному полі. Змінні умови формують чинники стратегічного управління економічної безпеки підприємства, які потребують постійного аналізу, моніторингу та доповнення [1, с. 25].

Стратегічний менеджмент – це комплексний процес, що включає формулювання, реалізацію та оцінку стратегій, спрямованих на узгодження ресурсів організації із зовнішніми можливостями та загрозами [3, с. 36].

Фундаментом менеджменту є визначення місії та бачення, які слугують керівними принципами для всіх подальших стратегічних рішень.

Процес планування складається з послідовних етапів: від визначення візії та аналізу середовища до розробки дієвих планів, їх виконання та контролю через ключові показники ефективності.

Підприємства, які використовують стратегічне управління, приймають рішення, фокусуючись на майбутньому впливі, що забезпечує більш широкий огляд проблеми. В результаті вони відмовляються від неефективних напрямків розвитку без очікування незадовільного результату; намагаються не обігнати конкурентів будь-якою ціною, а першими займають нові перспективні сегменти ринку; та вміють бачити у поточних проблемах майбутні можливості [2, с. 3].

Для аналізу зовнішнього середовища застосовуються такі інструменти, як PESTLE-аналіз політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори та аналіз п'яти сил М. Портера.

Внутрішнє оцінювання сильних і слабких сторін зазвичай проводиться за допомогою SWOT-аналізу.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій гнучкості та інноваційності, особливо у зв'язку з появою цифрових технологій, які роблять традиційні моделі менш ефективними.

Економічна безпека має стратегічний характер і повинна управлятися на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях для запобігання руйнівному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників [4, с. 73].

Основною метою такого управління є забезпечення стабільності підприємства сьогодні та високого потенціалу його розвитку в майбутньому.

Система стратегічного управління безпекою повинна володіти такими характеристиками, як адаптивність, маневреність, комунікативність та стійкість.

Управлінські рішення у сфері безпеки поділяються на кілька груп: інформаційно-аналітичні, кадрові, правові, ресурсні, техніко-технологічні, фінансово-економічні та мотиваційні.

Лідерство є вирішальним фактором у впровадженні стратегічних змін; лідери формують візію, мотивують персонал та долають опір змінам.

Ефективність стратегії залежить від організаційної культури, яка підтримує інновації та співпрацю.

Залучення працівників усіх рівнів сприяє кращому виконанню стратегічних ініціатив та формує почуття відповідальності.

Стратегічне управління безпосередньо впливає на фінансові показники: прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат та акціонерну вартість.

Оптимізація використання активів матеріальних і нематеріальних через стратегічні рішення підвищує показники рентабельності.

Необхідно долати розрив між плануванням та виконанням, перетворюючи стратегічні цілі на конкретні дії на всіх рівнях організації.

Організаціям слід інвестувати в цифрові інструменти та аналітику даних для прогнозування ринкових тенденцій. Важливим є постійний моніторинг середовища, розвиток стратегічного мислення персоналу та інтеграція етичних аспектів у процеси прийняття рішень.

Список використаної літератури

1. О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А. Є. Фоменко. Стратегічний менеджмент. Підручник. Дніпро Арт-Прес. 2024. С. 25.
2. О. І. Новоставська. Львівський інститут економіки і туризму, м. Львів. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017, вип. 27. С. 3
3. Л. Черчик, В. Левицький. Стратегічний менеджмент. Луцьк. 2023. С. 36
4. А. Гречан, О. Шатіло. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2020. С. 73.

УДК 005.95/.96:005.21

Пригодюк Олена Миколаївна

к.е.н., доцент

Бабич Юлія Ігорівна

здобувач

Абрамова Анастасія Олександрівна

Здобувач

Черкаський державний технологічний університет

(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ

Українська економіка, яка функціонує в умовах глибоких трансформацій, воєнних викликів і глобальної нестабільності, особливо гостро відчуває дефіцит висококваліфікованих кадрів. У цьому контексті стратегічне управління компетентністю персоналу постає не просто функціональною складовою менеджменту, а визначальним чинником виживання і розвитку підприємств [1].

Сучасна практика управління персоналом в Україні часто залишається в межах адміністративно-облікової парадигми, де домінують формальні процедури обліку кадрів, оцінки та контролю. Однак така модель дедалі менше відповідає вимогам динамічного ринкового середовища.

Проблема полягає не лише у формуванні необхідних компетенцій, а й у створенні ефективного механізму їх розвитку, оцінювання та використання. Це вимагає нової управлінської логіки, де персонал розглядається як актив, що потребує інвестування, розвитку та стратегічного планування. У науковому дискурсі професійна компетентність трактується як інтегрована характеристика працівника, що включає знання, навички, досвід, поведінкові установки та здатність до адаптації. Водночас стратегічне управління компетентністю передбачає не лише оцінку наявного рівня кваліфікації, а й формування системи довгострокового розвитку персоналу. Важливою особливістю стратегічного підходу є його орієнтація на майбутнє. У сучасних умовах можна виокремити кілька ключових стратегічних імперативів управління професійною компетентністю [2].

1. Узгодження компетенцій зі стратегією розвитку підприємства. Компетентність персоналу має відповідати стратегічним цілям організації. Це означає, що система управління персоналом повинна бути інтегрована в загальну систему стратегічного менеджменту.

2. Безперервність навчання та розвитку. Професійна компетентність перестає бути статичною характеристикою. Вона набуває динамічного характеру, що потребує постійного оновлення знань і навичок.

3. Цифровізація процесів управління персоналом. Впровадження HR-аналітики, цифрових платформ навчання та систем оцінювання компетентностей відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління.

4. Орієнтація на soft skills і адаптивність. У сучасному світі поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набувають комунікативні, управлінські та креативні компетенції.

5. Формування організацій, що навчаються. Підприємства мають трансформуватися у відкриті системи, здатні до постійного навчання та саморозвитку.

З практичної сторони реалізація стратегічного управління компетентністю передбачає створення комплексної системи, що включає:

- діагностику компетентностей персоналу – оцінку відповідності наявних компетенцій стратегічним потребам;
- розробку компетентнісних моделей – визначення ключових компетенцій для різних категорій працівників;
- організацію навчання та розвитку – впровадження сучасних освітніх технологій;
- мотиваційні механізми – стимулювання професійного зростання;
- кар'єрне планування – формування індивідуальних траєкторій розвитку.

Серед основних викликів, що постають перед українськими підприємствами, можна виділити дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси, недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу,

обмеженість сучасних HR-технологій, розрив між освітою та потребами ринку праці. Водночас ці виклики відкривають нові можливості для трансформації систем управління персоналом. Перехід до стратегічного управління компетентністю дозволяє підприємствам підвищити свою гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність [1].

Стратегічне управління професійною компетентністю персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Воно передбачає комплексний підхід до формування, розвитку та використання людського капіталу, орієнтований на довгострокову перспективу. У контексті українських реалій особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу, цифровізація HR-процесів та формування культури безперервного навчання. Саме ці фактори визначатимуть здатність підприємств адаптуватися до викликів майбутнього та забезпечувати сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Криворучко, О., & Шморгун, О. (2025). СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76>
2. [Романюк Л. М.](#) Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства / Л. М. Романюк, І. В. Харченко. [Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки](#). 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

УДК 658.5:005.6

Рибалко-Рак Леся Андріївна
к.е.н., доцент

Опришко Володимир Іванович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Тислюк Катерини Андріївни
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

Концепція Lean-менеджменту, що виникла як теоретичне осмислення практики японської автомобілебудівної промисловості, набула статусу однієї з найбільш фундаментальних управлінських парадигм сучасності. Теоретичні засади Lean-менеджменту закладено у працях японських дослідників та

практиків – Тайїті Оно, Сігео Сінго, Масаакі Імаї, чиї роботи сформували концептуальну основу виробничої системи Toyota (Toyota Production System, TPS) [1-3; 7]. Визначну роль у популяризації та теоретичному осмисленні Lean-концепції відіграли дослідження Джеймса Вумека та Деніела Джонса, зокрема, саме їх дослідженням введено термін «lean production» у науковий простір [4-5].

Концепція Lean-менеджменту пройшла тривалий та суперечливий шлях розвитку, який умовно можна поділити на кілька ключових етапів. Перший етап (1940–1960-ті рр.) пов'язаний із формуванням Виробничої системи Toyota під керівництвом Тайїті Оно та Ейджі Тойода, яка стала відповіддю на повоєнні реалії японської промисловості, а саме, жорстку обмеженість ресурсів та неможливість використання американської моделі масового виробництва [1; 7]. Саме в цей період були сформульовані ключові принципи системи «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT) та автономної зупинки при виявленні дефектів (jidoka).

Другий етап (1970–1980-ті рр.) характеризується систематизацією підходів TPS та їх першим виходом за межі автомобілебудівної галузі. Сігео Сінго розробляє систему швидкого переналагодження SMED (Single-Minute Exchange of Die), Масаакі Імаї формулює концепцію Kaizen як філософії постійного вдосконалення [2; 3]. Нафтова криза 1973 року стала каталізатором поширення Lean-ідей, оскільки Toyota продемонструвала значно вищу стійкість порівняно з американськими конкурентами.

Третій етап (1990-ті рр.) ознаменувався концептуалізацією та глобалізацією Lean-підходу. Д. Вумек і Д. Джонс сформулювали п'ять фундаментальних принципів ощадливого мислення – визначення цінності, картування потоку створення цінності, забезпечення безперервного потоку, реалізація виробництва під замовлення та прагнення до досконалості. Ця концептуалізація вивела Lean за межі виробничої сфери, перетворивши його на універсальну управлінську філософію.

Четвертий етап розвитку концепції Lean-менеджменту (2000-ті рр. – до сьогодні) характеризується її інтенсивною інституціоналізацією, міжгалузевою дифузією та інтеграцією з суміжними управлінськими підходами. На цьому етапі Lean трансформується з переважно виробничої практики у універсальну управлінську парадигму, що активно впроваджується у сфері послуг, охорони здоров'я, освіти, логістики та державного управління, де набуває нових форм і адаптується до специфіки нематеріальних процесів. Суттєвою ознакою даного періоду є синергетичне поєднання Lean із концепціями управління якістю та процесної оптимізації, зокрема з методологією Six Sigma (що призвело до формування інтегрованого підходу Lean Six Sigma), а також із гнучкими управлінськими підходами, такими як Agile, що забезпечують підвищення адаптивності організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища. Водночас розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію Lean у контексті концепції Industry 4.0, де ключового

значення набувають автоматизація, використання великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT) та кіберфізичні системи. Це сприяє формуванню так званого «цифрового Lean» (Digital Lean), що поєднує принципи ощадливого виробництва з інструментами цифрової аналітики та інтелектуалізації бізнес-процесів.

У теоретичному аспекті Lean-менеджмент являє собою багаторівневу концептуальну конструкцію, що охоплює три ієрархічно пов'язані рівні – рівень філософії, рівень принципів та рівень інструментів.

На рівні філософії Lean базується на фундаментальному світоглядному постулаті про те, що організація є відкритою системою, яка перебуває у стані безперервного навчання та вдосконалення, а єдиним джерелом її легітимності є цінність, яку вона створює для споживача. Дж. Лікер характеризує цю філософію через концепт Toyota, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні (kaizen) та повазі до людини [6].

Рівень принципів представлений постулатами, що утворюють замкнений ітеративний цикл. По-перше, принцип визначення цінності передбачає точну специфікацію того, що є цінністю з позиції кінцевого споживача, а не з позиції організації. По-друге, принцип картування потоку цінності вимагає ідентифікації всіх кроків у потоці для кожного продукту чи послуги та усунення кроків, що не створюють цінності (втрат). По-третє, принцип потоку передбачає забезпечення безперервного руху продукту через решту кроків, що створюють цінність, без зупинок, повернень та заторів. По-четверте, принцип витягування означає реалізацію виробництва виключно на основі реального попиту споживача, а не прогнозів. По-п'яте, принцип прагнення до досконалості передбачає нескінченне повторення першого-четвертого кроків до досягнення стану, за якого досконала цінність створюється без будь-яких втрат.

Рівень інструментів охоплює конкретні методи та техніки реалізації Lean-принципів. До базового інструментарію належать: система 5S (сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, самодисципліна) як фундамент організаційного порядку; канбан як інструмент управління виробничими потоками на основі візуальних сигналів; картування потоку створення цінності (VSM) для візуалізації та аналізу потоків; система загального технічного обслуговування (TPM); стандартизовані операційні процедури (SOP); система захисту від помилок рока-уоке тощо.

Lean-менеджмент є комплексною управлінською концепцією, що пройшла тривалий шлях еволюції від специфічної виробничої практики японського автомобілебудування до універсальної парадигми організаційного управління, застосовної у будь-якій галузі та організаційному контексті.

Список використаних джерел

1. Ohno T. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press, 1988. 176 p. URL: <https://archive.org/details/toyotaproduction00ohno> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Shingo S. *A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint*. Portland: Productivity Press, 1989. 296 p. URL: <https://archive.org/details/studyoftoyotapro00shin> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Imai M. *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill, 1986. 259 p. URL: <https://archive.org/details/kaizenkeytojapan00imai> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Womack J. P., Jones D. T., Roos D. *The machine that changed the world*. New York: Free Press, 1990. 323 p. URL: <https://archive.org/details/machinethatchang00woma> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Womack J. P., Jones D. T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 1996. 397 p. URL: <https://archive.org/details/leanthinkingbani00woma> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Liker J. K. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 p. URL: <https://archive.org/details/toyotaway14manag00like> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Toyoda E. *Toyota: fifty years in motion*. Tokyo: Kodansha International, 1987. 191 p. URL: <https://archive.org/details/toyotafiftyyears00toyo> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005:614

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Андрусишин Андрій Ярославович

студент

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені реформуванням медичної галузі, активним впровадженням цифрових технологій та зростанням вимог до якості й доступності медичних послуг. У цих умовах підвищується роль ефективного управління закладами охорони здоров'я, оскільки саме якість управлінських рішень визначає результативність функціонування медичних установ, ефективність використання ресурсів та рівень задоволеності населення медичними послугами. У зв'язку з цим оптимізація управлінських рішень у закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності та виступає важливим напрямом підвищення ефективності діяльності медичних організацій.

Управління сучасними медичними установами є складним багатокомпонентним процесом, який передбачає прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного планування, організації медичних послуг, фінансового менеджменту, управління персоналом та забезпечення якості медичної допомоги. Особливістю управлінських рішень у сфері охорони здоров'я є їх комплексний характер, оскільки вони повинні враховувати економічні, соціальні, організаційні та технологічні чинники функціонування медичних установ. У цьому контексті оптимізація управлінських процесів розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності медичних закладів та розвитку системи охорони здоров'я загалом [1; 4].

В умовах реформування медичної системи України важливу роль відіграє впровадження нових механізмів фінансування медичних послуг та підвищення автономії закладів охорони здоров'я. Одним із ключових елементів реформи стало створення Національної служби здоров'я України, яка забезпечує реалізацію програми медичних гарантій та фінансування медичних послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Такий підхід сприяє підвищенню прозорості використання фінансових ресурсів та стимулює медичні установи до більш ефективного управління власними ресурсами. У цих умовах керівники закладів охорони здоров'я повинні використовувати сучасні управлінські інструменти та методи стратегічного планування для забезпечення ефективного функціонування медичних установ і підвищення якості медичних послуг [2].

Одним із ключових напрямів оптимізації управлінських рішень є впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Активний розвиток електронних систем управління медичною інформацією, електронних медичних записів, систем електронного документообігу та аналітичних платформ для обробки медичних даних сприяє підвищенню ефективності управління медичними установами. Використання цифрових інструментів дозволяє покращити координацію між структурними підрозділами закладів охорони здоров'я, підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень [1; 5].

Важливим інструментом оптимізації управлінських рішень є використання методів управлінської аналітики та доказового менеджменту. Застосування статистичних даних, аналітичних моделей та інструментів прогнозування дозволяє керівникам медичних установ більш обґрунтовано оцінювати ефективність діяльності закладу, визначати пріоритетні напрями розвитку та своєчасно виявляти проблемні аспекти організації медичних послуг. Це сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень та підвищенню результативності функціонування медичних установ.

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності управління є розвиток системи управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я. Ефективність діяльності медичних установ значною мірою залежить від рівня професійної підготовки медичного персоналу, організації командної роботи та системи мотивації працівників. У цьому контексті важливого значення набуває

впровадження сучасних методів управління персоналом, розвиток системи безперервної професійної освіти та формування ефективної організаційної культури в медичних установах.

У сучасних умовах розвитку медичної галузі значної актуальності набуває впровадження інноваційних управлінських підходів. Серед ключових тенденцій розвитку системи охорони здоров'я можна виокремити цифровізацію медичних процесів, розвиток телемедицини, використання аналітики великих даних та впровадження пацієнтоорієнтованої моделі організації медичних послуг. Реалізація зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності медичних установ, покращенню організації медичних процесів та підвищенню якості медичного обслуговування населення [6].

Таким чином, оптимізація управлінських рішень у закладах охорони здоров'я є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування медичних установ та розвитку системи охорони здоров'я загалом. Використання сучасних методів стратегічного управління, цифрових технологій, аналітичних інструментів та ефективного управління людськими ресурсами сприятиме підвищенню якості медичних послуг, раціональному використанню ресурсів і забезпеченню сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Global strategy on digital health 2020–2025 / World Health Organization. Geneva : WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Звіт про діяльність Національної служби здоров'я України за 2023 рік / Національна служба здоров'я України. Київ, 2024. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu/zviti-pro-diialnist> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Health systems governance for universal health coverage: Action plan / World Health Organization. Geneva : WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Станасюк Н. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3765> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Гуржий П. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5372> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5581> (дата звернення: 16.03.2026).

УДК 005.21

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Крук Давид Олегович

студент

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено глобалізаційними процесами, технологічними змінами, політичними та економічними ризиками. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свою діяльність до постійних змін та формувати ефективні механізми управління розвитком. Одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової стабільності підприємства є стратегічне планування, яке дозволяє визначити перспективні напрями розвитку та сформувати ефективну стратегію функціонування в умовах невизначеності.

Стратегічне планування розвитку підприємства передбачає формування довгострокових цілей, визначення стратегічних напрямів діяльності та розроблення заходів щодо їх досягнення. Важливою особливістю сучасного стратегічного планування є необхідність врахування впливу зовнішніх факторів, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. До таких факторів належать зміни ринкової кон'юнктури, розвиток конкурентного середовища, економічні кризи, технологічні інновації та інші чинники, що формують високий рівень невизначеності у бізнес-середовищі [1].

У сучасних умовах стратегічне планування розвитку підприємства повинно базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Використання цього методу дає змогу сформувати обґрунтовану стратегію розвитку підприємства та визначити найбільш ефективні напрями його діяльності [2].

Крім того, важливу роль у процесі стратегічного планування відіграє використання сучасних управлінських підходів, зокрема сценарного планування, яке дозволяє враховувати можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Сценарний підхід передбачає розроблення декількох альтернативних стратегій розвитку підприємства залежно від змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості

управління та дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін економічної ситуації.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного планування є також використання інноваційних управлінських інструментів та цифрових технологій. Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють здійснювати моніторинг показників діяльності підприємства, прогнозувати можливі зміни ринкового середовища та оцінювати ефективність реалізації стратегічних рішень. Використання таких інструментів підвищує обґрунтованість стратегічних рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [3, с. 480].

Важливим аспектом сучасного стратегічного планування є також використання інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють підприємствам більш ефективно оцінювати вплив зовнішнього середовища на результати їх діяльності. До таких інструментів належать PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, а також методи прогнозування розвитку ринку. Застосування зазначених інструментів дає можливість підприємствам своєчасно виявляти потенційні ризики та можливості, формувати гнучкі стратегії розвитку та підвищувати ефективність управлінських рішень. Крім того, використання сучасних підходів до стратегічного планування сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін економічного середовища та забезпечує їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства в умовах невизначеності є важливим інструментом забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Використання сучасних методів стратегічного аналізу, застосування сценарного підходу та впровадження інноваційних управлінських технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Силенко М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5191> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Балабан К. Р. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 2. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16848> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478–484. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484> (дата звернення: 16.03.2026).

УДК 005.6:614

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Сав'юк Дмитро Михайлович

магістрант

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний розвиток системи охорони здоров'я характеризується підвищенням вимог до якості медичних послуг, ефективності функціонування медичних установ та доступності медичної допомоги для населення. Умови реформування медичної галузі, зростання конкуренції між медичними закладами та необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють потребу впровадження сучасних підходів до управління якістю медичних послуг. У цьому контексті підвищення ефективності управлінських процесів у закладах охорони здоров'я виступає важливим фактором забезпечення належного рівня медичного обслуговування населення.

Якість медичних послуг є комплексною характеристикою діяльності медичних установ, що відображає рівень відповідності медичної допомоги сучасним стандартам лікування, потребам пацієнтів та вимогам безпеки медичних процедур. Вона охоплює такі аспекти, як доступність медичних послуг, ефективність лікування, професійний рівень медичного персоналу, рівень організації медичних процесів та задоволеність пацієнтів отриманою медичною допомогою. У зв'язку з цим управління якістю медичних послуг передбачає застосування комплексу управлінських, організаційних та економічних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я [1].

У сучасних умовах розвитку медичної галузі важливу роль відіграє формування ефективного організаційно-економічного механізму управління медичними установами. Такий механізм передбачає раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізацію структури медичних послуг, удосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних управлінських технологій. Використання ефективних управлінських інструментів дозволяє підвищити результативність діяльності медичних закладів та сприяє покращенню якості медичного обслуговування населення [1].

Одним із важливих чинників забезпечення високої якості медичних послуг є їх доступність для населення. Доступність медичної допомоги визначається рівнем забезпеченості медичних установ необхідними ресурсами, територіальною доступністю медичних закладів, рівнем фінансової доступності

медичних послуг та ефективністю організації медичного обслуговування. Підвищення доступності медичних послуг сприяє покращенню показників здоров'я населення та підвищенню рівня задоволеності пацієнтів системою охорони здоров'я [2].

Важливим напрямом підвищення якості медичних послуг є впровадження системи комплексного управління якістю у закладах охорони здоров'я. Така система передбачає постійний моніторинг результатів діяльності медичних установ, оцінювання ефективності використання ресурсів, контроль дотримання медичних стандартів та впровадження заходів щодо вдосконалення медичних процесів. Застосування комплексного підходу до управління якістю медичних послуг дозволяє підвищити ефективність організації медичної допомоги та забезпечити належний рівень медичного обслуговування населення [3].

Крім того, важливим чинником підвищення якості медичних послуг є розвиток системи управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я. Професійна компетентність медичного персоналу, рівень його кваліфікації та ефективна організація командної роботи безпосередньо впливають на якість медичної допомоги. У цьому контексті важливого значення набуває впровадження системи безперервного професійного розвитку медичних працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та формування ефективної організаційної культури у медичних установах.

Таким чином, управління якістю медичних послуг є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я. Використання сучасних управлінських підходів, удосконалення організаційно-економічних механізмів управління, забезпечення доступності медичних послуг та впровадження систем комплексного управління якістю сприятиме покращенню якості медичного обслуговування населення та підвищенню ефективності діяльності медичних установ.

Список використаних джерел

1. Мартинюк О., Кусик Н., Рудінська О., Криленко В. Формування організаційно-економічного механізму управління закладами охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4271> (дата звернення: 16.03.2026).

2. Шишкін В. Оцінка доступності медичних послуг як складової якості життя населення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4661> (дата звернення: 16.03.2026).

3. Панчишин Н. Я. Роль комплексного управління якістю медичних послуг у системі охорони здоров'я. *Вісник гігієни та епідеміології*. 2025. № 1. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/15345> (дата звернення: 16.03.2026).

УДК 65.012.2:332.3

Томашук Микола Савелійович
аспірант

Вінницький національний аграрний університет
(Україна)

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна нестабільність в Україні має багатофакторну природу. Ключовим трансформаційним моментом стало зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. Це докорінно змінило стратегічні пріоритети підприємств: якщо раніше основним завданням було утримання банку через довгострокову оренду, то тепер актуальним постало питання акумулювання капіталу для придбання ділянок у власність. Цей процес несе в собі ризик того, що інші складові потенціалу підприємства (техніка, технології) можуть залишитися поза увагою через концентрацію фінансових ресурсів на викупі землі.

Стратегічний менеджмент земельних відносин у сучасному аграрному секторі України трансформувався з допоміжної функції в ядро корпоративної стійкості. В умовах системної нестабільності, що зумовлена воєнними діями, ринковими трансформаціями та екологічними викликами, традиційні методи управління земельними ресурсами виявляються недостатніми. Стратегічне управління в широкому сенсі передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища, внутрішню діагностику сильних та слабких сторін, формування місії та цілей, а також вибір та реалізацію альтернативних стратегій із постійним зворотним зв'язком.

Для ефективного та конкурентоспроможного функціонування національних підприємств в умовах адаптаційних змін необхідна досконала стратегія управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання [3; с. 29].

Адаптація стратегічного менеджменту земельних відносин у сучасних умовах – це не просто «виживання», а перехід до гнучких моделей управління, які здатні витримувати економічні, кліматичні та безпекові шоки.

Вінницька область є одним із ключових аграрних регіонів України, де концентрація великих агрохолдингів та потужних фермерських господарств створює високу конкуренцію за землю. Стратегічний менеджмент тут базується на поєднанні високих технологій та соціальної відповідальності.

Наприклад. Астарта-Київ (зокрема підрозділи в Хмільнику) демонструє приклад вертикально інтегрованого підходу. Позиціонує себе, як публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, яка веде соціально-відповідальний бізнес і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на глобальні ринки. Основні напрями діяльності

агропромхолдингу: рослинництво; виробництво цукру; тваринництво; переробка сої; біоенергетика.

Компанія активно використовує ГІС-технології для моніторингу та управління земельним банком, залучаючи фахівців із безпеки та закупівель для забезпечення цілісності активів. Присутність компанії в регіоні характеризується системним підходом до обліку кожної ділянки, що дозволяє мінімізувати ризики в умовах ринку землі. У 2008 році компанія однією з перших в Україні приєдналася до мережі Глобального Договору ООН [1].

ПрАТ «Зернопродукт МХП» фокусується на адаптації через соціальний пакет. Підприємство було засновано у 2004 році. Загальний земельний банк під обробіток – близько 80 тисяч га. В умовах нестабільності утримання пайовиків залежить не лише від орендної плати, а й від додаткових стимулів: безкоштовне харчування для працівників; компенсація орендної плати житла; путівки для санаторно-курортного лікування; матеріальна допомога на лікування працівників та членів їх сімей; матеріальна допомога при захворюваності на «COVID -19»; матеріальна допомога при народжуванні дитини; матеріальна допомога у разі смерті працівників та/або членів їхніх сімей. Ці заходи створюють високий рівень лояльності, що є стратегічним бар'єром для конкурентів, які намагаються переманити пайовиків [4].

У Вінниці Головне управління Держгеокадастру та мережа «Прозорих офісів» забезпечують адміністративну базу для управління земельними відносинами. Ефективна комунікація з державними органами дозволяє підприємствам оперативно вносити зміни до кадастрових даних та отримувати необхідні витяги.

Досвід Вінницького регіону показує, що територіально-просторове планування стає інструментом не лише для влади, а й для бізнесу. Зонування земель та визначення довгострокових цілей розвитку територій дозволяють підприємствам краще планувати розміщення виробничих потужностей (елеваторів, переробних цехів). Це сприяє залученню інвестицій та створенню ефективної системи гарантій для суб'єктів земельних відносин.

Ще одним показовим кейсом адаптації є досвід компанії «Контінентал Фармерз Груп» (Continental Farmers Group), яка фокусується на стратегії консолідації земельного банку та просторовій оптимізації як інструментах підвищення стійкості бізнесу. Це компанія з міжнародними інвестиціями, яка працює у Західноукраїнському регіоні, залучаючи в свою команду найкращих професіоналів галузі і застосовуючи у своїй діяльності передові практики агровиробництва, новітні технології та сучасну техніку. Сьогодні «Контінентал Фармерз Груп» – це об'єднаний агрохолдинг, який із 2019 року працює як єдиний бізнес, утворений в результаті злиття двох потужних агрокомпаній – лідерів вітчизняного сільгоспсектору – «МРІА Агрохолдинг» (з 1992 року) та CFG (Continental Farmers Group) (з 2006 року).

Компанія управляє земельним банком у 195 тис. га у п'яти областях Західної України. Їхня стратегія в умовах нестабільності базується на кількох

ключових аспектах. Для планування консолідації CFG інтегрує ГІС-інструменти, які дозволяють проводити просторовий аналіз, враховуючи не лише площу ділянок, а й форму власності, обмеження (сервітути) та якість ґрунтів. Цифрові карти забезпечують прозорість прийняття рішень та дозволяють моделювати сценарії оптимізації територій. Попри умови війни, компанія продовжує масштабне оновлення технічного парку. Наприклад, у березні 2026 року було оголошено про закупівлю нової техніки та обладнання на суму 24 млн дол США. Карта соціальної відповідальності «Контінентал Фармерз Груп» дозволяє переглянути онлайн соціальні інвестиції та податкові відрахування Компанії в області, районі чи територіальній громаді, а також отримати контакти менеджерів з комунікацій на місцях [2].

Стратегічний менеджмент в умовах нестабільності не може ігнорувати екологічну складову. Оптимізація землекористування шляхом установаження економіко-екологічних співвідношень є ключем до довгострокової родючості. Основні напрями сталого розвитку включають: екологічну збалансованість аграрного виробництва та дотримання норм безпеки; використання рослинних решток як добрив та вдосконалення структури посівних площ; економічне стимулювання раціонального використання земель.

Адаптація стратегічного менеджменту земельних відносин до умов нестабільності вимагає від сільськогосподарських підприємств переходу до комплексної цифрової трансформації. Досвід Вінницької області підтверджує, що успіх забезпечується інтеграцією ГІС-технологій, проведенням регулярного юридичного аудиту та формуванням лояльності пайовиків через соціальні інструменти.

Ключовими рекомендаціями для підприємств є:

1. Повна оцифровка земельного банку з використанням сервісів моніторингу реєстраційних дій (Vkursi Zemli, Feodal), що мінімізує ризики рейдерства.
2. Впровадження ГІС для контролю стану ґрунтів та вегетації, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити врожайність.
3. Перехід від стратегії «оренда за будь-яку ціну» до стратегії «власність та капіталізація», що вимагає акумулювання коштів та ретельного відбору найпродуктивніших ділянок.
4. Активна співпраця з територіальними громадами в питаннях просторового планування та аудиту земель, що створює прозоре середовище для бізнесу.

Тільки через поєднання технологічної досконалості, правової безпеки та екологічної відповідальності аграрні підприємства зможуть забезпечити сталий розвиток у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел

1. Астарта-Київ. <https://astartaholding.com/about>
2. Контінентал Фармерз Груп. <https://cfg.com.ua/>

3. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>.

4. ПрАТ «Зернопродукт МХП». <https://mhp.com.ua/uk/prat-zernoproduct-mkhp>

УДК 005.921

Яковенко Олег Сергійович
аспірант

Науковий керівник – к.е.н., доц. Плотнікова М. Ф.
Поліський національний університет
(Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління орієнтоване на забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Для підприємств будівельної галузі стратегічне управління набуває особливого значення у контексті тривалості реалізації будівельних проєктів та довгострокового характеру експлуатації будівель і споруд. Результатом процесу стратегічного управління є стратегія як план заходів, розрахованих на тривалий період часу, що мають на меті забезпечення розвитку будівельного підприємства. У свою чергу, реалізація стратегії передбачає формування відповідної системи забезпечення, яка представляє собою сукупність компонентів, необхідних для впровадження стратегії у практичну діяльність підприємства. Основними елементами системи забезпечення є інформаційне, кадрове, фінансове, нормативне, методичне та організаційне забезпечення.

Організаційне забезпечення відіграє важливу роль у системі стратегічного управління, адже визначає суб'єктний склад менеджменту й особливості організації управлінського процесу. Завдання удосконалення організаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства є важливим і нагальним з огляду на його роль у системі стратегічного управління суб'єкта господарювання.

На думку Г. Капіноса та К. Ларіонової, організаційне забезпечення системи стратегічного управління включає формування відповідної організаційної структури, інфраструктури, корпоративної культури та системи

комунікацій [1, с. 568]. Таким чином, організаційне забезпечення реалізації стратегії передбачає визначення того, хто і як буде здійснювати управління у відповідному процесі.

Організаційне забезпечення реалізації стратегії повинне відповідати наступним вимогам [2, с. 230]:

- стійкість структури і надійність функціонування – здатність зберігати цілісність системи управління та ефективність її функціонування в умовах невизначеності та складності зовнішнього середовища;

- гнучкість – здатність системи управління своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

- повнота охоплення – визначає можливості організаційного забезпечення реалізовувати підтримку та імплементацію усіх завдань та цілей стратегії;

- ефективність – передбачає перевищення отриманого результату (ефекту) відносно витрат, понесених на досягнення такого результату;

- структурної сумісності – характеризує можливості організаційної підсистеми інтегруватися у загальну систему забезпечення реалізації стратегії та механізм управління діяльністю підприємства в цілому.

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення має передбачати забезпечення його відповідності вищезазначеним вимогам. Вважаємо, що до основних напрямів удосконалення організаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства варто віднести наступні:

- удосконалення організаційної структури підприємства на користь її гнучкості та адаптивності. На сьогодні значна кількість будівельних підприємств досі характеризуються лінійно-функціональними організаційними структурами управління, які є надійними та продукують високий рівень якості управлінських рішень, водночас, не завжди здатні забезпечити швидкість управлінської реакції. Натомість використання проєктних та / або матричних структур має вагомі перспективи у будівництві у контексті особливостей функціонування підприємств галузі. Крім того, зменшення кількості рівнів управління та спрощення комунікації між керівниками різних рівнів та виконавцями також потенційно здатні підвищити гнучкість і керованість діяльності підприємства;

- реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів є потужним інструментом удосконалення діяльності підприємства в цілому, зокрема, управлінської його складової. Ефективний реінжиніринг здатен забезпечити суттєве зростання оперативності та якості управлінських рішень, у тому числі щодо реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства;

- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підприємництво та інноваційність. Персонал підприємства відіграє важливу роль у реалізації стратегії розвитку, тож інноваційне та / або підприємницьке мислення у працівників сприятимуть генерації ідей та удосконаленню функціонування суб'єкта господарювання;

– цифровізація системи управління. Використання інформаційних систем управління сприяє суттєвому підвищенню його ефективності та оперативності прийняття рішень щодо реалізації стратегії будівельного підприємства.

Отже, удосконалення організаційного забезпечення реалізації стратегії будівельного підприємства є важливим завданням, що має на меті забезпечити відповідність системи управління ключовим вимогам до неї. Комплексний підхід до реалізації розглянутих заходів спроможний забезпечити створення ефекту синергії та сприяти суттєвому підвищенню ефективності діяльності будівельного підприємства.

Список використаних джерел

1. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. №1. С. 564-573. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>.

2. Огієнко М., Огієнко А., Под'ячев С., Лагодієнко М. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії інституційних цифрових трансформацій економіки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS.* 2025. Вип. 2. С. 229-239. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-29>.

УДК 65.012.2:338.439.5

Гадевич Ксенія Миколаївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Карпенко Юлія Валентинівна

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет (Україна)

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного бізнес-середовища перевагу отримують підприємства, які мають здатність оперативно перебудовувати виробничі процеси і раціонально використовувати наявні ресурси. Операційна стратегія дозволяє узгоджувати щоденні управлінські рішення в сфері операцій із довгостроковими орієнтирами підприємства, підтримуючи цілісність діяльності, забезпечуючи стійкість та підвищення операційної продуктивності. Згідно з даними досліджень [1] 40 % сучасних підприємств орієнтують операційну стратегію на оптимізацію процесів для підвищення ефективності, 25 % роблять наголос на покращенні якості продукції та послуг, ще 20 % підприємств акцентують на скороченні витрат і підвищенні рентабельності, а

інші 15 % концентруються на гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Операційна стратегія – це функціональна стратегія, що підпорядковується корпоративній та визначає управлінські рішення та процеси організації, планування і координації операцій, враховуючи ринкові вимоги та визначені стратегічні цілі [2, с. 26]. Метою операційної стратегії є конкретизація стратегічних завдань на рівні щоденних операцій для забезпечення підвищення продуктивності, гнучкості виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг.

На практиці лєвова частка підприємств стикаються з розривом між стратегічними намірами та їх реалізацією через недостатню координацію між підрозділами, хибне оцінювання зовнішніх умов і наявного потенціалу керівництвом. Саме дотримання послідовності етапів розробки та впровадження операційної стратегії дозволяє сформувати операційні пріоритети, трансформувати їх у конкретні операційні рішення та забезпечити узгоджену роботу всіх функціональних рівнів. Нераціональна операційна стратегія відбивається у вигляді фінансових і матеріальних втрат, нераціонального розподілу ресурсів, перевантаження персоналу тощо. Відсутність саме уніфікованого підходу до етапів формування операційної стратегії зумовлює різноманітність наукових позицій, зокрема щодо трансформації корпоративних цілей в операційні рішення, аналізу можливостей та врахування стадії життєвого циклу розвитку галузі.

П'ятиетапна модель операційної стратегії Террі Хілла [3, с. 27] у відповідності до наукової роботи «Manufacturing Strategy» є однією з перших концепцій, в якій вперше системно поєднувались корпоративні цілі з конкретними операційними рішеннями із уникненням хаотичного планування для оптимального розподілу внутрішніх ресурсів. Модель передбачає наступні етапи:

- встановлення корпоративних цілей організації;
- оцінка конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів для визначення ключових операційних пріоритетів;
- розробка маркетингової стратегії для досягнення цілей з врахуванням вимог ринку й виробничих можливостей підприємства;
- проектування та вибір оптимальних операційних процесів із чіткими і вимірюваними параметрами.
- формування процесної інфраструктури з координацією виробництва, технологій та контролем ефективності їх виконання.

Сильним аспектом цього підходу є поєднання корпоративних, маркетингових та операційних рішень, що забезпечує узгодженість і стратегічну цілісність операційної стратегії. Водночас його обмеження полягає в недостатньому фокусі на здатність швидко реагувати на інновації та непередбачувані зовнішні зміни.

Альтернативний підхід у працях О. Г. Ратушняка та О. М. Сумець [4, с. 78] передбачає систематичний комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх умов діяльності з повним узгодженням рішень між функціональними рівнями управління. На початковому етапі досліджуються зовнішні умови, зокрема економічні, політичні, науково-технічні та соціальні тенденції, включно з оцінкою впливу існуючих й потенційних конкурентів і виробників товарів-замінників. Зокрема визначаються ключові показники для оцінки операційної діяльності. На другому етапі вивчаються споживчі сегменти та їхні характеристики (географічні, демографічні, поведінкові). Третій етап передбачає формування стратегічних орієнтирів, визначення досяжних операційних цілей та пріоритетів. На четвертому етапі оцінюються наявні ресурси, приймаються рішення щодо внутрішнього забезпечення виробничих процесів. Завершальний п'ятий етап охоплює вибір оптимальної стратегії, розробку планів й організацію операційних процесів на всіх функціональних рівнях і їх коригування. Основні переваги підходу полягають у врахуванні всіх факторів і можливості оцінки потенційних ризиків, тоді як недоліками є високі витрати часу та ресурсів і уповільнене ухвалення рішень.

Підхід до формування операційної стратегії, запропонований в праці [5, с. 5], базується на формуванні операційних пріоритетів з урахуванням динаміки зовнішніх змін життєвого циклу розвитку галузі за М. Портером. Розроблення стратегії здійснюється через послідовність етапів: визначення стратегічних орієнтирів та аналіз зовнішніх умов функціонування із встановленням галузевої стадії життєвого циклу; ідентифікація наявних ресурсів, а також сильних та слабких сфер операційної діяльності; формування операційних пріоритетів й цілей щодо певної стадії життєвого циклу розвитку галузі; затвердження змісту стратегії, планування заходів з узгодженням завдань щодо рівнів управління підприємства та із забезпеченням оптимального розподілу ресурсів; реалізація стратегії за виробничою програмою, подальшим її контролем та коригуванням. Управління операційною стратегією за авторами [5], здійснюється на засадах процесного підходу з урахуванням галузевої специфіки та реалізується через систему збалансованих показників (BSC) та ключових показників ефективності (KPI).

Отже, узагальнений процес представимо як взаємопов'язані етапи (табл. 1):

Таблиця 1

Етапи процесу розробки та реалізації операційної стратегії

Назви етапів	Зміст елементів етапів
1. Визначення напрямів і стратегічних цілей діяльності	– розробка місії та стратегічних орієнтирів – узгодження корпоративних і функціональних стратегій
2. Проведення стратегічного аналізу	– дослідження внутрішніх та зовнішніх умов діяльності – встановлення ключових показників ефективності
3. Оцінка життєвого циклу галузі	– аналіз факторів середовища та визначення завдань маркетингу щодо поточної стадії
4. Встановлення операційних пріоритетів та цілей	– формування операційних пріоритетів відповідної стадії – узгодження операційних цілей та завдань розвитку

5. Аналіз операційних можливостей підприємства	– оцінка внутрішнього потенціалу із вимогами ринку – прийняття рішення щодо виробництва чи аутсорсингу
6. Формування та вибір операційної стратегії	– порівняння альтернативних варіантів операційної стратегії, вибір найоптимальнішого
7. Узгодження та затвердження операційних рішень	– рішення із повним плануванням процесів, ресурсів та інфраструктури у затвердженій керівництвом стратегією
8. Реалізація та контроль	– впровадження операційних планів, оцінка і моніторинг

Джерело: складено автором на основі [2 – 5]

Мета процесу розробки та реалізації операційної стратегії спрямована на обґрунтований вибір напряму розвитку операційної діяльності. Обрана стратегія безпосередньо впливає на бізнес-процеси, розподіл ресурсів та ефективність використання потужностей, забезпечуючи підвищення продуктивності й якості.

Підсумовуючи, операційна стратегія забезпечує інтеграцію стратегічних орієнтирів із щоденними процесами через аналіз середовища, визначення операційних пріоритетів і постановку цілей відповідно до ресурсів. Важливими є усунення розривів між цілями та можливостями, вибір оптимальної стратегії з урахуванням ризиків, а також системне впровадження, контроль і раціональний розподіл ресурсів. Зазначений підхід надає адаптацію до певних змін й забезпечити досягнення запланованих результатів показників, посилюючи конкурентні позиції.

Список використаних джерел

1. 2025 digital trends in operations survey. PwC. URL: <https://surl.li/xkltbh> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Капінос Г. І., Бабій І. В. *Операційний менеджмент* : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 352 с. URL: <https://lnk.ua/ANDx6JrNx> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Hill T. J, Hill A. J. *Operations strategy: design, implementation and delivery. 3rd ed. London : Red Globe Press, 2017. 416 p.* URL: <https://lnk.ua/MVwJ8m3ez> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Ратушняк О. Г., Сумець О. М. *Проектування операційних систем* : електрон. підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с. URL: <https://lnk.ua/MVwJ8Xzez> (дата звернення: 29.03.2026).
5. Ровенська В. В. Операційна ефективність підприємств. *Інклюзивна економіка*. 2024. С. 37–41. URL: <https://surl.li/xdmxod> (дата звернення: 29.03.2026).

СЕКЦІЯ 4. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

УДК 005.8

Бойко Наталія Тарасівна
викладач

ВСП «Зборівський фаховий коледж ТНТУ ім.І.Пулюя»

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізаційними процесами, швидким розвитком технологій та посиленням конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів забезпечення гнучкості та адаптивності організацій. Одним із таких інструментів виступає проєктний менеджмент.

Проєктний менеджмент являє собою систему принципів, методів і засобів управління, спрямованих на досягнення конкретних цілей у межах визначених обмежень часу, ресурсів і якості. Його застосування дозволяє структурувати діяльність організації, підвищити рівень контролю та забезпечити досягнення запланованих результатів [1, с. 15].

Гнучкість в управлінні розглядається як здатність організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко адаптувати стратегії розвитку та ефективно використовувати наявні ресурси. У сучасних умовах саме гнучкість стає ключовим фактором конкурентоспроможності організацій [2, с. 47].

Застосування проєктного підходу дозволяє організаціям підвищити рівень гнучкості за рахунок декількох важливих аспектів. По-перше, проєктний менеджмент передбачає чітке визначення цілей і результатів, що сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. По-друге, він забезпечує можливість поетапного контролю реалізації завдань, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити корективи.

Крім того, проєктний менеджмент сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, чіткому розподілу ролей і відповідальності, що є важливим чинником ефективної діяльності організації. Використання сучасних інструментів управління проєктами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити ризики та підвищити якість кінцевого результату.

Важливим аспектом є також інтеграція проєктного менеджменту в систему стратегічного управління організацією. Це дозволяє забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями та поточними проєктами, що підвищує ефективність реалізації стратегії розвитку [4, с. 103].

Таким чином, проєктний менеджмент виступає ефективним інструментом забезпечення гнучкості в управлінні, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати сталий розвиток. Його впровадження є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Список використаних джерел

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів. Київ: ІРІДУМ, 2010. 208 с.
2. Верба В. А., Новікова І. В. Управління розвитком компанії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 284 с.
3. Кен Швабер, Джефф Сазерленд. Scrum: Революційний метод управління проєктами / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2019. 256 с.
4. Керівництво до зводу знань з управління проєктами (PMBOK Guide) / пер. з англ. 6-те вид. Київ: Project Management Institute, 2017. 756 с.

УДК 005.8:339.137.2(4)

Кохан Маріанна Остапівна

к.е.н., доцент

Гришук Дарій Андрійович

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка

(Україна)

ДОРОЖНЯ КАРТА ПРОЄКТУ ВИХОДУ БРЕНДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

Дорожня карта проєкту (англ. – project roadmap) – це візуалізований або текстовий план дій, який показує основні етапи, завдання та цілі проєкту у часовій послідовності. Її головне завдання – допомогти зрозуміти:

- куди рухається проєкт (стратегічна мета);
- які кроки треба зробити (етапи та завдання);
- коли це буде відбуватися (таймлайн реалізації);
- що може перешкодити досягненню мети (ризики);
- хто відповідальний за виконання (відповідальні особи).

Отже, основні елементи дорожньої карти проєкту, які повинні знайти своє відображення на ній, це – цілі, основні етапи, пріоритетні завдання, відповідальні, орієнтовні строки, прогнозовані результати та потенційні ризики. Але залежно від поставлених цілей та особливостей проєкту, елементи **project roadmap** можуть відрізнятися [1].

Форма дорожньої карти проєкту – це часова шкала з ключовими етапами його реалізації. Ці етапи можуть бути такими:

1. Підготовка (аналіз, дослідження).
2. Планування та юридичні кроки.
3. Запуск перших активностей.
4. Масштабування.
5. Довгостроковий розвиток.

Дорожня карта проєкту може мати форму стовпчастої діаграми, часової шкали, кільцеподібної дороги тощо. Дорожня карта проєкту відрізняється від класичного календарного плану тим, що не завжди має точні дати. Вона показує стратегічну логіку руху: що має бути зроблено спочатку, а що – далі.

Розглянемо ключові етапи та їх наповнення на прикладі дорожньої карти проєкту виходу гіпотетичного українського бренду на європейський ринок.

Етап 1. Дослідницько-правова підготовка (0–6 місяці). Основні завдання цього етапу:

- аналітика та дослідження. Включатиме: аналіз потенційних ринків ЄС (попит, конкуренція, регуляторні вимоги); визначення цільових країн (1–2 для старту); вивчення локальних споживчих трендів, каналів збуту та поведінки клієнтів;

- визначення внутрішньої готовності бізнесу. Передбачає: оцінку виробничих потужностей та можливостей масштабування; адаптацію фінансової моделі під нові витрати (логістика, сертифікація, маркетинг); юридичний аудит (торгові марки, авторські права, готовність до ліцензування);

- юридична і сертифікаційна підготовка. Включатиме: отримання необхідних сертифікатів ЄС (CE, ISO, HACCP, ECO тощо); перевірку відповідності продукції європейським стандартам (пакування, маркування, мова інструкцій); реєстрацію торгової марки в ЄС через EUIPO.

Етап 2. Маркетингова стратегія та позиціонування (7–9 місяці). Цей етап передбачає:

- розробку стратегії позиціонування бренду для ЄС (унікальна торгова пропозиція, локальні адаптації);

- створення мультимовних матеріалів (сайту, каталогу, соцмереж);

- пошук локальних партнерів: дистриб'юторів, торгових мереж, e-commerce платформ (Amazon, Zalando, Allegro тощо).

Етап 3. Тестовий запуск (10–12 місяці). Цей етап пов'язаний з наступними заходами:

- пілотний вихід на один ринок ЄС;

- участь у міжнародних виставках та ярмарках (Berlin, Warsaw, Paris, Milan тощо);

- запуск онлайн-продажів через маркетплейси та власний e-commerce;

- моніторинг відгуків, швидке вдосконалення продукту.

Етап 4. Масштабування (13–24 місяці). Основними інструментами масштабування можуть бути наступні:

- розширення присутності на інших ринках ЄС;
- оптимізація логістики (склади в ЄС, відкриття локальних представництв);
- довгострокові угоди з дистриб'юторами та ритейлом;
 - побудова брендової комунікації: PR-кампанії, колаборації з локальними інфлюенсерами.

Етап 5. Сталий розвиток (24+ місяці). На цьому етапі основними цілями будуть:

- вихід на рівень впізнаваності бренду в ЄС;
- розширення асортименту відповідно до локальних трендів;
- інвестиції у стійкість: екологічність, соціальна відповідальність, прозорість виробництва;
- створення власних точок продажів (фірмові магазини, рор-уп у ТРЦ).

Отже, дорожня карта проекту – це стратегічний інструмент, який показує логіку розвитку проекту в часі, а не детальний календарний план. Вона допомагає чітко визначити цілі, етапи, строки, відповідальних та можливі ризики, що підвищує керованість проекту. На практиці вона відображає поступовий розвиток проекту: від дослідження, через планування, запуск, масштабування і до сталого розвитку. Приклад виходу на ринок ЄС показує, що успіх залежить від якісної підготовки, адаптації до ринку, тестування та поступового розширення.

Список використаних джерел

1. Іванина Р. Що таке дорожня карта проекту Roadmap і як її створити. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-dorozhnaja-karta-proekta-roadmap> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 339.94:[005.8:338.27]

Ленів А.Ю.
магістрант
Овецька О.В.
к.е.н, доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Управління проєктами у сфері зовнішньоекономічної діяльності стає дедалі складнішими, адже бізнес змушений діяти враховуючи швидкість змін у глобальному середовищі під впливом комплексних чинників: коливань валютних курсів, змін у митному законодавстві, економічних та політичних

криз, торговельних обмежень тощо [1]. За таких умов особливої актуальності набуває формування інтегрованого підходу до управління зовнішньоекономічними проєктами, який передбачає узгодження стратегічних та операційних рішень, супроводжується активним впровадженням цифрових інструментів, аналітичних систем підтримки прийняття рішень та дієвих механізмів управління ризиками.

Рівень розвитку управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств відзначається значним удосконаленням та інтеграцією передових технологій, методик і підходів, що обумовлено зростанням складності та глобалізації бізнес-середовища, вимагає від компаній гнучкості та адаптивності у плануванні й реалізації своїх проєктів [2, с.51].

Управління зовнішньоекономічними проєктами в умовах воєнного стану вимагає впровадження нових підходів та інструментів, які дозволяють забезпечити стабільність та ефективність діяльності навіть у найскладніших ситуаціях. Поєднання кризового менеджменту та адаптивного управління є критично важливим для виживання і розвитку бізнесу під час війни [3].

Слід також зазначити, що сучасні умови функціонування зовнішньоекономічних проєктів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління проєктами та переходу до більш гнучких, адаптивних і ризик-орієнтованих моделей управління. Відмінності у характеристиках зовнішнього середовища - від відносно стабільного до високо турбулентного істотно впливають на принципи планування, організації та контролю проєктної діяльності, а також на інструментарій, що використовується. Порівняльну характеристику підходів до управління зовнішньоекономічними проєктами в стабільному та турбулентному середовищі подано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика підходів до управління зовнішньоекономічними проєктами в стабільному та турбулентному середовищі

Критерій	Управління в стабільному середовищі	Управління в турбулентному середовищі
Середовище реалізації проєктів	Відносно стабільне, прогнозоване, з низьким рівнем турбулентності	Високотурбулентне, невизначене, з впливом геополітичних ризиків і військових дій
Рівень ризиків	Помірний, переважно економічний і валютний	Критично високий: військові, логістичні, санкційні, кіберризики
Підходи до управління	Довгострокове планування	Гнучке адаптивне та сценарне планування
Регуляторне середовище	Відносно передбачуване, повільні зміни	Часті зміни, санкційні обмеження, посилення

		контролю
Управління командами	Локалізовані команди, ієрархічна структура	Розподілені, крос-культурне управління
Фінансування проєктів	Банківські кредити, інвестиції, стабільні джерела	Гранти, міжнародна допомога, підвищені вимоги до прозорості
Стратегічна орієнтація	Орієнтація на прибутковість та розширення ринків	Орієнтація на виживання, стійкість, гнучкість і швидку адаптацію
Роль держави	Обмежене втручання	Активна участь: регулювання, підтримка експорту, контроль
Інноваційність	Поступове впровадження інновацій	Прискорена інноваційність як умова виживання
Робота з міжнародними клієнтами	Орієнтація на стабільні довгострокові відносини, обмежена персоналізація	Гнучка взаємодія, індивідуалізація під потреби клієнта, швидка адаптація до змін попиту
Канали збуту	Традиційні канали (посередники, офлайн-контракти)	Багатоканальні системи збуту, розвиток електронної комерції та прямих продажів

Отже ефективність управління зовнішньоекономічними проєктами безпосередньо залежить від здатності підприємства своєчасно перебудовувати управлінські процеси відповідно до характеру середовища, у турбулентних умовах вирішального значення набувають швидкість прийняття рішень, інтеграція функцій, проактивне управління невизначеністю та орієнтація на безперервність діяльності, що формує нову управлінську парадигму, відмінну від традиційно стабільних моделей.

Список використаних джерел

1. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9.
2. Білоус Ю. Б. Сучасний рівень розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств. *Сталий розвиток економіки* 2024. №4 (51). С. 50-56.
3. Сусіденко, В. Болманенко, О. Хашініна, Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4507/4446>

УДК 658.15:330.322:005.21

Ляхова Олена Олександрівна

к.е.н., доцент

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Україна)*

Юркевич Оксана Миколаївна

к.е.н., доцент

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Україна)*

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища та зростання рівня невизначеності інвестиційна діяльність підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення їх довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Ефективність реалізації інвестиційних проєктів значною мірою залежить від якості управління фінансовими ресурсами, координації дій учасників та здатності своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. У цьому контексті важливого значення набуває стратегічний інвестиційний контролінг, ключовим інструментом якого виступає бюджетування.

На відміну від традиційного контролю, який орієнтований на аналіз уже здійснених операцій і виявлення відхилень, контролінг має стратегічну спрямованість і передбачає прогнозування, координацію та забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства. Його функціонування базується на інтеграції фінансових і нефінансових показників, інструментів стратегічного аналізу та системи моніторингу результатів діяльності [1].

Бюджетування у системі стратегічного контролінгу виконує роль інструменту планування, координації та контролю використання ресурсів. Воно забезпечує формування фінансової моделі інвестиційного проєкту, визначення обсягів витрат і доходів, а також створює основу для оцінки ефективності управлінських рішень. Завдяки бюджетуванню підприємство отримує можливість узгодити стратегічні пріоритети з наявними ресурсами та забезпечити їх оптимальний розподіл [2].

Особливого значення бюджетування набуває на інвестиційній стадії життєвого циклу проєкту, коли відбувається активне залучення та використання фінансових ресурсів [3]. Саме на цьому етапі визначаються обсяги капітальних вкладень, джерела фінансування та графік реалізації проєкту. Помилки у бюджетному плануванні на цій стадії можуть призвести до перевитрат, затримок у реалізації та зниження очікуваної економічної ефективності.

У межах стратегічного контролінгу бюджетування виконує комплекс взаємопов'язаних функцій. Зокрема, аналітична функція полягає в оцінці доцільності інвестиційних рішень та прогнозуванні результатів їх реалізації. Координаційна функція забезпечує узгодження дій учасників проєкту та синхронізацію процесів використання ресурсів. Контрольна функція передбачає моніторинг виконання бюджетних показників та аналіз відхилень між плановими і фактичними значеннями. Водночас адаптивна функція дозволяє своєчасно коригувати бюджет залежно від змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою ефективного бюджетування є використання сучасних інструментів планування та контролю, серед яких особливе місце займають кошториси, календарні плани, діаграми Ганта, структура декомпозиції робіт (WBS) та сценарний аналіз. Їх застосування забезпечує підвищення прозорості управління, деталізацію витрат та можливість оцінки альтернативних варіантів реалізації проєкту.

Інтеграція бюджетування у систему стратегічного контролінгу дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та оперативною діяльністю, а також підвищити ефективність управління інвестиційними ресурсами. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише контролювати витрати, але й активно впливати на формування майбутніх результатів, мінімізуючи ризики та підвищуючи рівень адаптивності до змін.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання адаптивності бюджетування, що передбачає використання сценарного підходу та гнучких моделей фінансового планування. Це дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як коливання ринкових умов, зміни валютних курсів або нестабільність економічного середовища. У результаті бюджетування трансформується з інструменту статичного планування у динамічний механізм стратегічного управління.

Таким чином, бюджетування виступає ключовим елементом стратегічного інвестиційного контролінгу, що забезпечує ефективне управління інвестиційними проєктами на всіх етапах їх реалізації. Його використання сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації розподілу ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Особливу роль бюджетування відіграє на інвестиційній стадії, де закладається фінансова основа проєкту та визначається його подальша ефективність [4].

Список використаних джерел:

1. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>.

2. Бутенко О., Чупир О. Організація бюджетування інвестиційних проєктів на підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. (24), 55-60. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.9>.
3. Стасюк В. В. Обґрунтування управлінських рішень при виборі інвестиційних проєктів, фінансовий аспект. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2021. Т. 3. № 95. С. 131–141.
4. Ляхова О. О., Юркевич О. М., Урванцева С.В. Стратегічний контролінг і бюджетування в системі управління інвестиційними проєктами. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 7. 2025. URL: business-inform-2025-7_0-pages-387_394.pdf. С.387-394

УДК 005.8:005.336.2]:69:[005.95/.96

Бублинська Яна Сергіївна
магістрант

Овещька Ольга Валеріївна
к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу
(Україна)

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «ВАМБУД»

Проєктний менеджмент є важливим процесом, що спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного планування, організації, управління ресурсами та контролю проєктної діяльності підприємства у визначені терміни та в межах сформованого бюджету. Сучасні методології та інструменти проєктного менеджменту, на думку д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк [1, ст. 27], є гібридними, все більше залежать від операційних особливостей проєкту, тому знання методології та інструментів управління проєктами, вміння їх застосувати проєктним менеджером забезпечує успішність та своєчасність реалізації проєктів з врахуванням галузевої специфіки.

Дослідження іноземних науковців [2, ст. 657] інтеграції принципів сталого розвитку в сферу управління проєктами підкреслює зміну ролі керівників проєктів у впровадженні цих вимірів (екологічна відповідальність, соціальна справедливість та економічна доцільність) у життєві цикли проєктів від початку до завершення.

Будівельна компанія «ВАМБУД» [3] працює на ринку нерухомості Івано-Франківська, спеціалізуючись на зведенні житлових та комерційних об'єктів. Наразі компанія здійснює активне будівництво дев'яти об'єктів і планує запуск ще одного проєкту, який буде суттєво відрізнятися від інших своєю

масштабністю. В будівельній сфері життєвий цикл проєктної діяльності має яскраво виражені характерні особливості, адже будівництво житлових та інших інфраструктурних проєктів складається з низки складних етапів і потребує чіткої координації. Це в свою чергу актуалізує питання ефективного управління персоналом проєкту. Для вивчення взаємозв'язку проєктного менеджменту із корпоративною культурою було використано SWOT-аналіз. За результатами проведеного SWOT-аналізу нами виділено такі проблемні аспекти корпоративної культури ПП «ВАМБУД»: недостатній рівень адаптації нових працівників, відсутність єдиної формалізованої системи оцінювання результатів праці та відсутність регулярного вимірювання рівня задоволеності персоналу.

У процесі реалізації нового проєкту виникає потреба у формуванні ефективної команди, що передбачає підбір керівника проєкту та розширення штату працівників. Відбір персоналу здійснюється через послідовні етапи: формування профілю посади, поширення вакансій, оцінювання професійних (hard skills) і поведінкових (soft skills) компетентностей [4, ст. 19], прийняття на роботу та подальшу адаптацію (табл.1).

Таблиця 1 – Ключові компетентності персоналу в умовах проєктної діяльності БК «ВАМБУД»

Категорія	Компетентність	Зміст компетентності
Hard skills	Знання державних будівельних норм	Знання особливостей будівництва житлових комплексів, басейнів інфраструктурних парків. Розуміння будівельних креслень, сучасних стандартів та матеріалів
	Проєктне планування	Вміння працювати з інструментами та професійними програмами для проєктного менеджменту
	Управління ресурсами	Вміння правильно планувати та розраховувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси
	Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз та мінімізація ризиків на всіх етапах проєкту
Soft skills	Лідерство	Здатність згуртувати команду, вміти мотивувати та організовувати працівників
	Стресостійкість	Здатність працювати в стресових умовах воєнного стану, дедлайнів та інтенсивних навантажень
	Адаптивність	Здатність швидко пристосовуватись до змін
	Відповідальність	Орієнтація на результат і дотримання зобов'язань

Отже, визначені компетентності персоналу підтверджують, що ефективність проєктної діяльності безпосередньо залежить не лише від

професійних знань, але й від рівня розвитку корпоративної культури, яка забезпечує належну взаємодію, адаптацію та мотивацію працівників.

Список використаних джерел

1. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*, №4 (106), С. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (дата звернення: 28.03.2026)
2. Orieno, O. H., Ndubuisi, N. L., Eyo-Udo, N. L., Ilojiyanya, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, № 21(1), P. 656-677. URL: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0060> (date of access: 27.03.2026)
3. ВАМБУД: вебсайт. URL: <https://vambud.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Боровик Т., Устиченко С. Формування Career Skills в умовах сучасних викликів. *Соціальні та гуманітарні технології: філософсько-освітній аспект: Матеріали IX міжнародної науково-теоретичної конференції*. № 18. 2023. С. 18-20.

УДК УДК 004.056:005.8

Неміш Юлія Василівна,
к.е.н., доцент
кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний
технічний університету нафти і газу
(Україна)

РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах цифровізації діяльності організацій питання забезпечення кібербезпеки набуває особливої актуальності. Зростання кількості кіберзагроз, складність інформаційних систем та необхідність швидкого реагування на зміни технологічного середовища зумовлюють потребу у застосуванні ефективних управлінських підходів до впровадження систем кіберзахисту. Одним із таких підходів є проєктний менеджмент, який забезпечує структуроване планування, організацію та контроль процесів реалізації заходів із кібербезпеки.

Ефективність проєктного підходу як ключового механізму для забезпечення інтелектуальної безпеки нації, як сучасного та гнучкого інструменту, який здатний адаптуватися до змін, мобілізувати ресурси та інтегрувати інновації. Завдяки його застосуванню забезпечується послідовність соціально-економічних процесів, сприяє інтеграції міждисциплінарних знань і

формує стійку основу для розвитку інтелектуального потенціалу нації. Проаналізовано міжнародний досвід застосування проєктного підходу, зокрема в США, Німеччині, Сингапурі, Ізраїлі, Швеції та Японії, що підтверджує його ефективність у реагуванні на сучасні виклики інтелектуальної безпеки. Доведено, що проєктний підхід критично важливий для забезпечення інтелектуальної безпеки в умовах сталого розвитку, ефективного використання ресурсів та підтримки адаптивності соціально-економічних систем. В Україні проєктний підхід має великий потенціал, але потребує подальшого вдосконалення для досягнення оптимальних результатів у сфері інтелектуальної безпеки.

Міжнародна практика демонструє, що впровадження систем кібербезпеки найчастіше здійснюється саме через проєктний підхід. Такий підхід дозволяє структурувати процес реалізації кіберзахисту, визначити відповідальних осіб, оптимізувати ресурси та забезпечити поетапний контроль результатів. Завдяки цьому організації та держави можуть ефективніше реагувати на кіберзагрози та підвищувати стійкість інформаційної інфраструктури.

Кібербезпека часто створює незручності для працівників (складні паролі, двофакторна автентифікація). Проєктний підхід включає в себе управління змінами. Це допомагає плавно інтегрувати нові правила в корпоративну культуру, навчати персонал і зменшити ймовірність «людської помилки».

Таблиця. Практики застосування проєктного підходу до впровадження систем кібербезпеки у різних країнах

Країна	Організація/сектор	Проєкт з кібербезпеки	Проєктний підхід / інструменти	Основні результати
США	Технологічні компанії критична інфраструктура	Впровадження та NIST Cybersecurity Framework	Поетапна реалізація проєкту (оцінка безпеки, проєкти, масштабування)	Підвищення рівня управління кіберризиками та системний контроль безпеки інформаційної інфраструктури
Ізраїль	Державний сектор та бізнес	Створення Israeli Cyber Defense Methodology (ICDM)	Національна програма кіберзахисту основі міжнародних стандартів пілотних впроваджень	Формування на єдиної системи кіберзахисту та підвищення кіберстійкості економіки

Країна	Організація/сектор	Проект з кібербезпеки	Проектний підхід / інструменти	Основні результати
Країни ЄС	Енергетика промисловість	Проекти та відповідності директиві NIS / NIS2	Розробка дорожньої карти кібербезпеки, управління ризиками, міжорганізаційна координація	Забезпечення відповідності законодавству та зниження ризику кіберінцидентів
	Енергетичний сектор (офшорна вітрова електростанція)	Впровадження принципу Security by Design OT-систем	Управління проектом кіберзахисту на всіх етапах — від проектування до введення експлуатацію	Безпечна експлуатація енергетичної інфраструктури та відповідність вимогам кібербезпеки
Данія / міжнародний бізнес	Морська логістика	Модернізація IT-інфраструктури після впровадження кібератаки	Масштабний глобальний проект відновлення систем після впровадження нових стандартів кібербезпеки	Відновлення операцій і посилення захисту цифрових систем компанії

Проект має чіткий початок і кінець, але він закладає фундамент для операційної діяльності. Після завершення фази впровадження організація отримує налагоджені регламенти та інструкції, що дозволяють системі безпеки працювати в режимі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Проектний підхід перетворює кібербезпеку з витратної статті на керований інструмент сталого розвитку, який захищає репутацію та активи компанії.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що проектний підхід виступає одним із провідних соціально-економічних інструментів, який забезпечує системність, узгодженість і послідовність процесів, спрямованих на збереження та нарощування інтелектуального потенціалу України. В умовах глобалізації традиційні централізовані моделі управління дедалі більше втрачають здатність оперативно реагувати на виклики технологічного прогресу, економічні та соціальні трансформації, екологічні загрози й політичну нестабільність. Натомість проектний підхід поєднує гнучкі управлінські механізми, інноваційні рішення та інтеграційні стратегії, що сприяють підвищенню стійкості та забезпечують поступальний розвиток держави.

Визначено, що застосування проєктного підходу формує адаптивну та стратегічно орієнтовану основу для реалізації ініціатив у сфері інтелектуальної безпеки. Він створює умови для раціонального використання ресурсів, об'єднання міждисциплінарного досвіду та впровадження інновацій, а також забезпечує високий рівень гнучкості в умовах динамічних соціально-економічних і екологічних змін. Таким чином, проєктний підхід можна розглядати як одну з найбільш ефективних та інклюзивних моделей управління, здатних оперативно адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища та підвищувати результативність управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Сінько Я. В. Програмно-цільовий метод в управлінні розвитком територіальних громад. 2023. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13669/1/Sinko_IaV_KR_281_2023.pdf
2. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2024. № 12 (1). С. 49–56. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1050/1026/>
3. Коломієць С. В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 215–220. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86173/1/Kolomiiets_synergetics.pdf

УДК 005.8:330.131.7

Роїк Юлія Василівна
викладач, спеціаліст вищої категорії
ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права та
інформаційних технологій Івано-Франківського
національного технічного університету нафти і газу»
(Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОЄКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ

Сучасний менеджмент переживає фундаментальну трансформацію під впливом глобальних змін і нових викликів. Ми звикли думати, що «оптимізація ресурсів» – це передусім про економію, зменшення витрат і прагнення отримати максимум від кожної гривні та людино-години. Проте в умовах війни, енергетичної кризи та глобальної невизначеності жорстка оптимізація робить проєкт більш крихким. Навіть незначні відхилення від планових показників можуть спричинити дестабілізацію системи.

Саме тому сьогодні важливо по-новому поглянути на роль ресурсів. Ефективна оптимізація ресурсного потенціалу полягає не у відсутності надлишків, а у створенні адаптивної потужності, яка дозволяє проєкту зберігати життєздатність за будь-яких умов. У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управління є ключовою умовою забезпечення стійкості організацій [1].

Під ресурсним потенціалом слід розуміти не лише матеріальні активи, але й сукупність фінансових, часових, технологічних і людських можливостей, які можуть бути мобілізовані в критичний момент. Гнучкість у цьому контексті означає здатність до швидкого маневру, тоді як стійкість – здатність витримувати зовнішні впливи.

Важливим елементом є управління ризиками. Серед базових інструментів – матриця ймовірності та впливу, яка дозволяє визначити пріоритетність ризиків. Якісний аналіз ризиків базується на експертних оцінках, тоді як кількісний аналіз використовує математичні методи, зокрема моделювання за методом Монте-Карло. Аналіз чутливості доповнює ці підходи, дозволяючи оцінити вплив змін окремих параметрів на загальний результат проєкту [2].

У комплексі ці інструменти формують основу для адаптивного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасні підходи також акцентують увагу на переході до динамічних моделей управління, здатних реагувати на зміни середовища в реальному часі [3].

Особливої актуальності ці підходи набули в Україні в умовах повномасштабної війни. Вони перестали бути теоретичними конструкціями та перетворилися на практичні інструменти виживання, що дозволяють зберігати ресурсний потенціал там, де раніше ми могли бачили невизначеність.

Яскравим прикладом є відновлення високовольтних мереж (ДТЕК/Укренерго). Постійні руйнування обладнання, тривалі строки його виготовлення та дефіцит ресурсів змусили застосовувати нестандартні управлінські рішення. Зокрема, використовувалися такі підходи, як **внутрішнє переоснащення ресурсів**, децентралізація складів і створення мобільних ремонтних бригад. Це дозволило забезпечити безперервність функціонування енергосистеми навіть у критичних умовах.

Не менш показовими є приклади українських ІТ-компаній, які продемонстрували високу адаптивність завдяки ефективному управлінню ресурсним потенціалом (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади адаптивності українських ІТ-компаній

Компанія	Ключові заходи	Тип ресурсного управління	Досягнутий ефект
1. ЕРАМ Systems	Релокація співробітників; формування резервних команд	Управління людськими ресурсами	Швидке перерозподілення персоналу між проєктами

2. Sigma Software	Впровадження крос-функціональних підходів	Організаційне управління	Підвищення взаємозамінності працівників, зростання стійкості
3. SoftServe	Створення інфраструктурних резервів; забезпечення енергетичної автономності	Управління матеріально-технічними ресурсами	Безперервність робочих процесів в умовах нестабільності

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, ЕРАМ Systems вдалось реалізувати масштабну релокацію співробітників і впровадити практику резервних команд, що в свою чергу, дозволило швидко перерозподіляти людські ресурси між проєктами. Компанія Sigma Software впровадила крос-функціональні підходи, що підвищили взаємозамінність працівників і організаційну стійкість. Компанія SoftServe забезпечила енергетичну автономність робочих процесів через створення інфраструктурних резервів [4].

Узагальнюючи практичний досвід, варто також зазначити, що одним із найбільш ефективних підходів до управління ресурсами в умовах невизначеності є метод динамічного балансування. Його сутність полягає у свідомому формуванні резервів як на рівні людських ресурсів, так і фінансових.

По-перше, відбувається відмова від повного завантаження команди. Працівники, які працюють на межі можливостей, не здатні ефективно реагувати на непередбачувані зміни. Оптимальним вважається рівень завантаження близько 80%, де решта 20% виступає як інтелектуальний і операційний резерв для вирішення кризових ситуацій.

По-друге, трансформується підхід до бюджетування. Замість жорстко фіксованих статей витрат застосовується адаптивне фінансування, при якому ресурси перерозподіляються ітераційно залежно від поточних пріоритетів проєкту. Такий підхід дозволяє оперативно концентрувати ресурси в критичних точках і підвищує загальну стійкість системи.

Аналіз наведених прикладів та підходів дозволяє визначити ключові принципи сучасної оптимізації ресурсного потенціалу:

- оптимізація полягає не лише в мінімізації витрат, а насамперед у підвищенні швидкості реагування;
- гнучкість означає не відсутність планування, а готовність до його оперативного перегляду;
- стійкість визначається як здатність системи функціонувати навіть за часткової втрати ресурсів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ефективний проєктний менеджмент – це не про жорстке дотримання графіків, а про здатність трансформувати

ресурсний потенціал у конкретні управлінські дії в умовах невизначеності. Український досвід у цьому контексті є унікальним. Він демонструє, що навіть за обмежених ресурсів проєкти можуть досягати своїх цілей завдяки поєднанню професіоналізму, адаптивного мислення та ефективного управління ресурсним потенціалом.

Список використаних джерел:

1. Чумаченко О. В., Нескородько О. О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств // Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 4 (60). С. 85–92.
2. Управління ризиками графіка реалізації проєкту із використанням симуляцій Монте-Карло [Електронний ресурс] // TMS Academy. Режим доступу: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/upravlinnia-ryzykamy-hrafika-realizatsii-proektu-iz-vykorystanniam-symuliatsij-monte-karlo/> (дата звернення: 05.04.2026)
3. Малюкіна А. О. Стратегії управління ризиками в управлінні проєктами міжнародного бізнесу // Економічний розвиток держави та регіонів. 2022. № 3. С. 112–118.
4. Методи оцінки проєктних ризиків ІТ-компаній // Актуальні проблеми менеджменту та туризму. 2022. № 2. С. 67–73.

УДК 321.01:325.455:332.1

Соколова Алла Олександрівна

к.е.н., доцент

Гонта Наталія Аркадійвна

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція

Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН України

Савчук Надія Іванівна

Маневицька селищна рада Камінь-Каширського району Волинської області

(Україна)

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Нині проєктуванням охоплено всі сфери життєдіяльності людини і суспільства. Воно тісно взаємодіє з усіма функціями управління і, будучи формою вироблення і прийняття рішення, є важливим елементом циклу управління, забезпечує реалізацію інших його функцій. Воно є попереднім відтворенням дійсності, створенням прототипу передбачуваного об'єкта, явища чи процесу за допомогою специфічних методів і застосовується як для розробки різних варіантів вирішення нових проблем, так і для складання стратегій,

планів та програм з регулювання видозмінених, хоч і вже відомих, процесів та явищ [2, с. 12].

Справедливо зазначають фахівці Центру соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки (KSE), що програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та розвитку на місцевому рівні. По-перше, програми та проєкти місцевого розвитку є основними інструментами стратегічного планування розвитку і відновлення територіальних громад; по-друге, в основі системи фінансування ефективного функціонування громад також є проєкти [3, с. 2].

Задля дослідження сучасного стану та оцінки рівня проєктної діяльності в окремих громадах сільських територій Волинської області, нами було проаналізовано досвід Маневицької селищної територіальної громади (ТГ) Камінь-Каширського району, яка була створена 4 грудня 2020 року [2]. В Маневицькій ТГ розуміють, що успіх громади значною мірою залежить від ефективного управління ресурсами задля досягнення оптимальних результатів, враховуючи наявні можливості та загрози розвитку. Для розробки та реалізації проєктів, що сприяють підвищенню привабливості території для потенційних інвесторів в громаді функціонує Відділ регіонального розвитку, інвестицій та проєктної діяльності. Його метою є реалізація економічної, зовнішньої, інвестиційної, соціальної політики на селі, сталого розвитку сільських територій громади, управління публічними інвестиціями, міжнародного співробітництва селищної ради відповідно до зовнішньополітичної стратегії держави Україна, здійснення діяльності пов'язаної з залученням додаткових позабюджетних ресурсів на вирішення місцевих проблем у межах повноважень і способом, передбаченими Конституцією і законами України [5].

У рамках проєктної діяльності Маневицька громада співпрацювала з Програмою «U-LEAD з Європою», Програмою транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна 2014-2020, Всеукраїнським конкурсом проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування, Проєктом ЄС та ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», Програмою ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», Проєктом ООН «Міжнародна науково-інформаційна мережа з Чорнобиля» (ICRIN), Проєктом ЄС «Центр надання адміністративних послуг як інноваційний інструмент взаємодії влади та громади», USAID, Грантовою програмою Посольства Японії в Україні «Кусаноне», Проєктом ЄС та ПРООН «Об'єднання співвласників будинків для впровадження сталих енергоефективних рішень (HOUSESES)» та іншими фондами. Під час впровадження проєктів проведено капітальний ремонт семи шкіл, п'яти будинків культури, трьох пам'яток архітектури, вуличне освітлення у десяти населених пунктах, ремонт дорожнього покриття у восьми населених пунктах, придбано шість одиниць спеціалізованої техніки, комп'ютерну техніку тощо. Також створено сім громадських організацій. Підготовку і реалізацію проєктів здійснюють громадські організації, жителі

громади залучені до управління розвитком своїх населених пунктів та співфінансування різних проєктів [5].

У 2025 році міжнародне співробітництво селищної ради відбувалося відповідно до вимог чинного законодавства України з партнерами міста Згеж Республіки Польща, муніципалітетом Купішкського району Литовської Республіки. За дорученням керівництва селищної ради здійснено організаційне забезпечення візиту делегації Маневицької селищної ради на чолі з Маневицьким селищним головою Олександром Гаврилюком 18-20 липня 2025 року у місто Купішкіс (Литва). Своєчасно підготовлена піврічна, річна звітність на МЗС щодо укладених міжрегіональних угод, про найважливіші заходи міжнародного характеру на території Маневицької громади. Відділом здійснено листування з міжнародними партнерами по координації спільних заходів, привітання з національними святами [1].

Між Маневицькою селищною радою та Глухівською міською радою 28 січня 2025 року підписано Меморандум про співпрацю та партнерство. Метою Меморандуму є започаткування партнерства двох громад та об'єднання зусиль сторін щодо розробки і реалізації спільних проєктів, програм сталого соціально-економічного розвитку Глухівської міської територіальної громади, Шосткинського району Сумської області та Маневицької селищної територіальної громади, Камінь-Каширського району Волинської області. Також у 2025 році подана анкета потенційних учасників міжмуніципального співробітництва до Програми «U-LEAD з Європою». У межах національного проєкту «Пліч-о-пліч: Згуртовані громади» Маневицька та Глухівська громади провели онлайн-захід «Пиріг Незалежності – 2025», який став справжнім святом єднання, творчості й теплих емоцій. 28 січня 2025 року у рамках налагодження співробітництва до Маневицької громади завітала делегація Глухівської громади на чолі з першим заступником міського голови Олексієм Ткаченком.

Для формування позитивного іміджу, підвищення рівня поінформованості міжнародного співтовариства про Маневицьку громаду розроблено україномовну та англomовну електронні версії брошури «Маневицька селищна територіальна громада», Інвестиційного паспорту Маневицької селищної територіальної громади, інвестиційні пропозиції *Greenfield, Brownfield*, поширено досвід проєктної діяльності та міжнародного співробітництва громади на семінарах Волинського регіонального центру підвищення кваліфікації, Асоціації малих міст України, міжнародних, всеукраїнських конференціях [1].

Маневицькою селищною радою спільно з Благодійною організацією «Благодійний фонд «РОКАДА» реалізувався проєкт спрямований на здійснення поточного ремонту частини 1-го та частини 2-го поверхів будівлі спального корпусу Опорного закладу загальної середньої освіти «Троянівський ліцей» Маневицької селищної ради Волинської області з метою облаштування 52-х ліжко-місць для евакуйованих внутрішньо переміщених осіб. Допомогу надавав

також і благодійний фонд «Схід SOS». Проведено ремонти житлових та санітарних кімнат, кухні, придбано меблі та побутову техніку.

У рамках підписаного Меморандуму між Маневицькою селищною радою та Благодійною організацією «Благодійний фонд «РОКАДА» за підтримки *UNHCR Ukraine - Агентство ООН у справах біженців в Україні* реалізовано проєкт, спрямований на покращення умов проживання внутрішньо переміщених осіб у громаді. Зокрема, проведено поточні ремонти індивідуальних житлових будинків жителів Маневицької громади у яких проживають ВПО, а саме заміну вікон на енергозберігаючі та надано побутову техніку. В рамках проєкту охоплено 4 домогосподарства із вразливих категорій населення.

Маневицька селищна рада спільно з громадською організацією «ФОКС ХАУС» реалізує проєкт із запровадження комплексної послуги з формування життєстійкості. До команди Центру життєстійкості Маневицької громади увійшли 5 фахових працівників: соціальна менеджерка, психологині, фахівчині із соціальної роботи. Проєкт реалізує Міністерство соціальної політики України. Він є частиною Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» першої леді Олени Зеленської [1].

Маневицька селищна рада бере участь у впровадженні проєкту Громадської організації Волинський Інститут Права під назвою «Напрацювання правових механізмів та формування практичних передумов використання форм громадської участі у територіальних громадах Волині» за підтримки Міжнародний фонд «Відродження». В рамках проєкту проведено тренінги, навчання щодо використання форм громадської участі, консультацій жителям різного спектру питань громадської участі, а також у межах робочої групи розробляється проєкт Статуту Маневицької селищної територіальної громади.

Отже, досвід проєктної діяльності Маневицької ТГ свідчить про те, що впровадження принципів та інструментів проєктного менеджменту відкриває нові можливості для прогресивного розвитку сільських громад, забезпечує доступ до високоякісних послуг та покращення рівня добробуту громадян та створює умови для сталого соціально-економічного розвитку території в цілому.

Список використаних джерел

1. Звіт відділу регіонального розвитку, інвестицій та проєктної діяльності виконавчого комітету Маневицької селищної ради за 2025 рік. URL: <https://mg.gov.ua/viddil-regionalnogo-rozvitku-investicij-ta-proektnoi-diyalnosti-vikonavchogo-komitetu-manevickoi-selischnoi-radi> (дата звернення 24.03.2026 р.).
2. Маневицька територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3594> (дата звернення 23.03.2026 р.).
3. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. К. : НАДУ, 2017. 344 с.

4. Савісько М., Гацко В. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення: аналітична записка. Київська школа економіки (KSE). Київ. 2023. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>.

5. Sokolova A., Ratoshniuk T., Tkachuk V., Savchuk N. Investment support as a necessary condition for the sustainable development of rural areas and communities. Integrated paradigm of sustainable development: from economic efficiency to social justice and environmental balance. Scientific monograph. Plovdiv: ANIS Publishing Complex, 2025, p. 590-603. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17999823>

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІКА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

УДК 338.45.01

Колоша Васирина Василівна

к.е.н., доцент

Гіналюк Дмитро Сергійович

студент II курсу магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка
(Україна)*

ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ НОВОЇ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України спричинила падіння ВВП на 28,8% у 2022 році та відставання від потенційної траєкторії зростання на понад шість років. В умовах, коли традиційні ринкові механізми не здатні самостійно забезпечити швидке відновлення, Україна змушена звертатися до інструментів промислової політики, які знову стають світовим мейнстримом. Глобальні тренди демонструють зростаючий інтерес до промислової політики – у 2023 році зафіксовано 2 580 нових заходів промислової політики у світі порівняно з лише 34 у 2010 році, що засвідчує її перетворення на популярну практику відкритих економік [1]. К. Айгінгер та Д. Родрік визначають нову промислову політику як системний підхід, що координує інноваційну, регіональну та торговельну політику навколо суспільних цілей, переходячи від захисної до орієнтованої на конкурентоспроможність [2].

На нашу думку основними детермінантами промислової політики, є: підвищення норми заощаджень до 25% ВВП, з цільова інституційна реформа ринку цінних паперів, стимулювання інвестицій в НДДКР. Між цими чинниками існує причинно-наслідковий зв'язок, якщо можна подати у вигляді ланцюга

$$In \rightarrow S \uparrow \rightarrow I_{dom} \uparrow \rightarrow TFP \uparrow \rightarrow GDP_{per\ capita} \uparrow,$$

де In – інституції, S – норма внутрішніх заощаджень, I_{dom} – внутрішні інвестиції за рахунок заощаджень, TFP – сукупна факторна продуктивність, GDP – ВВП на душу населення.

Теоретичним підґрунтям цього взаємозв'язку є модель Д. Родріка [3], де рівень економічного зростання описується функцією

$$g(s, \theta, \varphi) = (1 - \theta(1 - s))A - \varphi\alpha(s),$$

де g – рівень продуктивності, $\theta \in [0,1]$ – масштаб ринкового провалу, s – рівень субсидії, A – технологічний стан, φ – вартість втручання (обернено пропорційна державній спроможності), $\alpha(s)$ – опукла функція витрат.

За умови низьких інституцій параметр φ є непомірно високим, тому пряме субсидування галузей без інституційної реформи матиме нульовий або від’ємний чистий ефект [2]. В Україні індекс сприйняття корупції CPI 2025 становить лише 35/100, а індикатори державного управління WGI фіксують низьку ефективність уряду. Це свідчить про те, що застосування інструментів промислової політики, як-от субсидії чи стимулювання інвестицій, без попередньої інституційної реформи може не дати результату, або взагалі призвести до зворотного ефекту, коли вартість втручання буде вищою, ніж потенційна користь для економіки. Діагностика структурних обмежень свідчить про системне відставання за всіма ланками ланцюга. Норма внутрішніх заощаджень упала з 13,1% ВВП у 2021 році до від’ємного значення (–0,3%) у 2024 році, що блокує трансформацію ресурсів у виробничі інвестиції [4]. Витрати на НДДКР в Україні становлять 0,32% ВВП проти 4,94% у Республіці Корея та 3,15% у Німеччині [5]. Відповідно до моделі ендегенного зростання П. Ромера, саме інвестиції в НДДКР і людський капітал ендегенно підвищують параметр технологічного прогресу A , що через виробничу функцію $Y = A * L^\alpha * K^{1-\alpha}$ безпосередньо збільшує обсяг випуску.

Кількісна верифікація через калібровану модель Солоу підтверджує критичність ситуації. За поточного стану української економіки [6], зокрема темпу зміни сукупної факторної продуктивності ($g = -0,018$), приросту населення ($n = -0,02$) та норми амортизації ($\delta = 0,0257$), знаменник моделі рівноважного доходу $(n + g + \delta) = -0,0123 < 0$, що означає відсутність стаціонарного стану. Економіка не прямує до рівноваги, а перебуває на траєкторії структурної деградації продуктивності. Натомість, відновлення норми заощаджень до довоєнного рівня 13,1% ВВП у поєднанні з цільовими інвестиціями в НДДКР, що забезпечують приріст g до $+0,02$, створить знаменник > 0 та запустить механізм сходження до рівноважної траєкторії зростання.

Таким чином, ефективна промислова політика України потребує не нарощування прямого субсидування, а послідовної реалізації причинно-наслідкового ланцюга: спочатку зміцнення інституцій як передумова зниження вартості втручання φ , потім мобілізація внутрішніх заощаджень та цільові інвестиції в НДДКР як механізм ендегенного підвищення технологічного параметра A – і лише як результат зростання сукупної факторної продуктивності та ВВП на душу населення. Інституційна реформа є не супутнім заходом, а стартовою умовою будь-якої результативної промислової політики для повоєнної України.

Список використаних джерел

1. Evenett S., Jakubik A., Fernando M., Ruta M. The Return of Industrial Policy in Data. World Bank. 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7476416e217a50134c0570af1a3f8e5b-0370012024/original/PPT-NIPO-Spillovers.pdf>
2. Aiginger K., Rodrik D. Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century. Journal of Industry, Competition and Trade. 2020. Vol. 20. P. 189–207. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00322-3>
3. Juhász R., Lane N., Rodrik D. The New Economics of Industrial Policy. Annual Review of Economics. 2024. Vol. 16. P. 213–242.
4. World Bank. Gross savings (% of GDP) – Ukraine. World Development Indicators. 2025. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDS.TOTL.ZS?locations=UA>
5. World Bank. Research and development expenditure (% of GDP) – Ukraine, Korea, Germany. World Development Indicators. 2025. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA-KR-DE>
6. Feenstra R. C., Inklaar R., Timmer M. P. Penn World Table 11.0. Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen, 2025. URL: <https://www.rug.nl/ggdc/productivity/pwt/>

УДК 338.24:330.34(477)

Седікова І. О.,
д.е.н., професор,
Одеський національний
технологічний університет
(Україна)
Седіков Д. В.
PhD (менеджмент), доцент
Одеський національний
технологічний університет
(Україна)

ПОВОЄННА РЕКОНФІГУРАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Збройна агресія проти України спричинила масштабні системні втрати, які виходять далеко за межі фізичних руйнувань інфраструктури та набувають характеру глибокої структурної деформації національної економіки, призвели до суттєвого зниження виробничого потенціалу, критичного пошкодження промислових підприємств, транспортно-логістичних мереж, енергетичних потужностей, об'єктів житлової й соціальної інфраструктури. Унаслідок цього сформувалися нові дисбаланси у відтворювальних процесах, порушилися

ланцюги створення доданої вартості, посилюються регіональні асиметрії та соціально-економічна нестабільність. За таких умов особливої ваги набуває необхідність розроблення комплексної, науково обґрунтованої стратегії повоєнного відновлення, яка має виходити за межі простого відтворення зруйнованих активів і передбачати структурну модернізацію економіки. Повоєнна реконфігурація соціально-економічної моделі розвитку України потребує переходу від відновлення зруйнованої інфраструктури до формування якісно нової моделі економічного зростання на засадах інноваційності, безпеки та резильєнтності.

У парадигмі повоєнної реконструкції національної економіки Україна зберігає високий рівень зацікавленості з боку міжнародного інвестиційного середовища. Для іноземних інвесторів участь у відновлювальних процесах розглядається не лише як потенційно прибуткова економічна можливість, а й як стратегічний внесок у макрорегіональну стабілізацію та формування нової архітектури безпеки у Європі. Дані статистики свідчать, що у 2023 р. обсяг прямих іноземних інвестицій становив 4,25 млрд дол. США, що відображає поступове відновлення довіри міжнародного бізнесу до перспектив української економіки [1].

У процесі розроблення стратегії повоєнного відновлення ключового значення набуває визначення системних векторів трансформації, орієнтованих не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, а й на формування довгострокових засад сталого розвитку. У цьому контексті до кола пріоритетних заходів доцільно віднести такі стратегічні напрями:

1. Залучення міжнародних інвестицій. У площині повоєнної трансформації національної економіки Україна зберігає високий рівень інтересу з боку глобальних фінансово-інвестиційних акторів. Галузева структура інвестиційних потоків демонструє концентрацію ресурсів у секторах із високим мультиплікативним ефектом [1]. Зазначимо, що «більше третини компаній-членів Європейської бізнес-асоціації мають інвестиційні проекти в Україні у 2022–2024 роках, з середньою сумою інвестицій від 3 до 8 мільйонів доларів» [1].

2. Формування сприятливого інвестиційного середовища у Україна в повоєнний період має стати одним із визначальних пріоритетів державної економічної політики, особливо в контексті структурної модернізації та поглиблення інтеграції до європейського простору. Центральним елементом цієї політики виступає забезпечення надійного захисту інвестицій. Ефективні механізми гарантування прав власності, незалежність судової системи, страхування воєнних та політичних ризиків, а також впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління [2].

3. Відновлення критичної інфраструктури після повномасштабного вторгнення набуло статусу стратегічного пріоритету державної політики. Йдеться про реконструкцію зруйнованих міст і сіл, освітніх та медичних закладів, енергогенеруючих потужностей, об'єктів житлово-комунального

господарства й транспортно-логістичної інфраструктури. Сучасний підхід до реконструкції передбачає не просте відтворення втрачених активів, а їх технологічну модернізацію відповідно до принципів енергоефективності, цифровізації та екологічної безпеки. У цьому контексті показовим є проєкт обсягом 50 млн євро, ініційований ЄС спільно з НЕФКО, який спрямований на впровадження енергоощадних та екологічно орієнтованих рішень у процесі відбудови [3].

4. Відновлення промислового сектору. Оцінюючи сучасну динаміку розвитку національної економіки Україна, акцентуємо увагу на тенденції уповільнення темпів зростання реальної валової доданої вартості у переробній промисловості – до 11 % у 2024 р., що є наслідком комплексного впливу факторів: обмеженості енергетичних ресурсів, логістичних ускладнень, дефіциту кваліфікованої робочої сили та зниження внутрішнього попиту. За таких умов першочергового значення набуває формування цілісної політики промислового відновлення, орієнтованої на технологічну модернізацію, локалізацію виробництва, розвиток кластерних об'єднань та інтеграцію у європейські ланцюги створення доданої вартості [4]. «Близько 40 % українських підприємств відчувають нестачу оборотного капіталу, що негативно позначається на їх діяльності» [5]. Ключовим елементом повоєнного відновлення є визначення пріоритетних секторів економіки, здатних забезпечити як стабілізацію, так і довгострокове зростання, а саме, реконструкція та модернізація критичних інфраструктурних об'єктів; військово-промисловий комплекс, агросектор, системи охорони здоров'я, металургія та переробня промисловість, IT-сфера; освіта та культура.

5. Енергетична незалежність. Формуючи стратегію повоєнного відновлення України, критичною складовою є забезпечення енергетичної незалежності. До ключових пріоритетів належать: стимулювання розвитку відновлюваних джерел енергії, що дозволяє зменшити вуглецевий слід та інтегрувати Україну у європейські «зелені» стандарти; диверсифікація енергетичних ресурсів, яка знижує ризики дефіциту та підвищує гнучкість енергопостачання; посилення конвенційної електроенергетики, зокрема модернізація теплових та атомних потужностей; модернізація комунальної енергопостачальної інфраструктури,.

6. Збереження та розвиток трудових ресурсів. У контексті інтеграційних процесів із ЄС постає нагальна необхідність у комплексних соціальних заходах, спрямованих на повернення та утримання трудових ресурсів. Системний аналіз тенденцій українського ринку праці свідчить про наявність критичних демографічно-економічних викликів, серед яких старіння населення та інтенсивні міграційні потоки, що можуть призвести до скорочення чисельності працездатного населення майже на 2 млн. осіб у перспективі наступних шести років. Водночас для забезпечення амбітного сценарію щорічного зростання ВВП на рівні 7 % до 2032 р. Україні необхідно мобілізувати додатково близько 4,5 млн. працівників. [6].

Отже, повоєнна реконфігурація соціально-економічної моделі розвитку України повинна носити системний характер і передбачати не лише відновлення зруйнованого, а формування нової архітектури економічного зростання. Пріоритетами трансформації є структурна диверсифікація, інноваційна модернізація, цифровізація та інтеграція до європейського економічного простору. Соціальний вимір реконструкції має бути спрямований на відновлення людського капіталу та посилення соціальної згуртованості. Ефективність повоєнної моделі розвитку визначатиметься рівнем інституційної спроможності держави, якістю стратегічного управління та здатністю формувати стійкі економічні екосистеми.

Список використаних джерел

1. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
2. Утворення сприятливого інвестиційного клімату і довіри до державних інституцій – необхідні умови для швидкого післявоєнного відновлення. Ukraine Invest. 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/05-02-2024-2/>
3. Наша робота з відновлення критичної інфраструктури України приносить відчутні результати. Nefco. 2024. URL: <https://www.nefco.int/news/наша-робота-з-відновлення-критичної/>
4. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
5. Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. YCMarket. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/pierspiektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viini/>
6. Дефіцит робочої сили: Україні доведеться запрошувати мігрантів з інших країн, якщо біженці не повернуться. Visit Ukraine. 2024. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage-ukraine-will-have-to-invitemigrants-from-other-countries-if-refugees-do-not-return#google_vignette

УДК 351

Сердюкова Олена Євгенівна

к. держ. упр., доц.

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)*

ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ

Наслідки військової агресії рф щодо українських регіонів сьогодні є колосальними. Немає жодного регіону, який би не зазнав збитків від неї: матеріальних, людських, фінансових. Відновлення постраждалих територій є першочерговим завданням органів влади і спрямоване, в першу чергу, на ліквідацію наслідків повномасштабного вторгнення рф в Україну, відбудову постраждалих регіонів і повернення до нормального життя мешканців населених пунктів, що зазнали шкоди від воєнних дій.

В системі управління відновленням постраждалих територій державі в особі органів державної влади відводиться ключова роль, що передбачає безпосередню організацію її функціонування, визначення етапів процесу відновлення, створення правил та формулювання принципів, за якими воно буде відбуватися (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України), а також забезпечення реалізації політики відбудови зруйнованих населених пунктів (профільні міністерства, відомства, обласні державні адміністрації - обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів).

Гарантом здійснення відновлювальних процесів в Україні є Президент України. При ньому функціонує Національна рада з відновлення України від наслідків війни, яка є консультативно-дорадчим органом, до повноважень якої належать розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди, підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди [1]

Ключовим центральним органом виконавчої влади, що забезпечує сьогодні реалізацію державної політики в сфері відновлення територій, що зазнали шкоди внаслідок військової агресії рф, є Міністерство розвитку громад та територій України. Його повноваження в цій сфері визначені Законом України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України», Положенням про нього та іншими підзаконними

нормативно-правовими актами, що стосуються питань відновлення зруйнованих територій.

Функції реалізації політики відбудови постраждалих територій в межах компетенції та повноважень також здійснюють Міністерство фінансів України, Міністерство юстиції України, Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство соціальної політики, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. В регіонах реалізацію державної політики відновлення забезпечують обласні та районні державні адміністрації. Чинним законодавством України основними етапами відновлення постраждалих територій визначено обстеження пошкоджених та зруйнованих об'єктів для визначення обсягів руйнувань та з'ясування характеру необхідних робіт, внесення відомостей до Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ проти України (РПЗМ), оцінка збитків, безпосереднє проведення відновлювальних робіт, звітування та контроль щодо цільового використання коштів [2].

Реалізацію цих етапів забезпечують зазначені вище органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування безпосередньо в населених пунктах, постраждалих від військової агресії РФ.

Проте, якщо органам державної влади відводиться роль встановлення правил здійснення процесів відновлення та реалізація політики відновлення в Україні, то органи місцевого самоврядування або військові адміністрації на певних територіях, де вони утворені, здійснюють і функції забезпечення реалізації державної політики відбудови територій громад та безпосереднє здійснення функцій з відновлення постраждалих об'єктів, і є постраждалою стороною - отримувачем компенсації за пошкоджені та знищені об'єкти комунальної власності територіальних громад, тобто є і суб'єктом відновлення постраждалих територій, і об'єктом, на якого направлено управлінська дія з відновлення таких територій.

До основних державно-управлінських функцій в частині відновлення постраждалих внаслідок військової агресії РФ територій відносяться нормативно-правове регулювання процесів відновлення, організація їх реалізації, створення державних інформаційних ресурсів, в яких міститься вся інформація про пошкоджені та знищені об'єкти, координація дій суб'єктів відновлювальних процесів, надання методичної та інформаційно-роз'яснювальної допомоги всім учасникам відтворювальних процесів, фінансове забезпечення відбудови населених пунктів, моніторинг та контроль за цільовим використанням коштів. Проте слід зазначити, що реалізація проєктів відновлення зруйнованих територій повинна відбуватися за безпосередньою участю мешканців постраждалих територій, і умови та правила їх участі в цих процесах також повинна створити держава, а безпосереднє залучення громадськості у встановленому порядку - здійснювати органи

місцевого самоврядування. Наприклад, при підготовці проекту Програми комплексного відновлення території постраждалих населених пунктів або їх частини, що сьогодні є основним інструментом залучення фінансових коштів на відбудову населених пунктів, та безпосередньої реалізації її заходів.

Міжнародний досвід відновлення територій, постраждалих внаслідок військових дій, підтверджує позитивні результати такої участі, коли мешканці населених пунктів ставали основною рушійною силою відбудови зруйнованих населених пунктів та дозволяли досягти високого рівня його розвитку та стану, зручного для життєдіяльності його мешканців. Відновлення з використанням адміністративного планування, не враховуючи думку місцевої спільноти, приводили в подальшому до негативних наслідків і в кінцевому випадку знесенню архітектурних об'єктів і цілих районів та їх перебудови. Проте правила участі мешканців у відбудові встановлювала держава.

Таким чином, підкреслюючи визначальну управлінську роль органів державної влади при здійсненні відновлювальних процесів на постраждалих територіях, слід зазначити, що комплексне поєднання зусиль держави в особі органів державного управління на державному, регіональному та місцевому рівні (у разі утворення військової адміністрації населеного пункту), органів місцевого самоврядування, мешканців населених пунктів та бізнесових структур, дозволить відбудувати постраждалі населені пункти таким чином, що дасть можливість створити їх якісно новий образ та зробить їх більш зручними для життя їх мешканців.

Список використаних джерел:

1. Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>
2. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України: Закон України від 23 лютого 2023 року № 2923-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>

УДК 351.82(477):656

Петлін Костянтин Валерійович
аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»
(Україна)

АКТИВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна призвела до руйнування традиційних логістичних ланцюгів України: заблоковано морські порти, пошкоджено мости та залізничну інфраструктуру. У таких умовах відновлення ефективної логістики стає критично важливим чинником забезпечення економічної стійкості, підтримки експортного потенціалу та інтеграції України до ЄС. Метою дослідження є оцінка сучасних інструментів державної політики стимулювання логістичних процесів у 2025–2026 роках.

Варто окреслити декілька основних напрямів стимулювання логістичних процесів в Україні, зокрема:

1. Підтримка логістики в прифронтових регіонах. У березні 2026 року Європейська Бізнес Асоціація представила оновлений пакет пропозицій щодо підтримки підприємств у прифронтових областях, де логістика суттєво ускладнена. Серед ключових ініціатив – компенсація логістичних витрат і розвиток відповідної інфраструктури для бізнесу, що працює в умовах підвищених ризиків. Важливим кроком стало ухвалення Постанови КМУ №1541, яка передбачає відшкодування збитків і страхових премій за воєнними ризиками, що сприяє стабілізації логістичної діяльності [1].

2. Міжнародна фінансова підтримка. Під час саміту ЄС–Україна (22–23 квітня 2026 року, Брюссель) Європейська комісія оголосила про інвестиційний пакет у розмірі 1,2 млрд євро на розвиток ключових інфраструктурних напрямів, зокрема транспорту й енергетики. Додатково укладено угоду з Європейським інвестиційним банком щодо фінансування майже на 600 млн євро для модернізації доріг, залізниць і пунктів пропуску [2].

3. Фонд підтримки транспорту України. У лютому 2026 року в межах Міжнародного транспортного форуму в Стокгольмі вісім країн-партнерів ініціювали створення Ukraine Transport Support Fund – інструменту гнучкого фінансування відновлення транспортної галузі, орієнтованого передусім на малі та середні проекти. Також було представлено план відновлення морського сектору, реалізація якого потребує близько 0,5 млрд євро [3].

4. Розвиток дунайського логістичного кластеру. Міністерство розвитку громад та територій України започаткувало пілотний проєкт розвитку портів Дунайського регіону (Ізмаїл, Рені). Він передбачає створення єдиної управлінської структури, реінвестування прибутків у портову інфраструктуру, тарифні стимули та підтримку залізничних перевезень. Очікується збільшення

вантажопотоку до 2,5 млн тонн на рік і збереження тисяч робочих місць у транспортному секторі [4].

5. Прикордонні регіони як логістичні хаби. У березні 2026 року визначено низку західних областей України як ключові платформи для розвитку логістики та економічної інтеграції з ЄС. Йдеться про Волинську, Закарпатську, Львівську та Чернівецьку області. Основні потреби бізнесу в цих регіонах включають спрощення митних процедур, гармонізацію стандартів із європейськими та розвиток індустріальних парків [5-6].

6. Інвестиційні пріоритети. У квітні 2026 року під час переговорів із міжнародними фінансовими інституціями Україна представила перелік пріоритетних інвестиційних проєктів, де логістична інфраструктура визначена як один із ключових напрямів. Зокрема, обговорюється підтримка «Укрзалізниці» для фінансової стабілізації та реалізація концесійних проєктів у портовій сфері, зокрема в Чорноморську [7-8].

7. Цифровізація та інновації в логістиці. Важливим напрямом державної політики є впровадження цифрових технологій у логістичні процеси. Йдеться про автоматизацію митних процедур, використання електронних документів, впровадження систем відстеження вантажів у реальному часі та аналітики даних для оптимізації маршрутів. Цифровізація сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості та скороченню часу перевезень. У перспективі це створює основу для інтеграції України до єдиного цифрового логістичного простору ЄС.

У 2026 році державна політика стимулювання логістичних процесів в Україні набуває комплексного характеру та реалізується за кількома взаємопов'язаними напрямами: підтримка бізнесу в умовах підвищених ризиків, активне залучення міжнародної фінансової допомоги, розвиток альтернативних логістичних коридорів і модернізація інфраструктури, а також цифрова трансформація галузі. Подальша ефективність цих заходів залежить від послідовності реформ, підвищення інституційної спроможності держави та формування прозорого, передбачуваного інвестиційного середовища. У довгостроковій перспективі це дозволить не лише відновити логістичну систему, а й перетворити Україну на важливий транспортно-логістичний вузол між Європою та Азією.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції Державної цільової програми відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2021 р. № 1656-р (в редакції постанови КМУ від 29.07.2022 р. № 671). Київ : КМУ, 2022. 35 с.

2. Міністерство розвитку громад та територій України. У Стокгольмі підписано угоду про створення Фонду підтримки транспорту України [Електронний ресурс] // [Mindev.gov.ua](https://mindev.gov.ua). 2026. URL: <https://mindev.gov.ua/en/news/u-stokholmi-pidpysano-uhodu-pro-stvorennia-fondu-pidtrymky-transportu-ukrainy>.

3. Panasenkiene M. International Transport Forum focuses on the restoration of Ukraine's transport sector and Ukrainian Maritime Recovery Plan [Електронний ресурс] // EUSBSR. 2026. URL: <https://eusbsr.eu/international-transport-forum-focuses-on-the-restoration-of-ukraines-transport-sector-and-ukrainian-maritime-recovery-plan/>.

4. Odessa Journal. An agreement on the establishment of the Ukraine transport support fund was signed in Stockholm [Електронний ресурс] // [Odessa-journal.com](https://odessa-journal.com). 2026. URL: <https://odessa-journal.com/an-agreement-on-the-establishment-of-the-ukraine-transport-support-fund-was-signed-in-stockholm>.

5. Ukrinform. Energy, transport, logistics: Svyrydenko presents Ukraine's investment 'wish list' in Washington [Електронний ресурс] // [Ukrinform.ua](https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4113960-energy-transport-logistics-svyrydenko-presents-ukraines-investment-wish-list-in-washington.html). 2026. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4113960-energy-transport-logistics-svyrydenko-presents-ukraines-investment-wish-list-in-washington.html>.

6. Interfax-Україна. Свириденко у Вашингтоні обговорила з МФК інвестиційний «віш-лист» України у пріоритетних сферах [Електронний ресурс] // [Interfax.com.ua](https://interfax.com.ua). 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/political/1160294.html>.

7. Економічна правда. Уряд представив ІФС інвестиційний «віш-лист»: про які проекти йдеться [Електронний ресурс] // [Epravda.com.ua](https://epravda.com.ua). 2026. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/uryad-predstaviv-ifc-investiciyniy-vish-list-pro-yaki-proyekti-ydetsya-820572/>.

[iPress.ua](https://112.ua). Sweden, Lithuania and Canada to create fund for Ukraine's road and railway recovery [Електронний ресурс] // 112.ua. 2026. URL: <https://112.ua/en/svecia-litva-ta-kanada-stvoruut-fond-dla-vidnovlenna-dorig-ta-zaliznic-ukraini-147640>

УДК 338.45:622.276/.279:005.44(477)

Федорович Ірина Володимирівна

к.е.н., доцент

Станецький Андрій Ігорович

к.т.н., начальник кафедри військової підготовки

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу

(Україна)

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабна військова агресія спричинила безпрецедентні виклики для енергетичної безпеки України, дестабілізувавши роботу нафтогазового

комплексу (НГК) як ключового донора державного бюджету та фундаменту індустріального розвитку. Сучасний етап вимагає не просто фізичної відбудови пошкоджених об'єктів, а формування принципово нової моделі управління, здатної забезпечити стійкість галузі в умовах енергетичного переходу та обмеженості фінансових ресурсів [1, с. 5].

Стійкість НГК у контексті післявоєнного відновлення слід розглядати як динамічну здатність економічного механізму підприємства зберігати цілісність, адаптуватися до волатильності ринків та генерувати позитивні грошові потоки за рахунок впровадження інноваційних управлінських технологій [3, с. 42].

Економічний механізм забезпечення стійкості НГК базується на взаємодії ресурсного, інноваційного та фінансового потенціалів. На відміну від класичної конкурентоспроможності, стійкість у період відновлення акцентує увагу на антикризовому реагуванні та довгостроковій ефективності інвестицій. Ключовим параметром тут виступає рентабельність інвестицій (ROI), що враховує не лише прямий прибуток, а й капіталізацію екологічних та соціальних ефектів [4, с. 46].

Комплексна трансформація НГК вимагає синергії таких управлінських інструментів:

1. Стратегічний ESG-менеджмент та декарбонізація. У післявоєнний період доступ до міжнародних ринків капіталу буде прямо залежати від відповідності підприємств стандартам ESG. Для НГК це означає перехід від стратегії «видобутку за будь-яку ціну» до моделі низьковуглецевого розвитку. Управлінський інструментарій ESG дозволяє розвитку [2, с. 111]:

✓ оптимізувати вартість капіталу - підприємства з високим ESG-рейтингом мають доступ до «зелених» облігацій та пільгового кредитування від МФО (Світовий банк, ЄБРР).

✓ впроваджувати циркулярні моделі, а саме мінімізація відходів буріння та утилізація супутнього газу трансформуються з витратних статей у джерела додаткової вартості.

Економічний ефект від впровадження ESG-стратегії виражається у зростанні гудвілу компанії та зниженні регуляторних ризиків, що в середньостроковій перспективі підвищує ROI проєктів модернізації на 5–7%.

2. Цифровізація та впровадження інтелектуальних систем. Цифрова трансформація є критичним інструментом менеджменту для зниження операційних витрат. Створення «цифрових двійників» родовищ та магістральних мереж дозволяє:

✓ здійснювати предиктивне обслуговування, яке полягає в тому, що аналіз великих даних дає змогу прогнозувати вихід обладнання з ладу, що скорочує витрати на аварійні ремонти на 15–20% [3, с. 124].

✓ моделювати грошові потоки в реальному часі. Інтеграція виробничих даних з ERP-системами забезпечує миттєвий аналіз Cash Flow, дозволяючи менеджменту оперативно реагувати на цінові коливання на енергоносії.

3. Сценарне моделювання як інструмент ризик-менеджменту. Післявоєнне відновлення відбувається в умовах крайньої невизначеності. Менеджмент підприємств НГК повинен оперувати принаймні трьома сценаріями розвитку:

- оптимістичний - швидке залучення інвестицій, активне впровадження водневих технологій та повна інтеграція в енергосистему ЄС.
- базовий - поступове відновлення видобутку до довоєнних рівнів, стабілізація фінансової автономії на рівні $>0,5$.
- песимістичний - обмеженість зовнішнього фінансування, орієнтація суто на внутрішній ринок.

Кожен сценарій вимагає розрахунку точки беззбитковості та визначення критичних значень ліквідності.

Ефективність запропонованих інструментів може бути оцінена через інтегральний показник стійкості, який обчислюється як середньозважена величина економічної, екологічної та технологічної складових. Важливим елементом управління є моніторинг показника чистої приведеної вартості проєктів відновлення. Враховуючи тривалий цикл у НГК, управлінські рішення мають базуватися на методах дисконтування грошових потоків, де ставка дисконту обов'язково коригується на премію за ризик, що відображає воєнні загрози та макроекономічну нестабільність в Україні. Управлінські інструменти забезпечення стійкості нафтогазового комплексу в умовах післявоєнного відновлення мають носити системний характер. Перехід до ESG-менеджменту, глибока цифровізація та використання сценарного аналізу дозволять перетворити економічний механізм підприємства з інертної системи на гнучкий інструмент розвитку. Це забезпечить не лише відновлення галузі, а й її успішну інтеграцію в глобальний енергетичний простір на засадах сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Данилишин Б. М. Економіка України в умовах війни та післявоєнної відбудови: макроекономічний та регіональний виміри. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3–21.
2. Шевчук В. Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку та енергетичного переходу. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 110–115.
3. Запукляк І. Б., Станьковська І. М. Управління розвитком газотранспортних підприємств в умовах нестабільного середовища : монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 285 с.
4. Перезовова І. В., Побігун С. А. Розвиток інноваційного підприємництва в енергетичному секторі. *Вісник ІФНТУНГ (Серія: Економіка)*. 2024. № 2. С. 45–52.

СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ МІСТ ТА ТЕРИТОРІЙ: ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ДО УСПІШНОЇ ГРОМАДИ Й ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК: 331.22:305-055.2(4-6ЄС)

***Прушківська Емілія Василівна**
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Процеси децентралізації влади в Україні зумовили трансформацію ролі територіальних громад, які поступово перетворюються на активних суб'єктів соціально-економічного розвитку. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростання територіальної конкуренції саме інвестиційний потенціал стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку громад [1].

У сучасній економічній науці інвестиційний потенціал територіальних громад розглядається через ресурсний, системний та інституціональний підходи. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності фінансових, природних і людських ресурсів, тоді як системний підхід підкреслює значення їх взаємодії у межах територіальної економічної системи. Водночас інституціональний підхід дозволяє пояснити відмінності у рівні інвестиційної активності за подібної ресурсної забезпеченості. Саме якість формальних і неформальних інститутів визначає здатність громад ефективно мобілізувати та використовувати інвестиційні ресурси. У цьому контексті цифровізація та соціальний капітал виступають ключовими елементами інституціонального середовища, що безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість територій.

Цифровізація місцевого самоврядування є важливим чинником підвищення ефективності управління інвестиційними процесами. Впровадження електронних сервісів, цифрових платформ та інструментів відкритих даних сприяє зниженню трансакційних витрат, спрощенню адміністративних процедур та підвищенню прозорості діяльності органів влади. Зарубіжний досвід демонструє, що розвиток цифрового самоврядування суттєво підвищує інвестиційну привабливість територій [2]. Зокрема, впровадження «e-governance» в Естонії забезпечило спрощення взаємодії бізнесу з органами влади та зниження регуляторних бар'єрів.

В Україні цифровізація виступає не лише інструментом модернізації управління, але й каталізатором інституціональних змін, сприяючи

формуванню сприятливого інвестиційного середовища на місцевому рівні. Впровадження цифрових платформ у сфері надання адміністративних послуг, бюджетного процесу та управління проєктами підвищує ефективність взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянськістю. Розвиток цифрової інфраструктури створює передумови для інтеграції громад у національні та міжнародні інвестиційні мережі, розширюючи доступ до фінансових і технологічних ресурсів, дозволяє мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень довіри інвесторів до територіальних громад.

Соціальний капітал, що включає довіру, мережі взаємодії та норми співпраці, є ключовим неформальним інститутом формування інвестиційного потенціалу. Високий рівень соціального капіталу сприяє зниженню невизначеності та ризиків для інвесторів, підвищує ефективність реалізації спільних проєктів і стимулює розвиток партнерських відносин. Досвід європейських країн свідчить, що ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством забезпечує мобілізацію додаткових інвестиційних ресурсів..

В Україні роль соціального капіталу особливо зросла в умовах воєнного стану, коли довіра та взаємодія між суб'єктами економічних процесів стали ключовими факторами підтримки економічної стійкості територіальних громад. Високий рівень горизонтальних зв'язків і взаємної підтримки сприяв оперативній мобілізації ресурсів, координації дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Соціальний капітал став важливим інструментом адаптації громад до кризових умов, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень та ефективність реалізації локальних ініціатив. Крім того, сформовані мережі довіри та співпраці створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності у період повоєнної відбудови, знижуючи ризики та невизначеність для потенційних інвесторів.

Таким чином, формування інвестиційного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації є складним багатофакторним процесом, у якому визначальну роль відіграють інституціональні чинники. Цифровізація та соціальний капітал виступають ключовими елементами цього середовища, забезпечуючи підвищення прозорості, ефективності управління та довіри між учасниками інвестиційного процесу. У контексті повоєнної відбудови України посилення цифрової трансформації місцевого самоврядування та розвиток соціального капіталу мають стати пріоритетними напрямками політики, спрямованої на підвищення інвестиційної спроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кудрик Р. А., Побурко О. Я. Теоретичні основи формування інвестиційного потенціалу територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 82-89. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-7>

2. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 2(74). С. 17-23.

СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛОГІСТИКА

УДК 656.13:658

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування,

Олійник Василь Володимирович

студент

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В РЕГІОНІ

У сучасних умовах розвитку економіки ефективна організація транспортно-логістичного забезпечення роздрібної торгівлі набуває особливого значення, оскільки виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Зростання обсягів товарообігу, ускладнення логістичних ланцюгів та підвищення вимог споживачів до швидкості доставки зумовлюють необхідність удосконалення логістичних процесів [3].

Нормативно-правову основу функціонування транспортної системи України визначає Закон України «Про транспорт», який регламентує принципи організації перевезень та забезпечення їх ефективності [1]. У сучасних умовах важливим є поєднання традиційних підходів із новими логістичними рішеннями, орієнтованими на оптимізацію транспортних потоків.

Транспортно-логістичне забезпечення роздрібної торгівлі охоплює процеси транспортування, складування та розподілу товарів, що забезпечують своєчасне постачання продукції до торговельних об'єктів. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від оптимізації маршрутів перевезень, яка базується на класичних моделях маршрутизації транспортних засобів [2, с. 80–82].

Особливості організації транспортно-логістичного забезпечення у регіоні доцільно розглядати на прикладі Івано-Франківської області. За статистичними даними, у регіоні функціонує значна кількість суб'єктів господарювання, зокрема понад 32 тис. юридичних осіб та більше 53 тис. фізичних осіб-підприємців, що свідчить про активний розвиток підприємницького середовища. Значна частка економічної діяльності припадає на сферу оптової та роздрібної торгівлі, яка забезпечує близько 30% обсягу реалізованої продукції в області.

Крім того, обсяг роздрібного товарообігу в Івано-Франківській області становить значну частку в структурі економіки регіону, що підтверджує важливість ефективного функціонування логістичних систем. Така ситуація зумовлює необхідність оптимізації транспортних процесів для забезпечення стабільного постачання товарів до торговельних мереж.

У регіональному вимірі організація логістики ускладнюється нерівномірністю розміщення торговельних підприємств, особливостями транспортної інфраструктури та сезонними коливаннями попиту. Це потребує застосування сучасних підходів до планування перевезень і координації транспортних потоків.

Сучасні підходи до організації транспортно-логістичного забезпечення передбачають використання цифрових технологій, які дозволяють підвищити ефективність управління перевезеннями. Зокрема, використання систем управління транспортом, GPS-моніторингу та аналітичних інструментів забезпечує підвищення точності планування маршрутів та зниження витрат [3, с. 410–412].

Важливим напрямом є застосування аналітики великих даних, що дозволяє враховувати попит, оптимізувати запаси та підвищувати ефективність розподілу товарів. Використання Big Data сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності логістичних процесів [4, с. 12–15].

Разом із тим, організація транспортно-логістичного забезпечення роздрібною торгівлі супроводжується рядом проблем, серед яких: зростання витрат на перевезення, недостатній рівень розвитку транспортної інфраструктури, складність координації логістичних процесів та нерівномірність розподілу торговельних об'єктів у регіоні.

З урахуванням зазначеного доцільно визначити такі напрями вдосконалення транспортно-логістичного забезпечення:

- оптимізація маршрутів перевезень;
- впровадження сучасних логістичних технологій;
- розвиток транспортної інфраструктури;
- підвищення ефективності використання транспортних засобів;
- цифровізація логістичних процесів;
- інтеграція інформаційних систем у діяльність підприємств.

Таким чином, організація транспортно-логістичного забезпечення роздрібною торгівлі в регіоні є важливим елементом ефективного функціонування торговельних підприємств та забезпечення безперервності товарних потоків. В умовах зростання обсягів товарообігу та підвищення вимог до якості обслуговування споживачів особливого значення набуває раціональне планування транспортних процесів і оптимізація логістичних рішень.

Ефективність транспортно-логістичного забезпечення значною мірою залежить від використання сучасних підходів до маршрутизації перевезень, які дозволяють зменшити витрати, скоротити час доставки та підвищити рівень використання транспортних засобів. Поєднання класичних методів оптимізації

маршрутів із сучасними інформаційними технологіями створює передумови для більш гнучкого та адаптивного управління логістичними процесами.

Аналіз особливостей організації логістики в Івано-Франківській області свідчить про значну роль роздрібної торгівлі у структурі економіки регіону, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності транспортного забезпечення. Нерівномірність розміщення торговельних підприємств, особливості транспортної інфраструктури та динамічний характер попиту формують додаткові виклики для організації логістичних процесів.

Використання цифрових технологій, зокрема систем управління транспортом, GPS-моніторингу та аналітики даних, сприяє підвищенню ефективності управління перевезеннями та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливу роль відіграє застосування аналітики великих даних, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Водночас ефективна організація транспортно-логістичного забезпечення потребує врахування низки факторів, серед яких розвиток транспортної інфраструктури, рівень цифровізації підприємств, а також здатність до інтеграції сучасних технологій у логістичні процеси. Важливим є також підвищення рівня координації між учасниками логістичних ланцюгів.

Перспективи вдосконалення транспортно-логістичного забезпечення роздрібної торгівлі в регіоні пов'язані з подальшою цифровізацією логістичних процесів, впровадженням інтелектуальних систем управління перевезеннями та використанням сучасних аналітичних інструментів. Це сприятиме підвищенню ефективності логістичної діяльності, зниженню витрат та забезпеченню сталого розвитку торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про транспорт»: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР.
2. Dantzig G. B., Ramser J. H. The truck dispatching problem. *Management Science*. 1959. Vol. 6, No. 1. P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.6.1.80>. (дата звернення: 21.03.2026).
3. Toth P., Vigo D. Vehicle routing: problems, methods, and applications. *SIAM*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1137/1.9781611973594> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Al-Ababneh H. A., Maiboroda O., Kukin I., Yakovets V., Hryniv L. Big data adoption in international logistics management. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 14. P. 4951–4966. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No14/3Vol103No14.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).
5. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Діяльність суб'єктів господарювання Івано-Франківської області. 2024. URL:

<https://www.ifstat.gov.ua/KAT/KAT2025/Zbirnyky/zb-D-pidpr2024.pdf>
звернення: 21.03.2026).

(дата

УДК 005.32:005.52:659.127.3(043.3)

*Олеся Олександрівна Бєлоконева,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Світлана Сергіївна Ткачова,
науковий керівник: канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет (Україна)*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВІЗУАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ

У сучасному світі цифрові технології докорінно змінюють принципи взаємодії між бізнес-організаціями і клієнтами (споживачами, покупцями, гостями). Сфера послуг, яка традиційно базувалася на особистому контакті, сьогодні проходить етап глобальної трансформації системи візуальних комунікацій. Візуальні комунікації стали не просто естетичним додатком бізнесу, а й ключовим інструментом формування довіри та лояльності до нього.

У наукових публікаціях українських вчених досліджуються різні аспекти систем візуальних комунікацій у сучасних компаніях. Так, науковці Гліненко Л., Дайновський Ю. провели дослідження і зробили висновок про те, що *можливість та інтенсивність здійснення цифрових комунікацій залежить від навичок користувачів у цій сфері [1]*. Андрушкевич З., Бойко Р. у науковій статті зазначили, що для ефективної взаємодії зі споживачами компаніям варто використовувати digital-комунікації на всіх етапах покупки від усвідомлення потреби до отримання позитивного споживчого досвіду. Науковцями зроблено висновок про те, що digital-комунікації дозволяють ефективно взаємодіяти з аудиторією через інтерактивність, персоналізацію та омніканальний підхід [2]. У статті Буги Н., Огренчук А. проаналізовано вплив соціальних медіа, штучного інтелекту, аналітичних систем і CRM-платформ на формування персоналізованих взаємодій із споживачами [3]. У статті Власова В. візуальні комунікації розглядаються як основа створення ефективного рекламного повідомлення в умовах сучасного інформаційного простору. Актуальність дослідження зумовлена адаптацією візуальних комунікацій у рекламі та дизайні до сучасного соціально-економічного і технологічного стану України та світу [4].

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює вимоги до менеджерів у сучасних організаціях сфери послуг, вимагаючи від них, у тому числі володіння візуальною грамотністю. Експерти зазначають, що в умовах інформаційного перенасичення саме візуальні комунікації дозволяють бізнес-організаціям виділятися серед конкурентів та привертати увагу клієнтів.

Цифровізація вимагає від організацій сфери послуг переходу від статичних форм візуальних комунікацій до динамічних та адаптивних систем. Основним завданням такого переходу є створення цілісного «візуального коду», який однаково ефективно сприймається на всіх цифрових платформах: від офіційного сайту організації до коротких відеоформатів у соціальних мережах. Суттєву роль у процесі трансформації системи візуальних комунікацій в бізнес-організаціях сфери послуг відіграє узгодженість усіх елементів. Йдеться про створення цілісної системи візуальної ідентичності, яка формує єдиний стиль комунікацій з клієнтами, завдяки якому клієнти можуть швидко ідентифікувати бізнес-організацію серед великої кількості інформаційних повідомлень. Завдання щодо узгодженості усіх елементів системи візуальних комунікацій у процесі її трансформації менеджер організації повинен вирішувати разом з фахівцями з маркетингу та ІТ-фахівцями.

Розглянемо тенденції та тренди трансформації елементів системи візуальних комунікацій у бізнес-організаціях сфери послуг. 1) Особливого значення в умовах цифровізації набуває адаптивність візуального контенту. Клієнти бізнес-організацій сфери послуг отримують інформацію з різних пристроїв: смартфонів, планшетів, ноутбуків та стаціонарних комп'ютерів. Дизайн та візуальні елементи мають бути оптимізованими для різних форматів екранів та платформ. Адаптивний дизайн повинен забезпечувати однаково якісне сприйняття контенту про бізнес-організацію, незалежно від технічних умов перегляду, що позитивно впливатиме на рівень залученості клієнтів. Оскільки у теперішній час більшість клієнтів взаємодіють з бізнес-організаціями через мобільні пристрої, важливою є реалізація стратегії Mobile-First. Адаптивність візуального контенту, на наш погляд, за завданням менеджера зможуть забезпечити ІТ-фахівці організації. 2) Одним із провідних трендів трансформації системи візуальних комунікацій є впровадження імерсивних технологій, таких, як доповнена та віртуальна реальність. Вони дозволяють клієнту «спробувати та оцінити» послугу дистанційно, що критично важливо для таких сфер, як: дизайн, торгівля, туризм, індустрія краси. Для генерації та персоналізації візуального контенту значну роль відіграє використання технологій штучного інтелекту. Досвід успішних організацій свідчить про те, що використання новітніх технологій дозволяє значно знизити витрати на маркетингові кампанії за умови збереженні високої якості послуг. 3) Тенденцією трансформації системи візуальних комунікацій є активне використання коротких відеоформатів. Соціальні мережі стимулюють бізнес-організації до створення динамічного контенту, який швидко привертає увагу клієнтів та за декілька секунд передає основну ідею. Такі формати значно підвищують ефективність маркетингових повідомлень, оскільки сучасна аудиторія має обмежений час на отримання та сприйняття інформації. Реалізацію зазначеної тенденції під керівництвом менеджера організації зможуть забезпечити фахівці з маркетингу. 4) Важливими також є послідовність та регулярність здійснення бізнес-організаціями візуальних

комунікацій. Систематичне використання єдиного стилю візуального контенту сприяє формуванню впізнаваності бренду організації та підвищує довіру клієнтів. Бізнес-організації, які підтримують стабільну та логічно вибудовану систему візуальних комунікацій, мають значно більше шансів сформувати довготривалі відносини зі своєю клієнтською аудиторією, що входить до місії маркетингової стратегії організації. 5) Система візуальних комунікацій бізнес-організацій сфери послуг передбачає врахування психологічних особливостей сприйняття інформації клієнтами. Колір, композиція, контрастність та ритм графічних елементів впливають на емоційний стан клієнтів та можуть підсилювати або послаблювати маркетинговий ефект. Саме тому, фахівці з маркетингу пропонують застосовувати принципи нейромаркетингу та поведінкової аналітики. 6) Трансформація системи візуальних комунікацій передбачає також глибокий аналіз поведінкових метрик клієнтів: теплових карт сайтів, показників залученості та конверсії візуальних оголошень тощо. Менеджер фактично стає куратором візуального досвіду клієнта на всіх етапах його обслуговування. Цифровізація також ставить перед менеджментом питання етики та автентичності організацій. У гонитві за «ідеальним» цифровим образом організації часто ризикують втратити довіру клієнтів через надмірну ретуш або використання нереалістичних зображень. 7) Трансформація системи візуальних комунікацій у бізнес-організаціях сфери послуг за вимогою та під контролем менеджерів має бути спрямована на створення чесного візуального контенту, який відповідає реальній якості та вартості послуг. Це допомагає уникнути розриву очікувань і сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів. 8) Важливою частиною сучасної системи візуальних комунікацій є контент, створений самими клієнтами (User-Generated Content – UGC). Менеджери організацій мають стимулювати клієнтів до створення візуальних відгуків, що автоматично підвищує рівень довіри до бізнес-організації сфери послуг без прямих витрат на рекламу. Це вимагає від менеджерів нового підходу до управління простором і сервісом в організаціях, роблячи їх «фотогенічними» та зручними для цифрового поширення клієнтами у соціальних мережах. Отже, високий рівень конкуренції на світовому ринку змушує менеджерів бізнес-організацій сфери послуг постійно вдосконалювати системи візуальних комунікацій, впроваджуючи інноваційні технології. Це дозволяє бізнес-організаціям масштабуватися та залучати міжнародну аудиторію, навіть залишаючись локальними гравцями.

Список використаних джерел

1. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 6-20, бер. 2022. ISSN 2523-434X. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/164>.
2. Андрушкевич З., Бойко Р. Digital-комунікації – сучасний вектор маркетингового розвитку компаній. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic Sciences, 330(3), 21-25. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3>.

3. Буга Н., & Огречук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*, (79). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153>.

4. Власов В. Візуальні комунікації як основа ефективного рекламного повідомлення. *Інтегровані комунікації*, (1 (19)), 212-219. URL: <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.127>.

УДК 338.432:339.138:631.11

Бітюк Інна Миколаївна

к.е.н., доцент

Богатирьов Олександр Ігорович

здобувач вищої освіти бакалаврського освітнього рівня

Ткачук Максим Васильович

здобувач вищої освіти бакалаврського освітнього рівня

Черкаський державний технологічний університет

(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний стан вітчизняних сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, до яких належать: зовнішня торгівля, попит та пропозиція на ринку, фаза життєвого циклу підприємства, зміни клімату, складна ситуація на світовому ринку, брак висококваліфікованого персоналу, насиченість продовольством внутрішнього та світового ринку, зміни в звичках споживачів. Врахування всіх факторів в діяльності підприємства та формування ефективної маркетингової товарної політики є надзвичайно важливими аспектами функціонування сільськогосподарських підприємств.

Фундаментом системи стратегічного менеджменту суб'єктів сільськогосподарського бізнесу є процес стратегічного управління. Особливе місце в цьому ієрархічному ряду посідає маркетингова стратегія, адже саме вона визначає конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [1].

Науковиця Чміль Г.Л. в своїй науковій праці надає таке визначення дефініції «маркетингова товарна політика»: «маркетингова товарна політика є стратегічною складовою корпоративного управління, що забезпечує системне управління розробкою, виробництвом, просуванням та адаптацією продукції відповідно до динамічних умов ринкового середовища». Поєднання загального

вдосконалення маркетингу з фокусом на товарний асортимент дозволяє сільськогосподарським підприємствам мінімізувати ризики, пов'язані із сезонністю та коливанням цін [2].

Крім того, це комплексний процес, що має розпочинатися з дослідження потреб споживача і закінчуватися післяпродажним обслуговуванням споживачів. Товарна політика для сільськогосподарських підприємств є базою та включає: формування оптимальної структури посівних площ (асортиментна ширина); вибір сортів та гібридів з високою доданою вартістю (товарна глибина); управління якістю та сертифікацію продукції.

Важливим аспектом удосконалення є перехід до концепції «маркетингу цінності». Це означає не просто продаж сільськогосподарської продукції, а продаж «рішення»: екологічності, простежуваності походження та стабільності поставок. Використання цифрових інструментів дозволяє коригувати товарну політику в режимі реального часу. До прикладу: AgTech (agricultural technology) – платформи, які є сукупністю інформаційних, цифрових та інженерних технологій спрямованих на досягнення високої ефективності виробництва. Такі платформи охоплюють програмне забезпечення для моніторингу попиту, для управління господарством, для автоматизованого використання ресурсів, для використання штучного інтелекту в автоматизації виробництва продукції [3]. Діджиталізація вітчизняного агропродовольчого комплексу зумовлює системне переформатування бізнес-моделей, охоплюючи кожен ланку – від первинного виробництва сировини до каналів кінцевого збуту продукції.

Варто зазначити проблеми управління маркетинговою товарною політикою з якими стикаються сільськогосподарські підприємства: низька частка переробленої продукції (експорт сировини); слабкий брендинг (продукція реалізується на світовому ринку через посередників; відсутність оперативного реагування на зміну світових цін; мінливе середовище функціонування.

Для підвищення ефективності маркетингової товарної політики варто підприємствам зосередити увагу на таких напрямках:

- диверсифікація товарного портфеля. Перехід від монокультурного виробництва до вирощування широкого спектру культур. Це дозволяє не лише покращити стан ґрунтів через правильну сівозміну, а й мінімізувати фінансові ризики. Важливим є впровадження «нішових» продуктів, які мають вищу рентабельність порівняно з масовими культурами;

- управління якістю та сертифікація. В умовах ринкової трансформації якість стає головним інструментом нецінової конкуренції. Отримання сертифікатів міжнародного зразка відкриває доступ до преміальних ринків ЄС та підвищує цінність товару для споживачів;

- розвиток власної переробки. Створення цехів з первинної переробки або пакування продукції дозволяє підприємству виходити на ринок не з сировиною, а з готовим продуктом, що суттєво збільшує прибуток;

- цифровізація бізнес-процесів. Діджиталізація агропродовольчого сектору передбачає глибоку трансформацію на всіх етапах виробничо-

збутового ланцюга. Використання цифрових платформ для прогнозування врожайності та аналізу ринкових трендів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо того, які товари будуть найбільш затребуваними в наступному сезоні.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства неможливе без системного управління товарною політикою. Орієнтація на високотехнологічні культури, розвиток власної торгової марки та цифровізація маркетингових каналів є ключовими факторами виживання та розвитку аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. Випуск № 26. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
2. Чміль Г.Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 2. 2025. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(2)-23S)
3. Ольховський А.С., Мініна В.О. Діджиталізація агробізнесу: впровадження ІТ-рішень у сільське господарство. *Економіка та суспільство*, (74). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-39>

УДК 339.138

Великих Ксенія Олександрівна
к.е.н., доцент
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
(Україна)

МЕТОДОЛОГІЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ РЕГІОНУ

Пріоритетним вектором модернізації індустріального сектору України має бути інтенсифікація конкурентних переваг національної економіки, що дозволить їй інтегруватися до спільноти глобальних економічних лідерів. Це передбачає формування гнучкого промислового сегмента, органічно вписаного у світові виробничі ланцюги та заснованого на принципах інноваційної сприйнятливості та безперервного технологічного оновлення.

Фундаментальними параметрами оновленої архітектури регіонального промислового середовища має стати висока адаптивність до ринкових змін, інвестиційна привабливість та глибокий процес зближення промислових, фінансових та комерційних ресурсів України із розвиненими країнами. Сучасна

модель розвитку потребує тотальної цифровізації процесів, розширення міжнародної науково-технічної кооперації, а також збереження стратегічного державного контролю над оборонними технологіями за одночасного дотримання жорстких екологічних стандартів та ресурсозберігаючого виробництва.

Ефективність мезоекономічного розвитку регіону безпосередньо залежить від динамічної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування суб'єктів господарювання. Зовнішні чинники включають макрооточення, сформоване економічними, демографічними, соціокультурними, технологічними і правовими векторами, а також мікросередовище, що включає клієнтську базу, контрагентів, логістичних партнерів і конкурентне поле. Оскільки ці фактори є об'єктивними і такими, що не піддаються прямому впливу з боку підприємства, будь-які трансформації в них вимагають від менеджменту оперативного моделювання стратегій адаптації.

Внутрішнє середовище є сферою безпосереднього управлінського контролю та базується на архітектурі системи менеджменту, методах аналізу ринкової кон'юнктури, механізмах стратегічного планування та організаційній структурі. Ключовим інструментарієм тут виступає комплекс маркетинг-міксу, що поєднує товарну політику, ціноутворення, дистрибуцію та комунікаційні заходи. Саме завдяки грамотному розпорядженню внутрішніми ресурсами та маркетинговими важелями підприємство може розраховувати на стійку інтеграцію в умови зовнішнього середовища, що змінюються.

Стратегічна орієнтування маркетинг-менеджменту в рамках регіонального промислового комплексу має ґрунтуватися на комплексному моніторингу макро та мікрооточення, а також на аналізі конкурентних дій на внутрішньому та міжнародному ринках. Пріоритетним завданням такої стратегії є зміцнення позицій суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності, вдосконалення комунікаційних інструментів та швидке реагування на ринкові виклики. Зрештою, це спрямоване на капіталізацію конкурентних переваг та формування стабільної ділової репутації регіонального економічного простору як цілісної системи.

Регіональна економіка є джерелом як стратегічних перспектив, так і потенційних ризиків для діяльності промислових підприємств та інтегрованих структур. Регулярна діагностика цього середовища дозволяє оперативно моделювати і адаптувати маркетингову активність регіональних гравців до кон'юнктурних вимог, що змінюються. При вирішенні організаційних аспектів впровадження моделі маркетинг-менеджменту за умов структурних трансформацій вітчизняного господарства важливо враховувати у деякі протиріччя цієї проблеми: необхідність паралельного розвитку маркетингових концепцій ефективною роботи як у національному, і на глобальному ринках.

Як зазначає ряд видних учених-маркетологів, зокрема Теодор Левітт [1, с. 3], Котлер Ф. та Келлер К. Л. [2, с. 239-267], для компаній промислово

розвинених країн суттєвої різниці між маркетингом внутрішнього і зовнішнього ринків не існує.

Це зумовлено, передусім, тим, що у розвинених країн ринкові механізми однаково ефективно діють як на національному так і світовому рівнях. Висока ступінь конкуренції є відмінністю обох типів ринків, а параметри якості та ціноутворення визначаються ідентичними вимогами глобального середовища. Відповідно, трансформація бізнес-процесів у таких компаніях, зокрема впровадження інструментів регіонального маркетинг-менеджменту, ґрунтувалася на єдиному методологічному фундаменті незалежно від географічного напрямку діяльності.

Слід зазначити, що імплементація високих стандартів міжнародного та національного ринків (за технічними параметрами продукції, сервісу та збуту), які зазвичай забезпечують зовнішньоекономічні служби, здатна істотно підвищити загальну ефективність промислового підприємства на внутрішньому ринку. Це потребує чіткої організаційної взаємодії між департаментами зовнішньо – економічної діяльності та іншими ланками управління підприємством.

У ринкових умовах, насамперед на регіональному рівні, маркетингова стратегія має бути сфокусована на подоланні конкурентних бар'єрів. Крім адаптації товарів до потреб конкретних сегментів, підприємствам необхідно формувати стійкі стратегічні переваги, забезпечуючи пріоритет своєї продукції в очах цільових споживачів. Для промислового сектору регіонів, що діють на макрорівні, це часто передбачає використання інструментів інтеграції - злиття та поглинання - з метою створення потужних промислових або фінансово-промислових груп на міжрегіональному рівні.

При цьому макросередовище на підприємстві промислового комплексу регіону постає як найвища ієрархічна структура, що поєднує в собі фактори впливу мезо та мікрорівнів. Про це може свідчити багата практика регіоналізації в країнах Євросоюзу. В Україні ринкова трансформація регіональних промислових вузлів відбувається інерційно, без належного запозичення успішних моделей структурування, апробованих у розвинених країнах.

У теорії маркетингу взаємодії розвивається точка зору (П. Друкера [3, с. 35-48], що маркетингове середовище на регіональному рівні є керованим об'єктом.

З огляду на специфіку мезо-маркетингового середовища, в якому функціонують підприємства регіонального промислового комплексу, можна сформулювати такі ключові засади маркетинг-менеджменту на рівні регіону:

- пріоритетність аналітичного обґрунтування управлінських рішень - забезпечення глибокого моніторингу запитів регіонального ринку, векторів зміни споживання та кон'юнктурних коливань, що відбуваються під впливом факторів мікро- та макрооточення;

- стратегічна адаптивність виробничого потенціалу - формування умов для повної синхронізації виробничих процесів із вимогами та структурою споживання в регіоні, спираючись на довгострокові орієнтири науково-технічного поступу та програми соціально-економічного розвитку території;

- активний маркетинговий вплив та комунікаційна взаємодія - цілеспрямоване формування регіонального ринкового простору в процесі його інтеграції із зовнішніми ринками через використання методів інформаційного маркетингу та новітніх інструментів маркетингових комунікацій.

-

Список використаних джерел

1. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. 1983. May/June. URL: <http://www.lapres.net/levit.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 715 p. URL: <https://dspace.vnbrims.org/items/0c7f6bb2-d512-42bb-ba5a-784329214f18> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. 414 p.. URL: <https://dokumen.pub/the-practice-of-management.html> (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 339.138:659.1

Гусарук Еліна
студентка

Шурпенкова Руслана Казимирівна
к.е.н., доцент

Львівський національний університет
імені Івана Франка (Україна)

РОЛЬ РЕКЛАМИ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

На сучасному висококонкурентному ринку реклама займає провідне місце в системі маркетингових комунікацій. Вона є одним з основних засобів взаємодії компанії зі споживачами, оскільки формує сприйняття продукту, імідж бренду та сприяє підвищенню попиту. Без ефективно розробленої рекламної стратегії навіть якісний продукт може залишитися непоміченим. Тому реклама вважається частиною маркетингового комплексу, який забезпечує компанії довгострокові відносини зі споживачем.

Реклама – це платна форма передачі неперсональної інформації цільовим споживачам, що здійснюється за допомогою ЗМІ з метою привернення уваги до товарів та послуг. Її головна мета – вплив на поведінку покупця, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання попиту. Реклама – це не лише

засіб передачі інформації, але й інструмент формування сприйняття та мотивації клієнтів [1].

Реклама є «сполучною ланкою» між виробником та споживачем. Вона дозволяє компанії доносити інформацію про якісні характеристики свого продукту, створювати імідж бренду та формувати лояльність клієнтів. Реклама змінює поведінку потенційних споживачів, перетворюючи їх з пасивних та байдужих до продукту на активних та зацікавлених. Це забезпечує клієнта необхідними знаннями та знижує рівень його ризику та обережності. Реклама інформує споживачів про спеціальні пропозиції, акції, розпродажі, знижки та заохочує потенційних клієнтів відвідувати торгові точки та заходи зі зв'язків з громадськістю. Крім того, хороша рекламна кампанія скорочує час, необхідний для виходу нового продукту чи послуги на ринок.

У системі маркетингових комунікацій реклама виконує три основні функції: інформативну, нагадуючу та переконливу. Інформативна реклама надає релевантну інформацію, яка дозволяє споживачам прийняти правильне рішення. Нагадуюча реклама покликана підтримувати увагу до бренду та утримувати постійних клієнтів. Переконлива реклама формується на основі емоційних та раціональних аргументів, спонукаючи консервативних споживачів до покупки [2].

Реклама є одним з основних елементів комунікаційного комплексу поряд із зв'язками з громадськістю, стимулюванням збуту, прямим маркетингом та особистим продажем. Вона формує інформаційне середовище, в якому споживач приймає рішення про покупку, тому ефективність усієї маркетингової стратегії часто залежить від її якості. Ефективна рекламна кампанія працює в поєднанні з іншими інструментами комунікації. Наприклад, публічні заходи чи заходи зі зв'язків з громадськістю зміцнюють довіру до бренду, а реклама транслює необхідні образи та повідомлення, формуючи цілісне сприйняття. Разом з онлайн-маркетингом реклама допомагає доносити інформацію до цільових груп за допомогою персоналізованих повідомлень та інтерактивних платформ.

Без реклами процес комунікації між виробником та споживачем був би набагато складнішим. Компаніям довелося б покладатися виключно на прямі продажі або особисті рекомендації, що суттєво обмежило б охоплення аудиторії. Відсутність реклами знизила б обізнаність про продукт, зупинила б процес формування попиту та значно уповільнила б розвиток конкуренції. Бренди не мали б можливості створити унікальну ідентичність та ціннісну пропозицію, що зробило б ринок монотонним. Тому реклама є не лише допоміжним маркетинговим інструментом, а й основним ресурсом, що забезпечує двосторонній зв'язок між бізнесом та споживачем [3].

Поряд з розвитком ринку та комунікаційних технологій розвивається й реклама. Сьогодні реклама не лише інформує потенційного покупця, але й формує його емоційне ставлення до продукту, створює певні цінності, асоціації та очікування. Успіх компанії на ринку значною мірою залежить від того,

наскільки глибоко вона розуміє психологію споживача та здатна формувати комунікацію, що спонукає до покупки.

Тому реклама є важливим компонентом усієї системи маркетингових комунікацій, оскільки саме вона трансформує абстрактні маркетингові цілі в конкретні дії споживачів. Це забезпечує обізнаність на ринку, формує ставлення до бренду та стимулює продажі. Без реклами маркетинг втратив би свою цілісність та здатність ефективно спілкуватися з аудиторією. Сучасна реклама – це не лише рекламний інструмент, а й дієвий механізм побудови відносин з клієнтами, що базуються на психологічних, соціальних та емоційних факторах. Її роль полягає у створенні позитивного сприйняття, підтримці лояльності до бренду та постійному нагадуванні про цінність продукту.

Список використаних джерел

1. Шурпенкова Р. К., Кундря-Висоцька О. П., Вагнер І. М. Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>
2. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирева. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. DOI: 10.20998/978-617-05-0580-4
3. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 205. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>

УДК 339.138:658.89

Желіско Степан

студент

Шурпенкова Руслана Казимирівна

к.е.н., доцент

Львівський національний університет
імені Івана Франка (Україна)

ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ДІЄВИЙ ЗАСІБ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

На сучасному ринку конкуренція дуже висока, динамічна та переповнена товарами й послугами. У таких складних умовах компанії змушені переглянути свої стратегічні пріоритети, зміщуючи фокус з виключно залучення нових споживачів на утримання існуючих клієнтів. Програми лояльності є ефективним інструментом побудови довгострокових відносин з клієнтами. Це комплексні маркетингові стратегії, спрямовані на винагородження клієнтів за

повторні покупки та активну взаємодію з брендом шляхом надання бонусів, знижок або ексклюзивних привілеїв. Пріоритет утримання клієнтів, перш за все, обґрунтовується економічною доцільністю. Відомо, що залучення нового клієнта вимагає значно більших маркетингових витрат, ніж заохочення існуючого до покупки. Крім того, саме постійні клієнти забезпечують стабільність фінансових потоків. У маркетингу часто використовується правило 20/80: приблизно 20% клієнтів приносять до 80% прибутку. Лояльні споживачі не тільки витрачають більше, але й фактично просувають бренд: вони запускають органічний механізм сарафанного маркетингу, рекомендують компанію у своєму соціальному середовищі, що допомагає розширити аудиторію без додаткових витрат на рекламу [1].

Однак сучасна програма лояльності вже не може обмежуватися лише матеріальними стимулами. Найбільша його ефективність досягається, коли компанія здатна встановити глибокий емоційний зв'язок зі споживачем. Наприклад, великої популярності набувають гейміфіковані програми, що працюють за принципом взаємної вигоди, коли вигоди вигідні як для компанії, так і для клієнта. Вони перетворюють звичний процес покупок на інтерактивний досвід, активізуючи емоційну складову споживчої поведінки. Також створюються коаліційні програми, які об'єднують пропозиції від кількох компаній та спрощують покупки для клієнтів.

Сьогодні важливим напрямком є персоналізація на основі цифрових технологій. Використання інструментів для обробки великих наборів даних дозволяє компаніям аналізувати дані про покупки клієнтів, їхню поведінку та інтереси. Важливу роль тут відіграє RFM-аналіз, під час якого клієнтська база сегментується за трьома параметрами: вік останньої покупки (Recency), частота взаємодій (Frequency) та грошовий обсяг витрат (Monetary). Такий аналітичний підхід дозволяє виявити найцінніші сегменти та генерувати для них цільові пропозиції, прогнозуючи ймовірність втрати клієнтів та своєчасно застосовуючи превентивні заходи [2].

Сам процес створення ефективної програми лояльності має бути чітко структурованим та складатися з послідовних етапів:

1. Постановка цілей: формулювання чітких, вимірюваних завдань за критеріями SMART (наприклад, збільшення середнього чека або збільшення частоти покупок).
2. Аналіз цільового сегмента: вивчення історії покупок та мотивації аудиторії, щоб зрозуміти, які стимули є для них найбільш цінними.
3. Вибір типу програми: визначення найоптимальнішого формату (система балів, багаторівневий клуб, кешбек, платна підписка тощо) з урахуванням специфіки галузі.
4. Формування винагород: вибір стимулів, бажаних та доступних для клієнта.
5. Розробка механізму: створення прозорих правил нарахування та списання бонусів, перехід між рівними умовами та комунікаційна підтримка.

6. Моніторинг та коригування: постійний аналіз показників ефективності (LTV, рівень залученості, частота повторних транзакцій) та гнучка адаптація програми до змін на ринку [3].

Водночас слід пам'ятати, що жодна бонусна система не працюватиме ефективно без фундаментальної основи. Основними факторами, що впливають на довгострокову відданість, залишаються висока якість продуктів та послуг, загальний рівень задоволеності клієнтів, кінцева цінність пропозиції, а також вартість переходу до конкурента.

Підсумовуючи, можна сказати, що програми лояльності є не лише допоміжним інструментом для надання знижок, а й потужним стратегічним механізмом управління поведінкою споживачів. Комплексний підхід до їх створення поєднує економічні, емоційні та соціальні стимули з передовими інструментами цифрової аналітики, що дозволяє компаніям надійно утримувати свою клієнтську базу, оптимізувати маркетингові бюджети та створювати стійку конкурентну перевагу з часом.

Список використаних джерел

1. Петрова І. Л., Мостіпан О. В. Управління споживчою поведінкою клієнтів на основі програм лояльності. *Економіка та суспільство* . 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-179> .
2. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* . 2024. № 1. С. 208-214. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34> .
3. Балик У. О. Аналіз ефективності персоналізованих програм лояльності кондитерських мереж на основі обробки великих даних. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права* . 2026. Випуск 48. С. 36-47. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1985>.

УДК 339.138:658.7

Каламан Ольга Борисівна

д.е.н., доцент,

Одеський національний економічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ОМНІКАНАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Сьогодні поведінка споживача помітно змінилася. Людина може вперше побачити товар у соціальних мережах, далі перейти на сайт, поставити уточнювальні запитання в чаті, оформити замовлення в мобільному застосунку, а отримати його у магазині або через службу доставки. Для підприємства це

означає, що сам факт присутності в кількох каналах уже не є достатнім. Вирішальним стає інше - наскільки узгоджено працюють між собою маркетингові інструменти, канали продажу та логістичне забезпечення. Саме тому питання інтеграції маркетингового менеджменту та логістики в системі омніканального обслуговування нині має практичне значення.

Омніканальний підхід доцільно розглядати як більш складну модель порівняно зі звичайною багатоканальністю. Його суть полягає не просто в наявності кількох способів контакту зі споживачем, а в тому, щоб ці канали були пов'язані між собою і працювали як єдина система. Покупець не повинен щоразу заново шукати інформацію, уточнювати умови чи стикатися з різними правилами обслуговування залежно від того, де саме він взаємодіє з підприємством. У наукових працях підкреслюється, що ключовими ознаками омніканальності є безперервність контакту, інформаційна узгодженість і цілісність клієнтського досвіду [1].

За такого підходу маркетинговий менеджмент не може обмежуватися вивченням попиту, сегментацією ринку чи просуванням товару. Його функція стає ширшою: необхідно вибудувати для споживача зрозумілу й послідовну систему взаємодії з підприємством. Будь-яка маркетингова обіцянка повинна бути підкріплена реальними операційними можливостями: наявністю товару, вчасною доставкою, коректною обробкою замовлення, зручним поверненням, доступною консультацією. Інакше між очікуванням клієнта та фактичним результатом виникає розрив, який негативно впливає і на рівень довіри, і на репутацію підприємства.

У свою чергу логістика в омніканальному середовищі перестає бути лише внутрішньою функцією забезпечення. Для споживача вона дедалі частіше є частиною самої цінності послуги або товару. Покупець оцінює не лише асортимент, ціну чи відомість бренду, а й те, наскільки швидко він отримає замовлення, чи може обрати зручний спосіб доставки, чи бачить актуальний статус виконання, чи не виникають труднощі з обміном або поверненням. Саме тому у дослідженнях омніканального ритейлу наголошується, що інтеграція каналів продажу з ланцюгом постачання безпосередньо впливає на якість сервісу та задоволеність клієнтів [2].

Проблема загострюється, коли маркетинг і логістика функціонують відокремлено. Наприклад, успішна рекламна кампанія, розпродаж або програма лояльності можуть швидко активізувати попит. Проте якщо підприємство не має достатніх запасів, не підготувало систему доставки або не синхронізувало роботу сервісних підрозділів, позитивний маркетинговий ефект швидко нівелюється. У такій ситуації споживач стикається із затримками, скасуванням замовлень, браком достовірної інформації або перевантаженою службою підтримки. Отже, маркетинг може успішно сформувати попит, але без належної логістичної підтримки це не дає очікуваного результату.

Інтеграція маркетингового менеджменту та логістики передбачає передусім погодження рішень, даних і критеріїв оцінювання результативності.

Планування асортименту, запуск акцій, вихід у нові канали продажу або зміна комунікаційної стратегії мають спиратися на реальні логістичні можливості підприємства. Так само логістична система повинна враховувати коливання попиту, сезонність, наслідки рекламних активностей і особливості поведінки споживачів у різних каналах. За таких умов маркетинг виступає не лише механізмом стимулювання попиту, а й інструментом координації клієнтського досвіду, тоді як логістика стає важливою складовою ринкової пропозиції підприємства.

Окремої уваги потребує інформаційна синхронізація. Для споживача принципово важливо, щоб дані про ціну, наявність товару, умови доставки, самовивіз або строки виконання замовлення були однаковими в усіх каналах. Якщо на сайті вказано одну інформацію, у мобільному застосунку - іншу, а консультант у чаті повідомляє третю, це підриває довіру й створює враження неорганізованості. Саме тому CRM-системи, цифрові інструменти управління запасами, аналітика попиту та сервіси відстеження замовлень мають розглядатися як спільна основа для маркетингової та логістичної діяльності. У сучасних дослідженнях така узгодженість визнається однією з ключових передумов ефективного омніканального сервісу [3, 4].

Не менш важливою є координація на рівні загального управління підприємством. Якщо оцінювати роботу маркетингу й логістики окремо, управлінська картина буде неповною. Набагато важливіше бачити результат через комплексні показники, що відображають якість обслуговування споживача. До них можна віднести рівень виконання замовлень, середній час доставки, частку повторних покупок, кількість повернень, рівень задоволеності клієнтів, частоту звернень до служби підтримки, конверсію в окремих каналах. Саме такі індикатори дають змогу зрозуміти, чи працює система узгоджено, а не лише окремі її елементи.

Для українських підприємств ця тема має особливу практичну вагу. Розвиток електронної комерції, маркетплейсів, служб доставки, цифрових платформ і мобільних каналів комунікації відбувається досить швидко, але не завжди супроводжується однаково швидким оновленням управлінських підходів. У багатьох випадках бізнес розширює канали взаємодії зі споживачем, однак не забезпечує належної узгодженості між ними. У результаті виникають проблеми із сервісною стабільністю, точністю інформації та якістю виконання замовлень. Саме тому інтеграцію маркетингового менеджменту та логістики розглядається як інструмент підвищення ефективності управління підприємством у цифровому середовищі.

Отже, омніканальне обслуговування потребує тісного поєднання маркетингових і логістичних рішень. Лише за умови їхньої узгодженої роботи підприємство може забезпечити споживачеві послідовний, зручний і передбачуваний досвід взаємодії. Така інтеграція дає змогу не тільки краще поєднати попит із можливостями його задоволення, а й посилити лояльність клієнтів, зменшити операційні втрати та зміцнити конкурентні позиції

підприємства. У цьому полягає її практична цінність і стратегічне значення для сучасного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, Issue 2. P. 174-181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.
2. Raza S. A., Govindaluri S. M. Omni-channel retailing in supply chains: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*. 2021. Vol. 28, Issue 9. P. 2605-2635. DOI: 10.1108/BIJ-10-2020-0547.
3. Бортник А., Мільчева В. Інтеграція маркетингу та логістики в рамках сучасних бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 4. С. 586-591. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-83.
4. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К.С. Інтеграція цифрових та комунікаційних технологій у систему операційного менеджменту ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-170>

УДК 658.7:331.5

Сарахман Оксана Миколаївна

к.е.н., доцент

Львівський національний університет
імені Івана Франка (Україна)

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ТА КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ У ЛОГІСТИЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації логістики людський фактор стає визначальним чинником її ефективності. Попри активне впровадження інноваційних технологій, кадрове забезпечення залишається ключовим обмеженням функціонування логістичних систем. Обсяги ринку логістичних послуг у Європі зростають. Станом на 2024 рік вони перевищували 345 млрд дол. США і продовжують збільшуватися.

Водночас загострюється проблема нестачі кваліфікованого персоналу. За даними міжнародних досліджень, на сьогодні понад 70% логістичних компаній стикаються з труднощами у залученні працівників, що свідчить про системний характер кадрового дефіциту [1, с. 166–168].

Кадровий дефіцит має комплексну природу. Він формується під впливом демографічних, економічних і соціальних чинників. Серед основних причин — старіння трудових ресурсів, зниження привабливості робітничих професій,

складні умови праці, дисбаланс оплати та активні міграційні процеси. Для України ситуація додатково ускладнюється наслідками воєнного стану. Зокрема, це проявляється у скороченні трудового потенціалу та релокації бізнесу. Найбільш вразливим залишається транспортний сегмент. У європейських країнах нестача водіїв перевищує 400 тис. осіб, що безпосередньо впливає на стабільність ланцюгів постачання [1, с. 172].

Цифрова трансформація логістики відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності. Водночас вона посилює кадрові дисбаланси. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT), аналітичних платформ і систем штучного інтелекту змінює вимоги до професійних компетенцій працівників. Унаслідок цього формується «розрив навичок» (skills gap). Він відображає невідповідність між рівнем підготовки персоналу та потребами цифровізованих логістичних систем. За даними аналітичних досліджень у сфері цифрової трансформації логістики, близько половини працівників галузі потребують перекваліфікації або підвищення кваліфікації [2, с. 86]. Таким чином, цифровізація не усуває кадровий дефіцит, а змінює його зміст і структуру.

Трансформація логістичних процесів змінює роль працівника. Рутинні операції поступово відходять на другий план. Натомість зростає значення управління цифровими системами, координації інформаційних потоків і прийняття рішень в умовах невизначеності. У зв'язку з цим актуальності набувають «гібридні компетенції». Вони поєднують технічні знання, аналітичне мислення та управлінські навички [2, с. 88].

Нестача кваліфікованого персоналу негативно впливає на функціонування логістичних систем. Серед основних наслідків — зниження швидкості обробки замовлень, затримки у доставці, зростання витрат і погіршення якості сервісу. В деяких випадках підприємства змушені обмежувати обсяги діяльності або відмовлятися від частини контрактів. Понад 60% керівників логістичних компаній розглядають кадровий дефіцит як один із ключових ризиків розвитку галузі.

Додатковим чинником ускладнення є фрагментованість цифрової інфраструктури. Використання несумісних інформаційних систем підвищує навантаження на персонал [2, с. 87].

Ситуацію ускладнює і зростання витрат на перевезення. Зокрема, в Європі вони збільшилися приблизно на 18% упродовж 2023–2025 років [1, с. 175]. У підсумку це негативно впливає на ефективність логістичної діяльності.

За таких обставин особливого значення набуває формування сучасної системи управління персоналом у логістиці. Вона має включати розвиток безперервного навчання та впровадження програм перекваліфікації. Важливими є підвищення цифрової грамотності працівників і застосування гнучких форм зайнятості [3, с. 236; 2, с. 89]. Доцільним є також використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі та оцінювання

ефективності кадрових рішень. Окрему увагу слід приділити підвищенню привабливості логістичних професій.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє визначити, що в умовах цифрової трансформації логістики ключовим фактором забезпечення її ефективності виступає людський потенціал. Посилення технологічної складової не зменшує значення персоналу, а, навпаки, підвищує вимоги до рівня його підготовки, адаптивності та здатності працювати з цифровими інструментами.

Кадровий дефіцит набуває системного характеру та виступає обмежуючим чинником розвитку логістичних систем, що проявляється у зниженні операційної ефективності та ускладненні управління процесами. Водночас цифровізація трансформує структуру попиту на трудові ресурси, формуючи потребу у фахівцях із новими компетенціями.

Список використаних джерел

1. Клименко В., Новальська Н., Лозова Г. М. Вплив людського фактору на забезпечення стабільності та надійності транспортно-логістичних систем під час російсько-української війни. *Розвиток транспорту*. 2022. № 3–4 (14). С. 166–178. DOI: <https://doi.org/10.33082/td.2022.3-14.12>
2. Сарахман О. М. Поведінкова складська логістика: людські чинники та «nudge»-інструменти зниження помилок комплектації. *Бізнес-навігатор*. 2026. Вип. 1 (84). С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-13>
3. Римарев І. А. Мінімізація людського фактора в умовах логістики 4.0. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 236. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329615>

УДК 656.13:004

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Дмитрук Михайло Іванович

студент

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації економіки транспортно-логістична діяльність зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до управління перевезеннями до інтелектуалізованих

цифрових рішень. Зростання конкуренції, підвищення вимог клієнтів до швидкості та надійності доставки, а також ускладнення логістичних ланцюгів актуалізують завдання оптимізації транспортно-логістичних маршрутів із використанням сучасних інформаційних технологій [3].

Нормативно-правові засади функціонування транспортної системи України визначаються Законом України «Про транспорт», який регламентує основні принципи організації перевезень, безпеки та ефективності транспортної діяльності [1]. Водночас у контексті цифрової трансформації виникає потреба у доповненні традиційних механізмів управління інструментами, що забезпечують гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень.

Оптимізація транспортно-логістичних маршрутів є ключовим елементом підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на витрати пального, зменшення пробігу, скорочення часу доставки та підвищення рівня використання транспортних засобів. Теоретичною основою дослідження є задача маршрутизації транспортних засобів (Vehicle Routing Problem), що бере початок із класичної задачі диспетчеризації вантажного транспорту, запропонованої Г. Данцигом і Дж. Рамсером [2, с. 80–82]. Подальший розвиток цієї моделі дозволив сформувати широкий спектр варіацій VRP, які враховують часові обмеження, місткість транспорту, багатоточкові маршрути та інші фактори.

Сучасні підходи до оптимізації маршрутів базуються на використанні алгоритмічних методів, евристик та метоевристик, що дозволяють знаходити ефективні рішення навіть для складних багатопараметричних задач [3]. Водночас впровадження цифрових технологій значно розширює можливості цих підходів, забезпечуючи обробку великих обсягів даних і адаптацію маршрутів у режимі реального часу.

До ключових цифрових інструментів належать системи управління транспортом (TMS), геоінформаційні системи (GIS), GPS-моніторинг, а також програмні рішення для аналітики даних і прогнозування. Використання TMS дозволяє автоматизувати процес планування маршрутів, враховувати обмеження та оптимізувати розподіл ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності перевезень. GPS та GIS-технології забезпечують відстеження транспортних засобів у реальному часі та дозволяють оперативно коригувати маршрути залежно від дорожньої ситуації.

Особливого значення набуває застосування технологій Big Data, які відкривають нові можливості для аналізу логістичних процесів. Використання великих масивів даних дозволяє враховувати історичні та поточні дані про перевезення, прогнозувати попит, оптимізувати завантаження транспортних засобів і підвищувати точність планування маршрутів. Як свідчать сучасні дослідження, інтеграція Big Data у логістику забезпечує підвищення ефективності управління транспортними потоками та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [4, с. 4952–4956].

Крім того, цифровізація логістичних процесів дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, забезпечити контроль за виконанням перевезень та зменшити ризики виникнення помилок. В умовах динамічного зовнішнього середовища це є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим, впровадження цифрових інструментів пов'язане з рядом проблем, серед яких: значні інвестиційні витрати, необхідність модернізації інформаційної інфраструктури, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу та складність інтеграції нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Це вимагає формування комплексного підходу до цифровізації, що передбачає поетапне впровадження інноваційних рішень і адаптацію організаційної структури підприємства.

З урахуванням зазначеного доцільно визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення оптимізації транспортно-логістичних маршрутів:

- впровадження сучасних систем управління транспортом (TMS);
- використання алгоритмів оптимізації маршрутів (VRP та їх модифікацій);
- інтеграція GPS-моніторингу та геоінформаційних систем;
- застосування технологій Big Data для аналізу транспортних потоків;
- автоматизація процесів планування перевезень;
- підвищення рівня цифрової компетентності персоналу;
- розвиток цифрової інфраструктури підприємства;
- впровадження систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація транспортно-логістичних процесів виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств у сучасних умовах. Оптимізація маршрутів із використанням цифрових інструментів дозволяє комплексно впливати на основні показники функціонування підприємства, зокрема сприяє зниженню витрат, скороченню часу перевезень, підвищенню рівня використання транспортних засобів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Використання сучасних алгоритмічних підходів до маршрутизації у поєднанні з цифровими технологіями забезпечує більш точне та гнучке планування перевезень. Інтеграція систем управління транспортом, GPS-моніторингу та геоінформаційних технологій створює можливості для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищує рівень керованості логістичних процесів.

Значний потенціал у підвищенні ефективності логістичних операцій пов'язаний із застосуванням технологій Big Data, які дозволяють здійснювати аналіз великих обсягів інформації, прогнозувати транспортні потоки та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітики даних сприяє переходу до більш системного та інформаційно насиченого управління перевезеннями.

Разом із тим, впровадження цифрових інструментів потребує врахування низки організаційних і економічних аспектів, зокрема необхідності інвестування в цифрову інфраструктуру, підвищення рівня цифрової підготовки персоналу та забезпечення інтеграції нових технологій у діючі бізнес-процеси підприємства. Ефективність цифровізації значною мірою залежить від узгодженості цих складових та комплексності підходу.

У сучасних умовах доцільним є використання інтегрованих рішень, що поєднують алгоритмічну оптимізацію, аналітику великих даних та системи моніторингу в реальному часі. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність логістичних процесів і забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Перспективи розвитку пов'язані з подальшим впровадженням інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та цифрових платформ управління логістикою, що сприятиме переходу до нових моделей організації транспортно-логістичної діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про транспорт» : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР.
2. Dantzig G. B., Ramser J. H. The truck dispatching problem. *Management Science*. 1959. Vol. 6, No. 1. P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.6.1.80>. (дата звернення: 21.03.2026).
3. Toth P., Vigo D. Vehicle routing: problems, methods, and applications. *SIAM*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1137/1.9781611973594> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Al-Ababneh H. A., Maiboroda O., Kukin I., Yakovets V., Hryniv L. Big data adoption in international logistics management. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 14. P. 4951–4966. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No14/3Vol103No14.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).

УДК 631.3 : 658.7

Чемерис Юрій Станіславович

аспірант

Вінницький національний аграрний університет

(Україна)

ЛОГІСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ

Аналіз особливостей національного ринку сільськогосподарської техніки у 2025–2026 роках демонструє адаптацію агробізнесу до складних умов через поєднання технологічного оновлення та активної державної підтримки. У 2025 році ринок продемонстрував стійку динаміку, де основними категоріями закупівель стали: трактори (40,4% усіх запитів, лідер ринку); комбайни (17,6%, найдорожчий сегмент із високою потребою в оновленні); мінітрактори (10,8%, популярні серед фермерських господарств). Маркетингові дії 2025 року орієнтовані на онлайн-платформи, наприклад маркетплейс AGRO.RIA [1] та персоналізований сервіс.

Ринкова логістика у сфері матеріально-технічного забезпечення агропромислового комплексу виходить далеко за межі звичайного транспортування техніки. Згідно з методологією Inbound Logistics [2], ключовий логістичний інструментарій базується на чотирьох фундаментальних функціях, кожна з яких безпосередньо формує ефективність інфраструктури вітчизняного ринку:

- обробка замовлень (автоматизація процесів закупівлі сільгоспмашин, що дозволяє скоротити час від запиту фермера до поставки агрегату в господарство);
- управління транспортуванням (логістичні рішення для доставки великогабаритної та важковагової техніки, а також оптимізація маршрутів для оперативного переміщення сервісних екіпажів);
- управління запасами (стратегічне формування резервів запасних частин та комплектуючих на регіональних складах, що є критично важливим для мінімізації простоїв техніки);
- складський менеджмент (розвиток сучасних логістичних хабів та дилерських центрів, які забезпечують належне зберігання та передпродажну підготовку машин).

У межах маркетингових стратегій розвитку ринку сільгосптехніки ці функції суттєво ускладнюються через виражену сезонність виробничих циклів в агросекторі. Необхідність підтримання експлуатаційної готовності техніки на значних відстанях та забезпечення безперебійної роботи під час посівної чи збиральної кампаній вимагає створення інтегрованої інфраструктури, здатної гнучко реагувати на запити кінцевого споживача.

У межах формування інфраструктури національного ринку, класифікація логістичних процесів за підходом компанії Hedgepoint Global Markets [3] набуває специфічного змісту, адаптованого до сегменту сільськогосподарської техніки.

Таблиця 1

Класифікація логістичних процесів за підходом компанії Hedgepoint Global Markets

№ з/п	Вид логістичних процесів	Характеристика логістичних процесів
1.	Логістика поставок	У контексті ринку техніки цей сегмент охоплює управління потоками комплектуючих, вузлів та агрегатів для вітчизняного машинобудування, а також імпорт готових одиниць техніки від глобальних виробників.
2.	Логістика підтримки виробництва	Це ключовий елемент інфраструктури, що включає сервісне обслуговування, забезпечення технічної готовності парку машин, утримання складів запчастин та впровадження систем контролю якості експлуатації техніки в польових умовах
3.	Логістика розподілу	Управління каналами збуту, що передбачає доставку сільгоспмашин від заводів або митних складів до кінцевого споживача (фермерського господарства) через дилерську мережу.

Джерело: складено авторами за [3]

Ефективність маркетингових стратегій розвитку ринку сільгосптехніки найтісніше пов'язана саме з третім сегментом – логістикою розподілу. Саме тут реалізується стратегічне управління ланцюгами збуту та приймаються рішення, що визначають доступність техніки для аграрія та конкурентоспроможність вітчизняних постачальників у глобальному середовищі.

Сучасні суб'єкти вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки все частіше впроваджують інтегровані цифрові платформи як фундаментальний логістичний інструментарій. Ці системи забезпечують синхронізацію даних про замовлення з процесами складського менеджменту, плануванням логістичних маршрутів та моніторингом рівня запасів (зокрема дефіцитних запчастин) у режимі реального часу.

Інтегровані ланцюги постачань, побудовані на аналізі великих даних, дозволяють компаніям сектору агромашинобудування та дистрибуції досягати наступних стратегічних цілей: 1) оптимізація витрат: суттєве зниження витрат на утримання складських запасів готової техніки та комплектуючих завдяки точнішому прогнозуванню попиту; 2) прискорення виходу на ринок: швидка адаптація асортименту техніки до потреб аграріїв у межах маркетингових стратегій реагування на сезонні виклики; 3) підвищення лояльності клієнтів:

утримання споживачів завдяки гарантованому сервісу та мінімізації термінів обробки замовлень на критично важливі вузли та агрегати.

На вітчизняному ринку сільськогосподарської техніки виділяють два ключові логістичні інструменти, що дозволяють стабільно оптимізувати транспортні витрати та підвищувати доступність інфраструктури:

– оптимізація маршрутів – впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для планування логістики дозволяє розраховувати найбільш ефективні шляхи доставки техніки та виїзду мобільних сервісних бригад. Згідно з галузевими дослідженнями, такий підхід забезпечує скорочення витрат на пальне на 10–15%, що безпосередньо впливає на зниження кінцевої вартості сервісних послуг для аграрія.

– консолідація вантажів (LTL-логістика) – об'єднання замовлень на малогабаритну техніку, навісне обладнання або партії запасних частин для кількох господарств в одному напрямку. Це дозволяє максимально використовувати вантажопідйомність транспорту та знижувати питомі витрати на одиницю товару.

Цей інструментарій є особливо цінним для розвитку інфраструктури ринку в сегменті малих та середніх фермерських господарств. Окремі господарства часто не мають потреби у повному завантаженні великогабаритного транспорту, проте через мережі спільної (кооперативної) логістики та регіональні дилерські хаби вони отримують доступ до вигідніших тарифів [4].

Серед основних маркетингових стратегій, які спрямовані на стабілізацію частки ринку, захист позицій та активне просування вітчизняної техніки можна назвати наступні (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні маркетингові стратегії на ринку сільськогосподарської техніки

№ з/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1.	Стратегія «Захист» (на стадії зрілості)	Зважаючи на високу конкуренцію з іноземними брендами (John Deere, Case, New Holland) та падіння попиту, вітчизняні виробники (ХТЗ, Велес-Агро, Elvorti) фокусуються на утриманні частки ринку шляхом покращення якості та сервісу.
2.	Агресивний маркетинг та демонстрація техніки	Використання міжнародних виставково-ярмаркових заходів, «днів поля» для демонстрації роботи техніки в реальних умовах, що дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок.
3.	Диференціація через інновації	Акцент на розумному землеробстві (precision farming), інтеграція GPS-навігації, дронів, систем автопілотування в техніку.
4.	Формування	Позиціонування техніки як такої, що має найкраще

	«унікальної торгової пропозиції»	співвідношення ціни та якості (висока функціональність за нижчою, ніж у імпорту, ціною).
5.	Розвиток мережі дилерів	Розширення фірмової сервісної та збутової мережі в регіонах з високим аграрним потенціалом (Вінницька, Дніпропетровська, Київська області).

Джерело: складено авторами за [1]

Отже, сучасна логістика ринку сільгосптехніки України базується на інтегрованому підході, що поєднує виробництво, збут та сервісне обслуговування. У зв'язку з війною (окупація територій, блокування портів) логістика змістилася на західні кордони, активізуючи використання залізничних коридорів та нових перевалочних потужностей.

Список використаних джерел

1. AGRO.RIA. <https://agro.ria.com/search>
2. Logistics Management: Definition, Functions, and Benefits. <https://www.inboundlogistics.com/articles/logistics-management>
3. Efficient Market Logistics: Strategies for Effective Distribution. <https://agriculture.institute/marketing-management-for-agribusiness/efficient-market-logistics-effective-distribution>
4. Key Strategies for Effective Agri Supply Chain Management. <https://agriculture.institute/farm-cost-mgt/key-strategies-effective-agri-supply-chain-management/>

УДК 658.7:339.138

Шурпенкова Руслана Казимирівна
к.е.н., доцент
Львівський національний університет
імені Івана Франка (Україна)
Olga Buckiuniene,
лектор кафедри фінансів
Vilniaus kolegija,
(Литва)

INTEGRATED MARKETING AND LOGISTICS VALUE CREATION CHAIN

The integrated marketing and logistics value creation chain is a modern management concept that reflects the transition from a functional to a process-oriented approach in enterprise management. Its essence lies in aligning marketing decisions related to demand formation, positioning, and communications with

logistics processes of procurement, production, distribution, and service in order to maximize customer value and satisfaction.

Within this approach, marketing performs the functions of identifying and forecasting market needs, segmenting consumers, and shaping the value proposition, while logistics ensures its implementation through the effective management of material, information, financial, and service flows. The integration of these functions makes it possible to minimize the gap between customer expectations and the capabilities of the enterprise, which is critically important in a dynamic market environment and under conditions of intense competition.

A key characteristic of the integrated marketing and logistics chain is its customer orientation. Value creation occurs not only at the production stage but throughout the entire lifecycle of interaction with the customer—from needs assessment and product development to delivery, after-sales service, and loyalty building. At the same time, logistics parameters (speed, reliability, flexibility of deliveries, service level) become an integral part of the marketing value proposition and directly affect the competitiveness of the enterprise [1].

The integrated value creation chain encompasses a sequence of interrelated stages. The initial stage is market research, which involves the collection and analysis of information on customer needs, market trends, and the competitive environment. Based on this, demand forecasting is carried out, determining production parameters, inventory levels, and logistics costs.

The next stage is the formation of the value proposition, which includes defining the product range, product characteristics, service level, and other elements that shape customer perception of value. This is followed by procurement processes, including supplier selection, purchasing organization, and resource provision.

Production or assembly is carried out taking into account demand forecasts, which allows for optimizing output volumes and avoiding excess inventory. Warehousing plays an important role by ensuring inventory management, storage, and order picking. Transportation is responsible for product movement and the optimization of logistics routes [2].

The subsequent stage is distribution, which involves the allocation of products through appropriate channels in accordance with the marketing strategy. At the stage of sales and service, direct interaction with the customer takes place, ensuring customer satisfaction and loyalty.

The final element is feedback, which includes assessing customer satisfaction, analyzing customer reviews, and adjusting marketing and logistics decisions. This ensures the cyclical nature of the process and its adaptability to changes in the market environment.

The functioning of the integrated chain is based on the interaction of four key flows: material, information, financial, and service. The material flow reflects the movement of resources and products along the entire value chain. The information flow ensures coordination of decisions through the exchange of data on demand, orders, and market trends. The financial flow covers monetary settlements and

determines the economic efficiency of processes. The service flow is associated with after-sales service, customer support, and returns management [3].

The integration of these flows forms a holistic management system that ensures the effective creation and delivery of customer value, enhances the competitiveness of the enterprise, and supports its long-term development.

Список використаних джерел

1. Шурпенкова Р. К., Кундря-Висоцька О. П., Вагнер І. М. Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>.
2. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
3. Благун І. Інтеграція логістичного маркетингу та інформаційного управління у стратегічний розвиток суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-5>

СЕКЦІЯ 8. ФІНАНСОВІ ТА ОБЛІКОВІ ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 339.172.2:336.76]:004.9

Петик Любов Орестівна

к.е.н., доцент

Ваникура Софія Олегівна

здобувач вищої освіти

ОП «Фінанси, митна та податкова справа»

Львівський національний університет імені Івана Франка

(Україна)

ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ СВІТОВОЇ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ У 2020-2025 РР.: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ РИНКІВ ДО ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ

Сьогодні світова економіка остаточно перейшла до цифрових екосистем. До 2025 року світова економіка остаточно трансформувалася в цифрову алгоритмічну екосистему. Фондовий сектор захопив понад 70% ринку, закріпивши домінацію деривативів над реальним товаром. Імпульс пандемії 2020 року збільшив обсяг угод на 35,7%, що згодом призвело до подвоєння операцій із фінансовими активами [1]. Україна синхронно провела реформу НКЦПФР, ліквідувавши сотні фіктивних майданчиків [2]. Це створило прозору інфраструктуру та підтвердило перехід вітчизняного ринку до сучасних фінансових інструментів. Детальна щорічна динаміка наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Щорічна динаміка обсягів світової біржової торгівлі (млрд угод)

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Цінні папери	28,2	41,4	55,4	98,4	115,0	128,0
Валюта	4,6	5,6	7,1	7,1	8,2	9,0
Відсоткові ставки	4,1	4,5	4,7	6,1	7,0	7,5
Агропродукцію, метали та енергоресурси	6,4	7,2	6,5	7,6	8,4	9,0
Інше	3,5	5,3	5,2	18,1	24,0	28,0
Разом	46,8	64,0	78,9	137,3	162,6	181,5

Джерело: складено за даними [1;5]

До 2025 року світова фінансова архітектура трансформувалася: фондовий сектор охопив понад 70% ринку, закріпивши пріоритет деривативів над реальними активами. Повна цифровізація торгів у 2022-2023 роках подвоїла обсяги ринку, стимулюючи ріст сегментів екологічних квот та цифрових активів. Водночас товарні ринки стабілізувалися на рівні 9 млрд угод, залишаючись критичним фундаментом для експорту України [2;3].

Період 2020-2025 років увійшов в історію як етап фундаментальної трансформації світової та вітчизняної біржової торгівлі, що перетворилася на високошвидкісну цифрову екосистему. Обсяги світової біржової торгівлі відображенні у табл.2.

Таблиця 2. Обсяги світової біржової торгівлі (млрд угод)

Вид активів	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Цінні папери	28,2	41,4	55,4	98,4	115,0	128,0
Валюта	4,6	5,6	7,1	7,1	8,2	9,0
Відсоткові ставки	4,1	4,5	4,7	6,1	7,0	7,5
Агропродукцію, метали та енергоресурси	6,4	7,2	6,5	7,6	8,4	9,0
Інше	3,5	5,3	5,2	18,1	24,0	28,0
РАЗОМ	46,8	64,0	78,9	137,3	162,6	181,5

Джерело: складено за даними [1;5]

Протягом цього п'ятиріччя кількість операцій стала визначальним фактором ринкової ліквідності, а загальний обсяг торгів зріс із 46,8 млрд угод до історичного максимуму у 181,5 млрд угод. Аналіз динаміки біржових активів свідчить про глибокі структурні зміни, що відбулися у світовій фінансовій архітектурі до 2025 року. Світова торгівля пройшла шлях від адаптації до пандемії до технологічного піку. Початковий поштовх відбувся у 2020-2021 роках, коли на тлі глобальної нестабільності обсяг угод зріс на 33,7%. Справжня експансія припала на 2023-2025 роки, коли кількість контрактів злетіла з 137,3 млрд до понад 181 млрд завдяки абсолютній домінації алгоритмічної торгівлі [2;3].

До 2025 року світова економіка остаточно цифровізувалася: фондовий сектор охопив понад 70% ринку, закріпивши домінацію деривативів над реальним товаром. Центр фінансової сили змістився до Азіатсько-Тихоокеанського регіону (понад 60% світової активності), витіснивши традиційні західні майданчики [4]. У період 2020-2025 років світова економіка остаточно перейшла до цифрових екосистем, де алгоритмічна торгівля

збільшила обсяг угод до рекордних 181,5 млрд [5]. Україна синхронно провела радикальну реформу, скоротивши кількість бірж із 253 до 6 професійних хабів [6]. Це впорядкувало ринок, дало аграріям інструменти хеджування та запустило торгівлю біопаливом, створивши на початок 2026 року прозору інфраструктуру світового рівня.

Період 2020-2025 рр. став етапом переходу світової економіки до цифрових екосистем з рекордним обсягом у 181,5 млрд угод. Ключові тренди: домінація фінансових деривативів (понад 70% ринку), зміщення центру впливу до Азіатсько-Тихоокеанського регіону та інтеграція екологічних квот у фінансові стратегії. Для України цей етап позначився радикальним оздоровленням ринку: завдяки ліцензуванню НКЦПФР кількість майданчиків скоротилася до 6 професійних хабів. Це забезпечило прозорість, ліквідність та фундамент для сталого розвитку й енергетичної незалежності держави до початку 2026 року.

Список використаних джерел

1. Всесвітня федерація бірж. Глобальна активність біржового сектору 2020-2025: від торгових залів до хмарних рішень : монографія. Лондон : WFE Publishing, 2025. 210 с.
2. Сидоренко М. В. Еволюція українського фондового ринку: вплив реформи 2021 року. *Вісник фінансового регулювання*. 2025. Том 14, № 2. С. 102-118.
3. Іванов С. П., Петрова О. М. Цифрові екосистеми ринків капіталу. Київ : Наукова думка, 2024. 315 с.
4. Чен Л., Гупта Р. Зміщення до Азії: нові центри біржового тяжіння. *Глобальні фінанси*. 2025. № 1. С. 45-60.
5. Огляд світової статистики обсягів торгів за 2024 рік : вебсайт / Ф'ючерсна індустріальна асоціація (FIA). URL: <https://www.fia.org> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Ліцензування організованих товарних ринків: нові стандарти : вебпортал / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).

УДК 336.14:351.72:338.242(477:355.01)

Ватаманюк-Зелінська Уляна Зеновіївна
д.е.н, професор

Ваникура Софія Олегівна здобувач освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю “Фінанси, банківська справа та страхування”
Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна агресія проти України у лютому 2022 року стала критичним випробуванням, яке вимагало від фінансової системи країни негайного переходу в режим «виживання». У докризовий період ДКСУ виконувала переважно обліково-контрольні функції, зосереджуючись на реєстрації бюджетних зобов'язань. З початком війни її роль кардинально змінилася, вона стала стратегічним центром управління ліквідністю держави, від якого залежало фінансування соціальних і оборонних потреб. В умовах падіння доходів і порушення економічних зв'язків казначейська система перетворилася на ключовий інструмент макроекономічної стабільності, забезпечуючи пріоритизацію видатків і централізоване управління ресурсами.

У 2022 році Казначейство зосередилося на збереженні цілісності бюджету. Завдяки Постанові №590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану», було впроваджено жорстку черговість витрат, де абсолютний пріоритет отримала оборона [1]. Це дозволило безперервно фінансувати армію попри значний дефіцит надходжень держбюджету. Паралельно система стала цифровою: перехід на хмарні сервіси захистив фінансові дані від знищення та дав змогу проводити платежі дистанційно навіть у прифронтових зонах. Така гнучкість зберегла стабільність ринку та впевненість громадян у фінансовій спроможності держави.

У 2023-2024 роках Казначейство зосередилося на управлінні дефіцитом бюджету (понад 20% ВВП) та забезпеченні прозорості міжнародної допомоги [2]. Завдяки впровадженню пооб'єктного обліку (зокрема через проєкт PEACE) відомство гарантувало донорам цільове використання коштів [3]. Водночас ДКСУ опанувала гнучке управління залишками на Єдиному казначейському рахунку. Діючи як регулятор ліквідності, Казначейство ефективно розподіляло нерівномірні міжнародні транші [4]. Це дозволило уряду уникнути надмірного друку грошей, зняти девальваційний тиск на гривню та втримати інфляцію під контролем.

На межі 2025-2026 років система остаточно перейшла від стратегії «виживання» до моделі сталого розвитку. Завдяки розширенню другої черги платежів розпочато масштабне фінансування інвестиційних проєктів - від відновлення енергосистеми до модернізації соціальної інфраструктури. Інвестиційна стратегія 2026 року спрямована на інтенсифікацію руху бюджетних потоків у виробничі галузі. Це закладає передумови для поступового зростання економічних показників, зберігаючи стійкість фінансової системи в умовах воєнного стану. Інноваційним етапом реформи став перехід до автоматизованої цифрової платформи Казначейства, що замінила паперовий облік [5]. Це скоротило час проведення операцій до хвилин і забезпечило відповідність вимогам фінмоніторингу. Цифровізація підвищила прозорість процесів, зменшила корупційні ризики та посилила стійкість державного бюджету. У табл. 1 подано основні показники результативності казначейського обслуговування України у 2022-2025 рр.

Таблиця 1

Основні показники результативності казначейського обслуговування України у 2022-2025 рр., %

Показник / Рік	2022	2023	2024	2025
Частка оборонних видатків у загальних витратах державного бюджету	45,1	52,3	51,5	49,2
Дефіцит держбюджету (% від ВВП)	16,3	20,5	21,2	18,4
Ритмічність виплат грошового забезпечення ЗСУ	98,2	100	100	100
Рівень інфляції (CPI, кінець року)	26,6	5,1	10,3	8,2
Частка електронного документообігу (Е-Казначейство)	72	88	96	99,5

Джерело складено на основі [2-5]

Система казначейського обслуговування України у 2022-2026 роках еволюціонувала з адміністративного реєстратора у динамічний «фінансовий щит» держави. Аналіз статистичних показників підтверджує, що трансформація ДКСУ стала вирішальним стабілізаційним чинником, який діяв через три макроекономічні канали.

По-перше, приборкання емісійної інфляції. Якщо у 2022 році падіння доходів змусило державу вдаватися до прямого викупу облігацій Нацбанком, що підняло інфляцію до 26,6%, то вже у 2023-2024 роках Казначейство

запровадило гнучке маневрування залишками на Єдиному казначейському рахунку (ЄКР). Акумуляція та рівномірний розподіл зовнішніх траншів дозволили фактично відмовитися від «друку грошей». Це забезпечило унікальне для воєнного стану сповільнення інфляції до 5,1% у 2023 році та її утримання в контрольованому коридорі 8,2-10,3% у наступні роки [4].

По-друге, гарантування валютної стійкості. Казначейство взяло на себе роль «стерилізаційного фільтра», синхронізуючи конвертацію мільярдних валютних надходжень із реальними графіками бюджетних виплат. Така координація з НБУ допомогла уникнути надлишкових викидів гривні на ринок, що нівелювало девальваційний тиск і запобігло шоківим коливанням курсу, попри піковий дефіцит бюджету у 21,2% ВВП [2].

По-третє, функція соціального демпфера. Завдяки свідомому обмеженню капітальних витрат на користь оборонного сектору (частка якого сягала 52,3%) ДКСУ досягла 100-відсоткової ритмічності виплат військовим та вразливим верствам населення. Це підтримало внутрішній споживчий попит і запобігло соціальній дестабілізації, що є критичним для національної безпеки [5].

Важливим етапом реформи став майже повний перехід до «Е-Казначейства» (99,5%). Це забезпечило швидкий обіг коштів і прозору звітність перед донорами. У результаті система зберегла стійкість, сприяла зниженню дефіциту до 18,4% у 2025 році та створила основу для економічного відновлення [3].

Трансформація Казначейства стала основою фінансової стійкості України: від реєстратора видатків воно перейшло до активного управління ліквідністю, що допомогло уникнути бюджетного колапсу. Прозоре управління забезпечило своєчасні виплати та стабільність економіки без ризику неконтрольованої емісії. Цифровізація пришвидшила платежі й посилила довіру партнерів завдяки суворому контролю за використанням допомоги.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану», (із змінами та доповненнями 2022-2025 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п> (дата звернення: 30.03.2026).

2. Міністерство фінансів України. Оперативні дані щодо виконання державного бюджету та фінансування дефіциту (2022-2025 рр.). URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).

3. Світовий банк. Проєкт «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні (PEACE in Ukraine)»: моніторинг цільового використання коштів. URL: <https://projects.worldbank.org> (дата звернення: 21.03.2026).

4. Національний банк України. Інфляційний звіт за 2022-2025 роки (щодо показників CPI та емісійного фінансування). URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).

5. Державна казначейська служба України. Публічний звіт Голови Державної казначейської служби України за 2022-2025 роки (щодо впровадження моделі «Е-Казначейство» та електронного документообігу). URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).

УДК 336.143

Західна Оксана Романівна

к.е.н., доцент

Легуцька Христина Степанівна

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)*

АНАЛІЗ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни фінансова система України зазнала суттєвих трансформацій, що зумовило зміну пріоритетів бюджетної політики держави. Відповідно, особливого значення набуває аналіз видатків державного бюджету як інструменту забезпечення обороноздатності, соціальної стабільності та функціонування критично важливих сфер економіки.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки ефективності перерозподілу бюджетних ресурсів в умовах воєнного стану, а також визначенням впливу нових викликів на структуру державних видатків.

Для оцінки особливостей трансформації бюджетної політики України в умовах воєнного стану доцільно проаналізувати динаміку основних показників державного бюджету, зокрема доходів, видатків та дефіциту у співвідношенні до валового внутрішнього продукту (таблиця 1).

Аналіз даних таблиці показує, що впродовж 2020-2025 років доходи державного бюджету майже втричі зросли – з 1076016,7 млн грн до 3834209,6 млн грн, а видатки збільшилися з 1288016,7 млн грн до 5473577,6 млн грн. Відносно ВВП частка доходів збільшилась з 25,66% до 42,93%, а частка видатків – з 30,71% до 61,29%. Це супроводжується зростанням дефіциту державного бюджету з 5,18% ВВП у 2020 році до 18,32% ВВП у 2025 році, що відповідає приблизно 1635782,2 млн грн дефіциту. Такий рівень дефіциту бюджету неможливо покрити виключно внутрішніми доходами та вимагає масового залучення зовнішніх кредитів, грантової макрофінансової допомоги

від міжнародних партнерів та військових позик, зокрема через міжнародні фінансові інститути та двосторонні угоди.

Таблиця 1

Виконання державного бюджету України за 2020-2025 роки*

Рік	Доходи, млн грн	% ВВП	Видатки, млн грн	ВВП, %	Сальдо (дефіцит), млн грн	Дефіцит, % до ВВП
2020	1076016,7	25,66	1288016,7	30,71	-217096,1	-5,18%
2021	1296852,9	23,75	1490258,9	27,30	-197937,4	-3,63%
2022	1787395,6	34,43	2705423,3	52,12	-914701,7	-17,62%
2023	2671998,0	40,87	4014418,1	61,40	-1333110,7	-20,39%
2024	3122713,4	40,77	4486682,7	58,58	-1358500,1	-17,74%
2025	3834209,6	42,93	5473577,2	61,29	-1635782,2	-18,32%

*Джерело: складено на основі [4]

Аналіз видатків державного бюджету є важливим етапом у дослідженні ефективності фінансової політики країни. Витрати поділяються на різні категорії з огляду на функціональну та економічну класифікації, що дає змогу розподіляти кошти на забезпечення як загальних функцій держави, так і спеціальних напрямків, які мають стратегічне значення для розвитку країни [5].

За інформацією Міністерства фінансів України, у 2023 році видатки Державного бюджету перевищили 2,6 трлн грн. Це значення суттєво перевищує довоєнні показники, що пов'язано насамперед зі збільшенням фінансування сектору безпеки та оборони [2, с. 12]. Доходи бюджету залишаються істотно нижчими, спричиняючи значний дефіцит державних фінансів. В умовах воєнного стану держава змушена кардинально переглядати пріоритети бюджетної політики, спрямовуючи ресурси на оборону та соціальну підтримку населення. Це, своєю чергою, обумовлює перерозподіл видатків між різними секторами економіки (таблиця 2).

Аналіз структури видатків державного бюджету демонструє значне зростання фінансування сектору безпеки та оборони. Зокрема, у 2024 році оборонні витрати склали понад 50% від загального обсягу видатків державного бюджету України, що є безпрецедентним випадком для національної бюджетної системи [3, с. 4]. Значні ресурси одночасно спрямовуються на соціальний захист населення, адже війна зумовила збільшення потреб у соціальних виплатах, підтримці внутрішньо переміщених осіб та допомозі малозабезпеченим верствам суспільства.

Функціональна структура видатків державного бюджету України демонструє сталий акцент на обороні, безпеці та соціальній підтримці. У 2023 – 2025 роках на національну безпеку та оборону припадає близько 50-52% видатків, а разом із блоком громадського порядку та судової влади – 60-65 відсотків. Це породжує системні проблеми: дефіцит бюджету у 2025 році

перевищує 1,6 трлн грн (18,32% ВВП), зростає державний борг через потребу тривалого фінансування військових, соціальних та відновлювальних програм, тоді як доходи відстають від видатків.

Таблиця 2

Функціональна класифікація видатків державного бюджету України за 2020-2025 роки, %*

Напрямок видатків	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Оборона, національна безпека та безпека держави	9,35	8,56	42,42	52,25	51,36	56,09
Громадський порядок, безпека, судова влада	12,24	11,70	16,39	14,31	15,44	14,97
Соціальне забезпечення	25,06	22,77	15,75	11,69	10,36	8,28
Загальнодержавні функції	12,72	13,87	7,47	7,38	8,34	8,01
Охорона здоров'я	9,70	11,44	6,81	4,47	4,49	4,00
Освіта	4,10	4,28	2,16	1,51	1,44	1,23
Економічна діяльність	13,11	12,14	3,53	3,35	3,64	3,08

*Джерело: складено на основі [4]

Для мінімізації бюджетних викликів слід підвищувати ефективність витрат через програмно-цільове бюджетування, скорочувати непродуктивні адміністративні витрати та цифровізувати послуги. Фінансування потрібно зосереджувати на обороні, безпеці та критичній інфраструктурі, а соціальну підтримку – модернізувати через адресність і цільовий підхід. Важливі стратегічне планування, прозорість і фінансова дисципліна, адже кожна гривня має максимально підтримувати безпеку, соціальну стабільність і відновлення економіки.

Отже, аналіз структури видатків державного бюджету України свідчить про істотну трансформацію бюджетної політики в умовах воєнного стану. До основних тенденцій належать зростання оборонних витрат, збільшення дефіциту бюджету та підвищення залежності від міжнародної допомоги. Ефективне управління видатками зумовлює необхідність посилення контролю, раціонального використання ресурсів та довгострокового стратегічного планування в сфері державних фінансів.

Список використаних джерел

1. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування бюджетної системи України. Київ : НАН України, 2018. 312 с. <https://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення 01.04.2026).

2. Міністерство фінансів України. Бюджет України 2023 : статистичний збірник. Київ : Міністерство фінансів України, 2024. 120 с. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (дата звернення 01.04.2026).

3. Рахункова палата України. Звіт про виконання Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік». Київ, 2024. 95 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2023/ZVIT_RP_2023.pdf (дата звернення 01.04.2026).

4. Офіційний сайт: Мінфін. Державний бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 01.04.2026).

5. Західна О.Р., Щекодіна А.О., Західний Р.В. Видатки державного бюджету України в умовах сучасності. 2024. С. 135-136. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/989/1305> (дата звернення 01.04.2026).

УДК 658.15:657.6

Гунчак Вікторія Вікторівна,

студентка спеціальності

«Фінанси, банківська справа та страхування»

Івано-Франківський коледж

технології та бізнесу

(Україна)

Неміш Юлія Василівна,

к.е.н., доцент

кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний

технічний університету нафти і газу

(Україна)

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Роль аналізу фінансової звітності як ключового інструменту прийняття управлінських рішень на підприємстві. Обґрунтовано значення фінансової інформації для оцінки стану організації, прогнозування її розвитку та підвищення ефективності управління. Досліджено основні методи аналізу фінансової звітності та їх практичне застосування в управлінській діяльності.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління підприємством неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Одним із найважливіших джерел такої інформації є фінансова звітність, яка відображає результати діяльності організації, її майновий стан та фінансову стабільність.

Аналіз фінансової звітності виступає базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє керівництву оцінити поточний стан підприємства, виявити проблемні зони, визначити резерви підвищення ефективності та сформувати стратегічні напрями розвитку.

Фінансова звітність включає основні форми: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші пояснювальні матеріали. На основі цих даних здійснюється комплексний фінансовий аналіз, який охоплює оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Серед основних методів аналізу фінансової звітності слід виділити горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний та порівняльний аналіз. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку показників у часі, тоді як вертикальний — структуру фінансових показників. Коефіцієнтний аналіз допомагає визначити взаємозв'язки між різними фінансовими показниками та оцінити ефективність використання ресурсів.

Результати фінансового аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності, оптимізації витрат, формування фінансової стратегії та підвищення прибутковості підприємства. Крім того, вони дозволяють своєчасно виявляти фінансові ризики та запобігати кризовим ситуаціям.

В умовах цифровізації економіки значно зростає роль автоматизованих систем обробки фінансової інформації, що підвищує швидкість і точність аналізу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє керівництву отримувати актуальні дані в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні аспекти використання фінансового аналізу в управлінні:

- Оцінка результатів та планування: Аналіз доходів, витрат та прибутку дозволяє керівництву визначати ефективність поточної діяльності та розробляти стратегічні фінансові плани.
- Управління оборотним капіталом: Аналіз фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати) допомагає оптимізувати рівень запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.
- Виявлення резервів зростання: Фінансовий аналіз дозволяє визначити причини збитковості, оцінити податкове навантаження та знайти резерви для підвищення ефективності.
- Контроль та оцінка ризиків: Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості використовується для контролю виконання бюджетів та оцінки надійності партнерів.

Таким чином, аналіз фінансової звітності є ключовим елементом системи управління підприємством. Він забезпечує інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації. У сучасних умовах його

значення зростає завдяки впровадженню цифрових технологій та автоматизації облікових процесів.

Список використаної літератури

1. Бегун С. І., Наумчук Н. В., Остапчук Т. П. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Мазурок М. П. Фінансова звітність як інформаційна база управління підприємством. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 2. С. 145–152.
3. Шатілло В. В. Фінансовий контролінг як інструмент підтримки управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. Вип. 48. С. 98–104.

УДК 658.15:330.34

Пригодюк Олена Миколаївна

к.е.н., доцент

Мовлян Антон Богданович

здобувач

Черкаський державний технологічний університет

(Україна)

ФІНАНSOVA АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність стала невід’ємною характеристикою сучасного розвитку як світової, так і української економіки. Для промислових підприємств це означає функціонування в умовах підвищеної невизначеності, нестійкості ринкових параметрів і постійного впливу зовнішніх шоків. Військові дії, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, руйнування виробничих і логістичних ланцюгів – усе це формує нову реальність господарювання.

У таких умовах традиційні підходи до фінансового управління виявляються недостатніми. Виникає потреба у формуванні адаптивних фінансових стратегій, здатних забезпечити не лише виживання, а й розвиток підприємств [2].

Фінансова адаптація підприємства є складною багаторівневою системою, що включає зміну фінансової політики, інструментів управління та структурних параметрів діяльності відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Вона передбачає не лише реакцію на вже існуючі загрози, а й проактивне формування фінансової стратегії.

У науковій літературі фінансова адаптація розглядається як здатність підприємства підтримувати рівновагу між доходами та витратами, забезпечувати ліквідність і водночас створювати передумови для інвестиційного розвитку [1].

Економічна нестабільність впливає на підприємства через сукупність макро- та мікроекономічних чинників. До ключових чинників належать:

- інфляційні процеси та знецінення національної валюти;
- обмеження доступу до кредитних ресурсів;
- зростання вартості енергоресурсів і сировини;
- порушення виробничих і логістичних ланцюгів;
- регуляторна невизначеність.

За оцінками українських дослідників, саме комбінація цих факторів формує системний характер кризових явищ, що потребує комплексної адаптації фінансової діяльності підприємств [3].

Фінансова адаптація промислових підприємств реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів:

По-перше, це оптимізація структури фінансових ресурсів, яка передбачає балансування між власним і позиковим капіталом, а також підвищення ефективності використання оборотних коштів.

По-друге, важливим є впровадження гнучкого фінансового планування, що базується на сценарному підході. Це дозволяє оперативно коригувати бюджети відповідно до змін ринкового середовища.

По-третє, ключову роль відіграє система управління ризиками, яка включає ідентифікацію фінансових загроз, їх кількісну оцінку та розробку механізмів мінімізації.

По-четверте, необхідною умовою є диверсифікація джерел фінансування. У сучасних умовах підприємства змушені активно шукати альтернативні ресурси, зокрема грантове фінансування, міжнародні програми підтримки та інвестиції.

По-п'яте, дедалі більшого значення набуває цифровізація фінансових процесів, яка забезпечує прозорість, оперативність і підвищення якості управлінських рішень [2].

Інноваційна складова виступає каталізатором фінансової адаптації. Впровадження нових технологій, автоматизація облікових процесів, використання аналітичних систем дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами [4].

Крім того, інновації сприяють диверсифікації діяльності підприємства, що зменшує залежність від окремих ринків і підвищує фінансову стійкість.

Отже, фінансова адаптація промислового підприємства в умовах економічної нестабільності є складним, багатовимірним процесом, що потребує інтеграції стратегічного та оперативного управління. Її ефективність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього

середовища, оптимізувати фінансові потоки та впроваджувати інноваційні рішення.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування адаптивної фінансової стратегії, орієнтованої на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку прикладних моделей фінансової адаптації, що враховують специфіку української економіки та сучасні глобальні виклики.

Список використаних джерел

1. Бабенко, В., & Назарова, Т. (2025). ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>
2. Ірина ЧИРАК. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ І ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЕКОНОМІКИ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ. Світ фінансів 2(63)/2020. DOI: 10.35774/sf2020.02.115. с. 115-125
3. Антипенко, Н. В., Супруненко, С. А., & Гавран, В. Я. (2023). Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. *Академічні візії*, (25). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741>
4. . А. Г. Чернишенко. ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №1. С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.154>

УДК 005.52:330.131.7:658.15

Трембач Рубен Петрович

*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,
спеціальність D3 Менеджмент,*

*Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова (Україна)*

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в Україні характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкурентного середовища, трансформаційними процесами та

значним впливом кризових явищ. Додатковими чинниками виступають глобальні економічні коливання, цифровізація бізнесу та структурні зміни в економіці. У таких умовах забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності та виступає ключовою передумовою їх стійкого розвитку. Ефективність управління фінансово-економічною безпекою значною мірою залежить від впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають умови функціонування підприємств та їх адаптаційні можливості.

Фінансово-економічна безпека підприємства відображає рівень його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність забезпечувати стабільність фінансового стану, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Вона є інтегральною характеристикою діяльності підприємства та формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів [2].

Зовнішні фактори формують макроекономічне та інституційне середовище функціонування підприємств і не підлягають безпосередньому контролю з боку суб'єктів господарювання. До ключових зовнішніх факторів належать макроекономічні показники, зокрема рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки, темпи економічного зростання, а також державна економічна політика, податкове навантаження та регуляторне середовище. Значний вплив мають також політичні, соціально-економічні та інституційні чинники, включаючи воєнний стан, що обумовлює підвищений рівень ризиків та невизначеності.

Доцільно структурувати зовнішні фактори за такими групами: економічні (інфляція, ВВП, валютний курс, доступ до фінансування); інституційні (державне регулювання, податкова політика, правове середовище); соціально-політичні (стабільність, рівень зайнятості, демографічні зміни); технологічні (рівень цифровізації, доступ до інновацій).

В умовах сучасних викликів в Україні особливого значення набувають такі зовнішні фактори, як нестабільність фінансової системи, обмеженість інвестиційних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, а також залежність від зовнішньоекономічних процесів. Це зумовлює необхідність адаптації систем управління підприємств до нових умов функціонування та підвищення рівня їх фінансово-економічної безпеки.

Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства щодо забезпечення власної безпеки та ефективності управління. До них належать фінансовий стан підприємства, структура капіталу, рівень ліквідності та платоспроможності, ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень, організаційна структура та рівень розвитку людського капіталу.

Внутрішні фактори доцільно згрупувати таким чином: фінансові (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість); управлінські (якість стратегічних рішень, система контролю); організаційні (структура управління,

внутрішні комунікації); кадрові (кваліфікація персоналу, управлінські компетенції).

Особливу роль серед внутрішніх факторів відіграє система управління підприємством, яка визначає здатність організації реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін та мінімізувати негативний вплив ризиків. Ефективне управління розвитком підприємництва в Україні потребує стратегічного підходу, що враховує як зовнішні умови, так і внутрішні можливості підприємств [1].

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів формує загальний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства. При цьому важливо враховувати, що зовнішні фактори визначають загальні умови функціонування, тоді як внутрішні фактори визначають здатність підприємства адаптуватися до цих умов. Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою має базуватися на принципах системності, адаптивності та проактивності.

Управління фінансово-економічною безпекою на основі факторного підходу передбачає використання аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити ступінь впливу різних факторів, визначити ключові загрози та сформулювати пріоритетні напрями управління. Важливим є впровадження систем моніторингу зовнішнього середовища, аналізу фінансових показників, оцінки ризиків та прогнозування можливих змін.

Таким чином, зовнішні та внутрішні фактори відіграють визначальну роль у формуванні та управлінні фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Ефективне управління безпекою можливе лише за умови комплексного врахування впливу цих факторів, використання сучасних аналітичних інструментів та впровадження адаптивних управлінських підходів.

Список використаних джерел

1. Боровик М.В., Палант О.Ю. Стратегічні орієнтири управління розвитком малого та середнього підприємництва в регіонах України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 691–696. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-92>.

2. Данік Н., Федоров В. Особливості регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3. № 4. С. 59–68.

УДК 004.8:336.7:005.334

Тяжкороб Ірина Володимирівна

д.е.н., професор

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЛАСТИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Штучний інтелект (ШІ) трансформує потенціал світової економіки. Він стає важливим інструментом у багатьох сферах життя, включаючи управління макроекономічними ризиками. Завдяки своїм можливостям аналізувати великі обсяги даних та виявляти приховані закономірності, ШІ допомагає фінансовим аналітикам і урядам визначати потенційні загрози для економіки та запобігати їм. За оцінками PwC, до 2030 р. ШІ може збагатити світовий ВВП на 15,7 трлн дол., що еквівалентно 10,7 трлн дол., зокрема, найбільшу вигоду від ШІ здатні отримати Китай (прогнозоване збільшення ВВП 26%) та Північна Америка (збільшення ВВП на 14,5%). При цьому основними факторами економічних змін від застосування ШІ є автоматизація робочої сили, яка до 2030 р. може додати до 11% світового ВВП або близько 9 трлн дол, та інновації у царині товарів та послуг, які до 2030 р. можуть збільшити ВВП приблизно на 7% або на 6 трлн дол. [1].

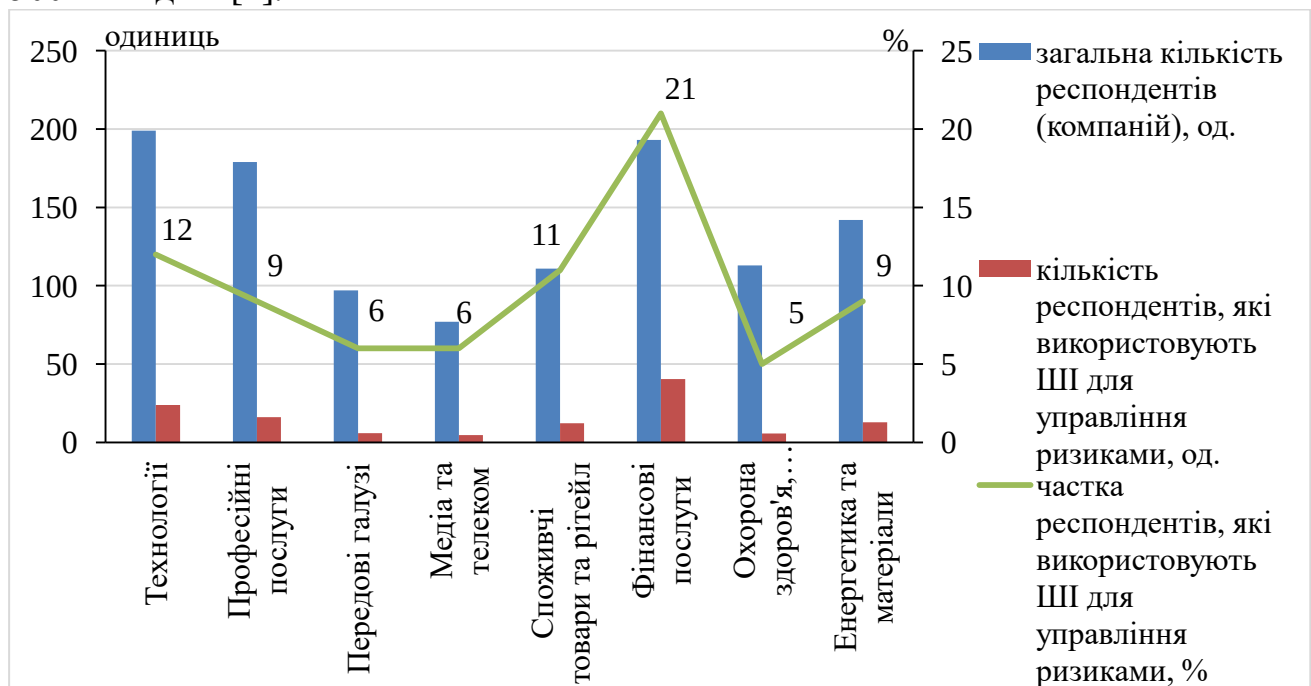
Ключові віхи в розвитку штучного інтелекту у фінансовому аналізі та управлінні включають інтеграцію алгоритмів машинного навчання в торговельні платформи, автоматизоване управління портфелями, а також створення гібридних систем, що поєднують кілька методів аналізу для досягнення більш достовірних результатів (рис. 1).



Рис. 1. Сфери застосування штучного інтелекту у фінансовому управлінні (складено автором)

Цей еволюційний процес не тільки підвищив ефективність фінансового аналізу, але й значно збільшив його точність, роблячи спроби передбачення економічних криз більш обґрунтованими та вчасними.

ШІ революціонує управління ризиками, дозволяючи завчасно виявляти, оцінювати та пом'якшувати потенційні загрози у різних сферах, у тому числі фінансові та операційні ризики, ризики кібербезпеки та комплаєнс. Так, у 2024 р. у середньому 11% респондентів, або 122 компанії різних сфер діяльності, серед 1111 опитаних McKinsey у межах дослідження Global Survey on AI, використовують штучний інтелект в управлінні ризиками, передусім, юридичними ризиками та комплаєнс ризиками (рис. 2). При цьому штучний інтелект високого рівня частіше застосовують компанії з річним доходом понад 500 млн. дол. [2].



*Передові галузі включають передову електроніку, аерокосмічну та оборонну промисловість, автомобілебудування та збірку, а також виробництво напівпровідників.

Рис. 2. Частка компаній світу, які регулярно використовують генеративний ШІ для управління ризиками у 2024 р. (побудовано на основі [2])

Порівняно із традиційними методами управління ризиками точність і швидкість ідентифікації ризиків за допомогою ШІ досягається за рахунок обробки величезних обсягів даних із різних джерел. У свою чергу виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх ризиків уможливорює реалізацію проактивних стратегій їх пом'якшення, що у цілому робить ШІ незамінним для управлінської діяльності. Наприклад, за результатами опитування McKinsey у 2023 р. 208 компаніям із 1300 опитаних (16%) вдалося збільшити на понад 6% доходи від інвестицій у запровадження ШІ для покращення виконання бізнес-функцій з управління ризиками та комплаєнс [3].

Штучний інтелект демонструє великий потенціал у прогнозуванні економічних криз, вдосконалюючи аналітичні процеси та забезпечуючи більшу точність прогнозів завдяки обробці величезних обсягів даних з різних джерел, що допомагає урядам та фінансовим установам вживати вчасні заходи для стабілізації економіки. Майбутнє в управлінні ризиками полягає у тому, що ШІ постійно змінює те, як визначити, аналізувати і усувати ризики, як на мікро-, так і на макроекономічному рівні (рис. 3).



Рис. 3. Напрями розвитку технологій ШІ для управління ризиками (складено автором на основі [1-4])

Експерти передбачають, що завдяки застосуванню цих інновацій галузь управління ризиками перетвориться на більш проактивну, масштабовану та ефективну сферу, зміцнюючи роль штучного інтелекту як наріжного каменю сучасних стратегій стійкості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Why do PwC say AI will add 14% to global GDP? URL: <https://aigovernance.co.uk/why-do-pwc-say-ai-will-add-14-to-global-gdp/#:~:text=This%20report%20from%20PwC%20reckons,automotive%20and%20financial%20services%20sectors>
2. McKinsey Global Survey on AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>
3. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>
4. Building the AI-powered business: 4 ways cloud leaders redefine success. 2024. *Cloud and AI Business Survey*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/cloud-ai-business-survey.html>

СЕКЦІЯ 9. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІКА ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

УДК 338.48: 330.341.1

Леонт'єв Ігор Віталійович
аспірант

Вінницький національний аграрний університет
(Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна парадигма управління туристично-рекреаційною індустрією України зазнає фундаментальних змін, що зумовлено необхідністю адаптації до умов повномасштабної збройної агресії та підготовки до післявоєнного відновлення. Менеджмент дестинацій сьогодні не обмежується традиційним маркетингом чи логістикою; він трансформується у складну систему кризового управління, цифрової інтеграції та соціальної відповідальності.

Аналіз поточної ситуації свідчить про те, що виживання та розвиток галузі залежать від здатності управлінських структур на всіх рівнях – від загальнодержавного до муніципального – впроваджувати інноваційні інструменти збору та аналізу даних, забезпечувати прозорість фінансових потоків та створювати нові сенси для внутрішнього та зовнішнього споживача.

Дані свідчать про те, що попри військові дії, галузь демонструє високу життєздатність. Збільшення податкових надходжень на 50,6% у 2025 році порівняно з попереднім роком є результатом не лише інфляційних процесів, а й виходу частини бізнесу з тіні завдяки спрощенню процедур та посиленню контролю за сплатою туристичного збору [4].

2025 рік став для Державного агентства розвитку туризму України роком стратегічного переходу від режиму кризового реагування та адаптації до формування системної, цифрової та інклюзивної екосистеми туризму. Попри повномасштабну війну, галузь туризму зберегла економічну стійкість і поступово трансформується відповідно до європейських стандартів управління, прозорості та сталого розвитку.

Державна політика у сфері туризму, що реалізується через Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ), змістила фокус на створення діджиталізованої системи, яка базується на достовірній статистиці та прозорих реєстрах. Це дозволяє перейти від інтуїтивного планування до стратегій, що ґрунтуються на доказах. Особливого значення набуває розвиток цифрових платформ, які забезпечують не лише інформування, а й безпосередню взаємодію з бізнесом та туристами, що є критично важливим для підтримки економічної стійкості держави [2].

У 2025 році ДАРТ провело комплексний аудит програмного продукту Єдиного туристичного реєстру (ЄТР) відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 року №754. За результатами аудиту було систематизовано технічні та функціональні недопрацювання, визначено потребу в оновленні модулів реєстрації, інтеграції з іншими державними інформаційними системами та посиленні кіберзахисту [4].

Туристична галузь тилкових регіонів України демонструє стійкість та поступове зростання, що в перспективі може стати стабільним джерелом фінансових надходжень як для регіонів, так і для країни загалом.

Вінницька область у цьому контексті постає як один із найбільш динамічних регіонів, де синергія місцевої влади та громадського сектору призвела до рекордних показників туристичного збору навіть у складні часи. Удосконалення менеджменту на прикладі Вінниччини демонструє, як стратегічне використання брендингу, цифровізації послуг та міжнародного партнерства (зокрема через проєкт Camino Podolico) створює конкурентоспроможний продукт, здатний генерувати ресурси для розвитку територіальних громад [3].

Менеджмент Вінниці зробив ставку на візуальну впізнаваність та системний брендинг. Концепція «Вінниця – місто ідей» перетворилася на цілісну дизайн-систему, яка включає унікальну шрифтову сім'ю (Vinnytsia Serif, Sans, Decorative) та адаптований логотип на основі історичного герба. Це дозволяє створювати гармонійне міське середовище та формувати позитивний імідж дестинації.

Важливою частиною брендингу є проєкт «byVi» – платформа вінницьких сувенірів, яка об'єднує місцевих майстрів. За два роки існування цей цифровий бренд реалізував понад 1000 виробів, що були відправлені у 12 країн світу. Це не лише маркетинговий інструмент, а й спосіб підтримки креативних індустрій міста. Відкриття Туристичного хабу Visit Vinnytsia у жовтні 2024 року стало кульмінацією цього процесу. Хаб обладнаний сучасним центром туристичної інформації, де діє цифровий кіоск з інтерактивною картою та розкладом транспорту у реальному часі. Це приклад того, як фізична інфраструктура інтегрується з цифровими сервісами для забезпечення максимального комфорту туриста [6].

Аналізуючи роботу хабу «Visit Vinnytsia» та платформи «byVi», варто відзначити трансформацію муніципального менеджменту в повноцінний цифровий сервіс. Важливим інсайтом стало те, що в умовах воєнного стану цифровізація стала інструментом виживання: адаптація до гібридних форматів роботи та запуск маркетплейсів дозволили не лише зберегти галузь, а й забезпечити рекордні 100 мільйонів гривень податкових надходжень за 2024 рік.

Проєкт Camino Podolico виявився драйвером, що об'єднує цифрові маршрути з фізичною інфраструктурою, створюючи нові стандарти для регіонального управління.

Цифровізація є ядром сучасного менеджменту в туризмі. Вона дозволяє вирішувати три ключові завдання: автоматизацію внутрішніх процесів (Back-office), покращення взаємодії з клієнтом (Front-office) та збір аналітичних даних для стратегічного планування. Міністерство цифрової трансформації України спільно з ДАРТ впроваджують проекти, які змінюють обличчя галузі.

Одним із найбільш значущих проєктів є створення першого в Україні туристичного дашборду у 2025 році. Цей інструмент дозволяє управлінцям у реальному часі відстежувати туристичні потоки, структуру витрат відвідувачів та рівень завантаженості готелів. Це забезпечує перехід від «управління за відчуттями» до «управління за даними». Крім того, розвиток цифрового порталу «Місця пам'яті» [1] став відповіддю на потребу суспільства у фіксації воєнних злочинів та вшануванні героїзму українського народу. Портал містить понад 100 локацій по всій Україні, що пропонуються для включення у національний меморіальний маршрут [5].

Цифрова трансформація туризму безпосередньо впливає на ключові показники ефективності (KPI). Впровадження цифрових рішень дозволяє суттєво знизити операційні витрати та відкрити нові канали монетизації, підвищуючи загальну рентабельність туристичного продукту. Для досягнення стійких конкурентних переваг менеджмент має реалізувати чітку дорожню карту цифрової трансформації, рівномірно розподіляючи ресурси між технологіями, кібербезпекою та розвитком людського капіталу.

Аналіз стану туристично-рекреаційної індустрії в Україні та на Вінниччині зокрема дозволяє зробити висновок, що галузь успішно долає кризові явища завдяки цифровій трансформації та гнучкому менеджменту. Вінниччина демонструє, що навіть у найскладніші часи туризм залишається потужним інструментом економічної стійкості та соціального відновлення. Подальше вдосконалення менеджменту через діджиталізацію, використання ШІ та розвиток унікальних культурних маршрутів забезпечить регіону та країні в цілому гідне місце на світовій туристичній карті після перемоги.

Водночас поряд із позитивними тенденціями зберігається низка проблем: недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежені інвестиційні ресурси, нерівномірність розвитку регіонів, а також потреба у підвищенні цифрових компетентностей кадрів. Проте розвиток державної політики цифрової трансформації та поступове впровадження інновацій створюють передумови для формування стійкої, конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої туристично-рекреаційної індустрії.

Таким чином, сучасний етап розвитку галузі характеризується поєднанням кризових викликів і трансформаційних можливостей, де цифровізація та гнучкий менеджмент виступають ключовими інструментами адаптації, відновлення та довгострокового зростання.

Список використаних джерел

1. «Місця пам'яті». <https://memory.tourism.gov.ua/>

2. Державне агентство розвитку туризму України.
<https://www.tourism.gov.ua>
3. На Вінниччині в 2024 році туристичний збір установив рекорд – понад 3 мільйони гривень. <https://suspilne.media/vinnytsia/924637-na-vinniccini-v-2024-roci-turisticnij-zbir-ustanoviv-rekord-ponad-3-miljoni-griven/>
4. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік.
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf>
5. Розвиток туристичної галузі та посилення міжнародної співпраці.
<https://mindev.gov.ua/news/rozvytok-turystychnoi-haluzi-ta-posylennia-mizhnarodnoi-spivpratsi>
6. У Вінниці запрацював новий Центр туристичної інформації.
<https://vinnytsia.city/u-vinnytsi-zapratsyuvav-novyj-tsentr-turystychnoyi-informatsiyi-2024>

UDC: 338.40:25

Maciej Szafrński
Dr. (Eng.), PUT Prof.
Poznań University of Technology
(Poland)
Mikołaj Szafrński
student
Poznań University of Economics and Business
(Poland)

IDENTIFYING SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN CAMPING AND CARAVANING TOURISM FOR THE PURPOSES OF EFFECTIVE TOURISM PRODUCT MANAGEMENT

Camping and caravanning tourism are becoming increasingly popular worldwide (Credence Research, 2024). In the literature, authors tend to refer to either one of these categories or the other. Although there are certain similarities between them, it is important to recognise the significant differences as well, which will allow for greater precision in the design of tourism services in this category, and thus for more effective and efficient management of these services, including their adaptation to customer requirements. The aim of this article is to identify both the similarities and differences between camping and caravanning tourism based on the literature.

Brooker and Joppe (2014) define camping tourism as a form of outdoor recreation that is partly an activity and partly a choice of accommodation. They also state that it is an activity involving an overnight stay (at least one night) in a

recreational vehicle, caravan, mobile home or other type of temporary shelter that replaces the comforts of home. In contrast, Mikulić et al. (2017) add that camping tourism can be broadly defined as a form of nature tourism with special significance. It is essentially characterised by the flexible, temporary and mobile nature of its accommodation facilities (such as tents, recreational vehicles, mobile homes, etc.) and by an inseparable connection with the natural environment.

As for caravanning tourism (often referred to as RV tourism, where RV stands for recreational vehicles), Zeng et al. (2024) describe it as: “RV tourism, which is defined as travel in recreational vehicles equipped with sleeping, cooking, and sanitary facilities that provide both transportation and living accommodation, is a subset of drive tourism, as it inherently involves the use of personal vehicles for self-guided travel to various destinations.” According to Lashley (2015): “Caravanning is chiefly a recreational activity (though not exclusively), based upon driving from a point of origin to a destination in a vehicle with towable accommodation, or recreational vehicle, incorporating facilities supporting domestic living – shower and toilet, cooking and dining space, seats , and beds, for example. [...] Unlike other campers, however, caravanners combine mobility with accommodation that incorporates many of the tangible comforts of home.”

Figure 1 illustrates the set of common features of these two categories of tourism and the sets of differing features.

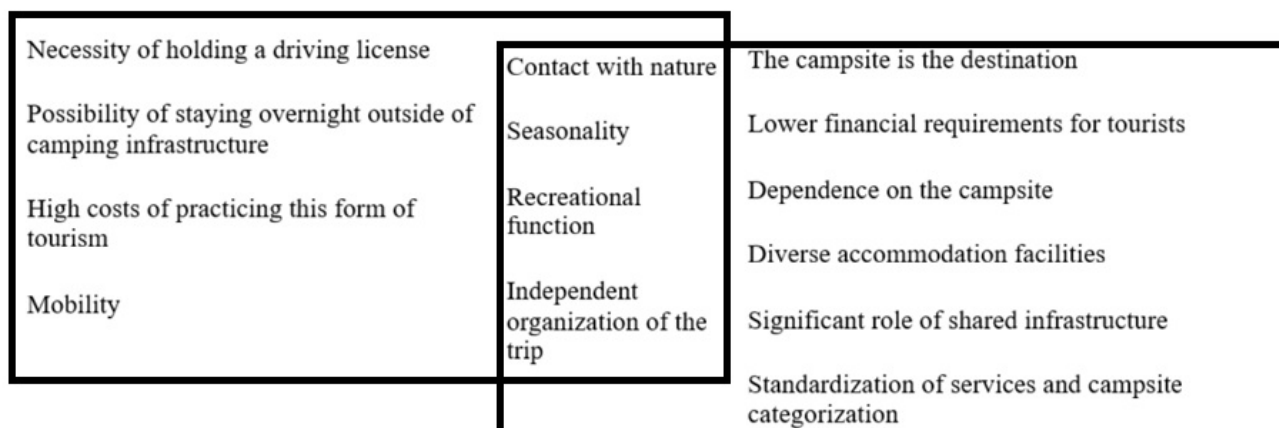


Fig. 1. Similarities and differences between camping and caravanning tourism. Sources: Bilim and Özer (2021), Rogerson and Rogerson (2020), Yogananda and Sharath (2022), Brooker and Joppe (2014), Mikulić et al. (2017)

The differences outlined above can also be observed in the official documents in force in certain countries, for example in the Polish Classification of Goods and Services (PKWiU, 2025) – Table 1.

Table 1. Services related to camping and caravanning identified in the Polish Classification of Goods and Services

Symbol in PKWiU	Name	Camping tourism	Caravanning tourism
29.20.50.0	Services related to the fitting out of residential and tourist (camping) caravans		1
47.63.02.0	Retail sale of camping equipment	1	1
47.81.30.0	Retail sale of camping vehicles, such as caravans and motorhomes, excluding motorcycles		1
55.30.00.0	Services provided by campsites, including sites for recreational vehicles and tent sites	1	
77.39.03.0	Rental and leasing of caravans	1	1

Source: PKWiU (2025), <https://klasyfikacje.stat.gov.pl/Pkwiu2025>

The analysis shows that, compared to camping tourism, caravanning tourism is perceived more narrowly when considered in the context of services provided at campsites. On the other hand, caravanning tourism may encompass certain forms of leisure that take place using, for example, motorhomes or caravans but outside of campsites.

Consciously applying the division into the two identified categories of services – camping and caravanning – allows for greater precision in distinguishing the characteristics of these services. The design of a service's features has a significant impact on its scope, and thus on costs and the final price. Communicating, particularly the differences, between these two categories of services allows customers to better understand what they can expect when dealing with companies providing one or the other service. From an academic perspective, clearly defining the scope of these two categories of services reduces the arbitrary use of terms in research and academic publications.

References

1. Bilim, Y., Özer, Ö. No "Over", Yes "Minimal"! Camp and Caravan Tourism. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos / ABET*. 2021. No. 11 (single issue). pp. 1–13.
2. Brooker, E., & Joppe, M.A. A theoretical framework for the adoption of innovation in the outdoor hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. No. 38. pp. 335–344.
3. Credence Research. Camping and Caravanning Market - Growth, Future Prospects and Competitive Analysis, 2024-2032. Credence Research. 2024. URL: <https://www.credenceresearch.com/report/camping-and-caravanning-market>
4. Lashley, C. Researching snails on holiday: An agenda for caravanning and caravanners? *Research in Hospitality Management*. 2015. No. 5(2). pp. 115–122.

5. Mikulić, J., Krešić, D., Šerić, M., Poljanec-Borić, S., Pasini, I., and Vukojević, A. Campsite choice and the camping tourism experience. *Tourism Management*. 2017. No. 59. pp. 226–233.
6. PKWiU, Polish Classification of Goods and Services. 2025. <https://klasyfikacje.stat.gov.pl/Pkwiu2025>
7. Rogerson, C. M., Rogerson, J. M. Camping Tourism: A Review of Recent International Scholarship. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2020. No. 28(1). pp. 349–359.
8. Yogananda, G. K., Sharath, P. G. Caravan Tourism: The New Travel Trend. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2022. No. 9(11). pp. 267–272.
9. Zeng, C., Yang, Z., Zhai, Y., Yu, L. The Impact of Social Media and Infection Perception on the Intentions of Recreational Vehicle Tours: An Extended Model of Goal-Directed Behaviour. *Behavioral Sciences*. 2024. No. 14(11), article number 986.

СЕКЦІЯ 10. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА

УДК: 330.34:330.55:338.124.4

Петінова Оксана Борисівна

д. філос. н., професор

Карастан Сергій Костянтинович

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ОНП «Філософія»

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний

університет імені К. Д. Ушинського»

(Україна)

БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД ІНДИВІДУАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ КРИЗИ

Феномен тіньової економіки зумовлений сукупністю багатовимірних чинників, які доцільно класифікувати, як мінімум, на антропологічні, економічні, соціальні, правові, етичні, культурні, політичні, ментально-психологічні. На фундаментальному рівні можна намагатися простежити антропологічні витoki тіньової діяльності, тобто такі, що закорінені в самій природі людини: прагнення максимізувати вигоди при мінімальних зусиллях є виявом раціонального інтересу, що в умовах слабких соціальних обмежувачів або неефективних інституцій трансформується у мотивацію до нелегітимної економічної поведінки. Зупинимось на розгляді цих чинників.

Економічні чинники, що формують тіньову діяльність, пов'язані передусім із структурними особливостями ринкової системи. Інституціональна економічна теорія акцентує увагу на тому, що рішення про здійснення господарської активності поза межами правового поля є наслідком прагматичного вибору між різними рівнями транзакційних витрат – як легального, так і неформального бізнесу. Транзакційні витрати виникають у процесі укладення, забезпечення та виконання економічних угод між суб'єктами. Це не витрати на сам товар чи послугу, а витрати на організацію та супровід обміну. За класичним визначенням Р. Коуза, транзакційні витрати – це витрати на використання ринкового механізму. Іншими словами, це ціна координації економічної діяльності поза межами внутрішньої організації [2].

У розвиток теорії транзакційних витрат значний внесок зробив О. Вільямсон, який суттєво розширив і поглибив підхід Р. Коуза, перевівши його з рівня загальноекономічної концепції до системного інституційного аналізу. У праці «*The Economic Institutions of Capitalism*» вчений обґрунтував, що транзакційні витрати є ключовим фактором формування економічних інститутів, організаційних структур і вибору між ринковими та ієрархічними

механізмами координації. На відміну від Р. Коуза, який зосереджувався на загальній ідеї витрат використання ринку, О. Вільямсон детально проаналізував їхню структуру, включаючи витрати пошуку інформації, переговорів, укладання контрактів та контролю їх виконання [7].

До наступної групи причин відносять *соціальні чинники*, які формують потенціал залучення населення до тіньової економіки. Соціальна структура суспільства значною мірою визначає рівень участі різних верств у неформальному секторі. Основну масу учасників тіньової економіки становлять представники найбільш уразливих категорій населення: малозабезпечені, безробітні, трудові мігранти, молодь, жінки, які опинилися у складних життєвих обставинах. Соціальні чинники тіньової економіки детально розглядаються в дослідженнях Міжнародної організації праці, де наголошується, що неформальна зайнятість значною мірою зумовлена бідністю, безробіттям, міграцією та соціальною нерівністю, особливо серед жінок і молоді [8]. Подібні висновки підтверджуються також у працях Ф. Шнайдера та К. Вільямса, які підкреслюють роль соціальної маргіналізації та обмеженого доступу до формального ринку праці як ключових факторів розширення тіньового сектору [4; 6].

Наступною важливою групою причин є *правові фактори*, які зумовлені недосконалістю нормативно-правової бази, надмірною зарегульованістю, а також низькою якістю правозастосування. Багато суб'єктів господарювання змушені функціонувати у тіньовому полі саме через те, що легальне ведення бізнесу стає надмірно обтяжливим або неможливим. Проблемою також є надмірна кількість застарілих норм, суперечливих вимог, довготривалих дозвільних процедур, що провокують хабарництво та корупцію [5].

Не менш важливою у цьому переліку передумов є група *етичних чинників*, пов'язаних із моральними цінностями, усталеними в суспільстві. У багатьох випадках саме «моральна пластичність», байдужість або моральний релятивізм у питаннях доброчесності ведення бізнесу сприяють тому, що тіньова діяльність сприймається як звична, прийнятна або навіть «цілком нормальна». Як показують дослідження Р. Чалдіні, дотримання нормативних вимог значною мірою залежить не стільки від формального контролю з боку інституцій, скільки від неформальних соціальних впливів, які формуються у середовищі повсякденної взаємодії [1].

Ще однією фундаментальною групою причин, що зумовлює розгортання тіньової економіки, хочемо виділити *політичні чинники*. Їхня природа коріниться в системних суперечностях функціонування політичної влади, зокрема в характері взаємовідносин між державними структурами та великим капіталом. В основі цього явища – відсутність рівноваги у політичній системі, коли інститути державної влади втрачають ефективність, а механізми стримувань і противаг не працюють належним чином.

У цьому контексті показовим є дослідження С. Джонсона, Д. Кауфманна та А. Шлейфера, присвячене функціонуванню неофіційної (тіньової) економіки в

перехідних суспільствах. Автори демонструють, що зростання тіньового сектору є системною реакцією економічних агентів на надмірне регуляторне навантаження, низьку ефективність державного управління та слабкість інституційного середовища. У їхній інтерпретації тіньова економіка виступає не випадковим відхиленням, а альтернативною адаптивною стратегією, яка виникає тоді, коли формальні правила є надмірно обтяжливими, непослідовними або не забезпечуються належним рівнем довіри до державних інститутів. Таким чином, поведінка економічних агентів значною мірою визначається не лише нормативними вимогами, а й оцінкою ефективності держави як гаранта справедливих і передбачуваних «правил гри» [3].

Ці висновки логічно узгоджуються з розглядом політичної слабкості як чинника тіньової економіки: у ситуації інституційної фрагментації та зниження легітимності влади зростає схильність до обходу формальних процедур і розширюються простори неформальної економічної взаємодії.

Розглядаючи чинники тіньової економіки в ширшому контексті, варто звернути увагу на *співвідношення між об'єктивними й суб'єктивними причинами*. До об'єктивних належать ті фактори, що впливають із самої природи ринкової економіки: наприклад, наявність транзакційних витрат, асиметрія інформації, нерівномірний доступ до ресурсів, циклічність економіки, залежність від глобальної ринкової кон'юнктури тощо. Відповідно, поки існуватиме ринкова модель господарювання, тіньовий сектор у тій чи іншій формі буде її структурним компонентом, хоча б на периферії. Проте реальний масштаб, глибина проникнення та ступінь легітимності тіньової економіки значною мірою зумовлюються саме суб'єктивними факторами, зокрема: якістю державного управління, наявністю політичної волі до самовдосконалення державних механізмів, ефективністю інституцій та компетентністю владних еліт. Наприклад, сама по собі мотивація до отримання економічної вигоди – об'єктивна та цілком природна для будь-якого суб'єкта господарювання. Але саме від держави та суспільства залежить, чи існують прозорі, справедливі та законні можливості для реалізації цієї мотивації в межах офіційної економіки.

І, на нашу думку, слід виокремити ще один важливий фактор – це *соціальна структура населення*. Те, що малозабезпечені верстви частіше залучаються до тіньових практик, – закономірність, яка має об'єктивний характер. Але розширення цих верств, їхня маргіналізація та загострення соціального неблагополуччя нерідко є наслідками помилок або нехтування соціальною політикою з боку держави, що вже є проявом суб'єктивного чинника.

Висновок. Отже, проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що тіньова економіка є не випадковим чи ізольованим явищем, а складною багатовимірною системою, яка формується під впливом взаємопов'язаних чинників. Її генеза простежується як на рівні індивідуальних мотивацій, так і на рівні інституційних структур, що визначають рамки економічної поведінки.

Лише за умов системної гармонізації економічних, соціальних і політичних інститутів можливе поступове звуження простору тіньових практик і зміцнення легальної економіки як домінуючої форми господарювання.

Список використаних джерел

1. Cialdini R. B. Descriptive Social Norms as Underappreciated Sources of Social Control. *Psychometrika*. 2007 № 72(2):263-268. doi:10.1007/s11336-006-1560-6
2. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386–405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
3. Johnson S., Kaufmann D., Shleifer, A. (1997). The Unofficial Economy in Transition. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1997. № 28(2), 159–240.
4. Schneider F. The Shadow Economy and Shadow Economy Labor Force: What Do We (Not) Know? *IZA Discussion Paper*, 2011. No. 5769. URL: <https://www.iza.org/publications/dp/5769/the-shadow-economy-and-shadow-economy-labor-force-what-do-we-not-know>
5. Schneider F., Buehn A. Shadow economy: estimation methods, problems, results and open questions. *Open Economics*. 2018. Vol. 1, № 1. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1515/openec-2017-0001>.
6. Williams C. C., Nadin S. *Work beyond employment: representations of informal economic activities* // *Work, Employment and Society*. 2012. Vol. 26, Issue 2. P. 335–351. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017012437006>
7. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York; London : The Free Press, 1985. 450 p.
8. Women and men in the informal economy: A statistical picture. Third edition. *International Labour Office*, Geneva. 2018. 164 p. URL: <https://www.ilo.org/publications/women-and-men-informal-economy-statistical-picture-third-edition>

УДК 005.591.6:637.3:502.17

Атерківська Марина Сергіївна
здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник: Коценко Марина Сергіївна
Phd з економіки, Поліський національний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД КОМПАНІЯ»)

У сучасних умовах глобалізації та посилення екологічних імперативів, стратегічне управління промисловими підприємствами потребує докорінної трансформації в напрямі сталого розвитку. Перехід від лінійної економічної моделі до парадигми циркулярної економіки виступає не лише інструментом мінімізації негативного техногенного впливу на довкілля, а й критично важливим фактором підвищення економічної стійкості організацій [2]. Актуальність впровадження принципів замкненого циклу зумовлена необхідністю раціонального використання обмежених природних ресурсів, жорсткістю міжнародних стандартів ESG та зростанням попиту споживачів на екологічно відповідальну продукцію [3]. Для лідерів харчової індустрії в Україні інтеграція циркулярних механізмів стає фундаментом для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на європейському та світовому ринках.

Об'єктом дослідження в контексті реалізації стратегії сталого розвитку обрано АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь») [1], що є беззаперечним флагманом вітчизняного ринку молочної продукції та морозива. Виробничий комплекс підприємства характеризується високим рівнем інноваційності, однак варто зазначити, що специфіка галузі передбачає значну енерго- та водомісткість процесів, а також генерування великих обсягів пакувальних матеріалів. Маючи потужний інтелектуальний та технічний капітал, компанія «Рудь» володіє високим потенціалом для впровадження циклічних моделей господарювання, що дозволить гармонізувати економічну ефективність із цілями екологічної безпеки та соціальної відповідальності перед регіональною громадою [2].

Пріоритетним напрямом удосконалення діяльності АТ «Житомирський маслозавод» на засадах циркулярної економіки є модернізація системи поводження з пакувальними відходами через впровадження принципів еко-дизайну, зокрема пропонується поступовий перехід до використання моноструктурних полімерних матеріалів та біорозкладних складників пакування, що підлягають повному рециклінгу. Створення замкненого циклу обігу тари шляхом налагодження партнерства з операторами переробної галузі дозволить підприємству суттєво зменшити навантаження на полігони твердих

побутових відходів та забезпечити відповідність концепції розширеної відповідальності виробника.

Наступним стратегічно важливим вектором є оптимізація ресурсних потоків у межах виробничого циклу через впровадження технологій рекуперації та оборотного водоспоживання. Для АТ «Житомирський маслозавод» доцільним є впровадження інтелектуальних систем очищення стічних вод, що дозволяють повторно використовувати водні ресурси для технічних потреб заводу та систем мийки обладнання. Крім того, інсталяція систем рекуперації тепла від холодильних установок для підігріву води на господарські потреби забезпечить суттєве зниження енергоємності продукції, трансформуючи побічну теплову енергію у корисний ресурс.

У контексті забезпечення сталого розвитку особливої уваги заслуговує напрям мінімізації харчових втрат через використання аналітичних інструментів прогнозування та переробку вторинної сировини. Впровадження інноваційних технологій глибокої переробки підсирної молочної сироватки дозволяє отримувати високоліквідні продукти (сироваткові концентрати), що перетворює потенційний екологічний відхід на цінний ресурс для харчової промисловості. Така стратегія сприяє максимальному збереженню біологічної цінності вхідної сировини та реалізує принцип «нульових відходів» у виробничій архітектурі компанії [3].

Завершальним елементом циркулярної трансформації АТ «Житомирський маслозавод» може стати формування цифрової екосистеми моніторингу екологічного сліду продукції на всьому життєвому циклі. Використання сучасних інформаційних платформ для відстеження вуглецевого сліду та обсягів використання вторинної сировини дозволить менеджменту приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо сталого розвитку. Отже, системна реалізація запропонованих напрямів забезпечить перетворення компанії «Рудь» на еталонне підприємство замкненого циклу, де екологічна орієнтованість стає драйвером інноваційного оновлення та ключовою складовою стратегічного успіху в глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». Режим доступу: <https://rud.ua/company/about>.
2. Bucker C., Geissdoerfer, Kumar M. 100 practices to foster consumer acceptance in the circular economy. In R&D management conference, 2021, 6–8 July. Glasgow, Scotland: RADMA.
3. Величко К., Сукачова С., Тімченко О. роль циркулярної економіки у формуванні сталих бізнес-моделей компаній. *Економіка та суспільство*. 2024, №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-63>.
4. Рудевська В., Швець Н., Шкварилу, М., Танасе В. Генеза концепції сталого розвитку та напрями її досягнення в суспільстві. *Socio-Economic*

Relations in the Digital Society. 2022. 4(46). C.37-48. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.467>.

UDC 658:005

Marianna L. Pavlyshyn

PhD in Technical Sciences, Associate Professor.

Anastasia I. Boretska

Bachelor's Degree Student

Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

The article examines the key aspects of sustainable development of the agro-industrial complex (AIC) of Ukraine. The study highlights the integration of economic efficiency, environmental protection, and social responsibility in agricultural activities. Particular attention is paid to the current challenges faced by Ukrainian agricultural enterprises, including environmental degradation, economic instability, and the consequences of war. Practical examples of leading agricultural companies implementing sustainable practices are analyzed, along with their economic effects. The findings emphasize the strategic importance of sustainable development for ensuring food security, environmental protection, and long-term economic growth.

Sustainable development of the agro-industrial complex (AIC) of Ukraine represents a strategic approach that combines economic efficiency, environmental safety, and social responsibility in agricultural production. This approach ensures high productivity without resource depletion, preserves soil fertility, minimizes environmental damage, and improves the quality of life of the rural population [1].

Ukraine has significant agricultural potential due to its fertile chernozem soils, advantageous geographical location, and strong position in global markets for grain and oilseed exports. However, agricultural enterprises face numerous challenges, including soil degradation, dependence on climatic conditions, shortage of skilled labor, consequences of war (such as destruction of infrastructure and landmining), global competition, and the need for investment and technological modernization [2].

Sustainable Practices in Ukrainian Agricultural Enterprises. Table 1 presents major Ukrainian agricultural enterprises that actively implement sustainable development practices.

Table 1

Ukrainian Agricultural Enterprises Implementing Sustainable Practices

Enterprise	Implemented Practices	Essence of Sustainable Approach	Economic Effect
MHP	Biogas plants, waste recycling, energy efficiency	Conversion of poultry waste into electricity	Reduction of energy costs by up to 30%; additional income from energy production
Kernel	Precision farming, GPS monitoring, fertilizer optimization	Reduction of resource use and environmental impact	Increase in yields by 10–15%; lower fertilizer costs
Astarta-Kyiv	Crop rotation, organic farming, bioenergy	Restoration of soil fertility and emission reduction	Increased productivity; stable organic exports
NIBULO N	Energy-efficient logistics, river transportation	Reduction of CO ₂ emissions through alternative logistics	Decrease in transportation costs by up to 20%
Agro-Generation	No-till technology, minimum tillage	Preservation of soil moisture and structure	Reduction in fuel costs by up to 25%
Ukrland-farming	Large-scale technologies, production optimization	Efficient land resource utilization	Economies of scale; increased profitability
EthnoProduct	Organic farming, rejection of chemicals	Environmentally friendly production	Price premium of 20–40%
IMC	Drones, digitalization, resource monitoring	Reduction of losses and improved process control	Cost reduction and higher management efficiency

Based on the data presented in Table 1, it can be concluded that sustainable development of the Ukrainian AIC is not merely a requirement for alignment with European Union standards, but a fundamental necessity for the national economy. It contributes to improved economic performance, environmental protection, resilience of agricultural enterprises, preservation of natural resources, and food security.

The agricultural sector demonstrates strong potential for integrating sustainable development principles into management systems. This potential is supported by several factors, including high resource intensity, significant environmental impact, a substantial share of agriculture in Ukraine's GDP and export structure, and a high multiplier effect in terms of investment and employment [3].

The effectiveness of implementing sustainable practices will largely determine Ukraine's future as an agricultural state, particularly in the context of post-war economic recovery.

Sustainable development in the agro-industrial sector of Ukraine is a key driver of long-term economic growth and environmental stability. The integration of innovative technologies, efficient resource management, and environmentally friendly practices allows agricultural enterprises to enhance competitiveness while ensuring sustainability. Further development in this area requires increased investment, institutional support, and alignment with international standards.

References

1. Pavlyshyn, M.L. (2025). *Research on achieving sustainable development goals by agricultural enterprises operating under uncertainty*. In: *Theoretical and Applied Aspects of Sustainable Development of Ukrainian Regions* (Vol. 1, pp. 153–175). Riga: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-34>
2. Lopatynskyi, Y., Belei, S., Kapelista, I., Denysiuk, L., & Pavlyshyn, M. (2023). The effectiveness of the management system in wartime and its influence on agribusiness development. *Review of Economics and Finance*, 21, 932–940. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.102>
3. Kundytskyi, O.O., & Pavlyshyn, M.L. (2025). Challenges in the development of agribusiness entities in the context of globalization and digitalization. In: *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Lviv, April 10, 2025), pp. 141–143.

УДК 330.341.1

*Горбатюк Людмила Михайлівна,
к.е.н., завідувачка кафедри економіки і маркетингу
Кулманаков Дмитро Олександрович,
Томаєв Георгій Едуардович,
здобувачі наукового ступеня доктор філософії зі спеціальності
051 «Економіка»
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(Україна)*

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

В перспективній моделі розвитку суспільства позиції традиційної економіки поступово втрачаються. Нераціональний спосіб використання великої кількості природних ресурсів призводить до їх вичерпання, руйнування локальних екосистем та біосфери в цілому, спричинивши при цьому комплекс економічних, екологічних і соціальних проблем. Замість покращення умов

життя, відбувається його спад. Внаслідок глобальних кліматичних змін більша частка населення світу відчуває гостру стурбованість за своє майбутнє [1].

Основні негативні наслідки нераціонального використання природних ресурсів: їх виснаження, забруднення довкілля, екологічна криза та неграмотність, недосконалі технології тощо (рис. 1).



Рис. 1. Основні негативні наслідки нераціонального використання ресурсів
Джерело: побудовано авторами

Вирішення наведених на рис. 1 проблем, які стосуються нераціонального використання ресурсів, потребує зміни основних напрямків розвитку сучасного суспільства.

Зокрема, переходу із застарілої моделі «лінійної економіки» (при якій, з метою виготовлення продуктів, сировину використовують одноразово, а всі відходи утилізують) до моделі «циркулярної економіки», орієнтованої на глобальний сталий розвиток підприємств і країни в цілому [2]. Її перевагою буде мінімізація відходів, повторне використання ресурсів, зменшення шкідливого впливу на довкілля, підвищення ефективності виробництва тощо.

Поняття «циркулярна економіка» вперше з'явилося у науковій літературі в 60-тих роках XX ст. унаслідок переходу від індустріальної економіки до постіндустріальної або цифрової [3]. Суть її полягає у розширенні асортименту товарів та послуг, науково-технічній революції, модернізації тощо. Це все зумовлює перехід до моделі економіки ресурсоефективного характеру. Реальним поштовхом до розвитку циркулярної економіки в усьому світі стала пандемія Covid-19. З метою після кризового економічного відновлення необхідне упровадження стратегічно-орієнтованих і стійких до глобальних викликів бізнес-моделей [2].

Циркулярна економіка являє собою нову економічну модель, основною ідеєю якої є повторне використання матеріалів, а принципом – утримання ресурсів у використанні, із продовженням їх життєвого циклу, а також

реалізацією безвідходного виробництва [4]. Розглянемо основні переваги моделі «циркулярної економіки» (табл. 1).

Ефективне управління відходами являється основою циркулярної економіки. Відходи поділяються на побутові, промислові, відходи електричного та електронного обладнання, виведеними з експлуатації автомобілями, небезпечні тощо. Вчені наголошують, що вирішенню проблеми утилізації відходів сприятиме рециклінг, який являє собою повторну переробку побутових відходів з метою виробництва нових продуктів, зменшення кількості сміття та збереження природних ресурсів [5, с. 84]. Дане поняття набуло широкого використання в розвинених країнах світу, зокрема Японії.

Стаціонарні пункти сортування побутових відходів «Avrora.Green» від мережі магазинів «Аврора Мультимаркет» функціонують у двох містах України: Полтаві та Вінниці.

Таблиця 1

Основні переваги моделі «циркулярної економіки»

№ п/п	Основні переваги
1.	Утилізація відходів
2.	Зменшення використання природних ресурсів
3.	Зниження негативного впливу на зовнішнє середовище
4.	Економія за рахунок замкненого виробничого циклу
5.	Сучасні (інноваційні) методи споживання та виробництва
6.	Створення нових робочих місць

Джерело: [2, с. 11]

Основна їх мета – допомога навколишньому середовищу, формування екосвідомості населення, сортування сировини та відправка її на переробку. Проєкт «Avrora.Green» формує культуру свідомого споживання та залучає всіх небайдужих. У пунктах приймають різні види пластику, скло (біле та синє), алюмінієві аерозольні балончики, фольгу та ще досить велику кількість інших різновидів відходів [6, с. 407]. Окрім цього, є окремі контейнери для батарейок та електронних сигарет. У пункті приймають вторсировину як з маркуванням, так і не митий пластик. Зібрані відходи передають постачальникам для перероблення. У різних містах України з них повторно виготовлять пластик, скло, папір тощо.

З метою реалізації принципів сталого розвитку значний потенціал має цифрова дистрибуція. В умовах глобалізації та діджиталізації світової економічної системи вона спричиняє зміни поведінки споживача та його світогляду [1].

Отже, з метою зменшення щорічних відходів, Україна поступово переходить з лінійної моделі економіки до циркулярної. Переосмислення лінійної системи виробництва та споживання, міжгалузевої системи викидів у середовище, інвестування в циркулярні проєкти, упровадження систем переробки і повторного використання вторсировини – це ті напрямки

циркулярної економіки, які варто пристосувати в країні. Їх ефективне впровадження забезпечуватиме стале економічне зростання, сприятиме покращенню екологічного стану навколишнього середовища, заохоченню соціальних ініціатив (екосвідомі громадяни) та підвищенню рівня життя населення.

Список використаних джерел

1. Дубель М. В. Циркулярна економіка як механізм досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації світової економіки. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1354/1308> (дата звернення: 20.03.2026 р.).
2. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна основа – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2022. № 1 (9). С. 9 – 24. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (дата звернення: 20.03.2026 р.).
3. Злотнік М. Л., Мельник О. Г. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*, 2020, №12. С. 112 – 119. URL: <http://elib.spbstu.ru/dl/2/v18-6747.pdf/download/v18-6747.pdf>. (дата звернення: 20.03.2026 р.).
4. Tukker A. (2015). Product services for a resource\$efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 15, pp. 76–91. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.049.
5. Бакуліна Г. Ю. Сміття – загроза екології чи багатство країни? Світовий досвід і перспективи України щодо виробництва біогазу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 803 – 808. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/140.pdf (дата звернення 07.03.2026).
6. Горбатюк Л. М. Сортуння та переробка відходів як основні складові циркулярної економіки. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців, 2-3 жовтня 2025 р.*, Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. С. 406 – 408. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhnar-konf-ODAU-02.10.25.pdf> (дата звернення 19.03.2026).

УДК 631.95:330.15

Коценко Маріна Сергіївна

Phd з економіки

Поліський національний університет

(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Органічне виробництво в сучасних умовах виступає одним із ключових напрямів трансформації аграрного сектору, що відповідає принципам сталого розвитку та циркулярної економіки. Перехід до екологічно орієнтованих моделей господарювання зумовлений необхідністю раціонального використання природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та забезпечення продовольчої безпеки [2]. Для України актуальність розвитку органічного виробництва посилюється в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та потреби інтеграції до глобальних і європейських ринків. У даному контексті формування ефективної державної політики є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності національної органічної продукції.

Органічне сільське господарство базується на використанні природоорієнтованих технологій, відмові від синтетичних добрив, пестицидів та генетично модифікованих організмів. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із досягненням цілей сталого розвитку, зокрема забезпеченням якісного харчування, покращенням здоров'я населення, збереженням екосистем, раціональним використанням водних і земельних ресурсів, а також створенням нових робочих місць у сільській місцевості [2]. У межах циркулярної економіки органічне виробництво сприяє замкненим циклам використання ресурсів, зменшенню відходів та підвищенню ефективності аграрного виробництва.

Незважаючи на складні соціально-економічні умови, органічний сектор України демонструє поступовий розвиток. До початку повномасштабної війни площі сертифікованих органічних земель становили близько 422 тис. га, а значна частина операторів змогла зберегти свою діяльність навіть в умовах кризи [3]. Переорієнтація на зовнішні ринки, зокрема країни Європи, свідчить про наявність експортного потенціалу та адаптивність галузі до сучасних викликів. Важливим чинником підвищення ефективності органічного виробництва є врахування міжнародного досвіду. Практика провідних країн світу демонструє, що розвиток органічного сектору значною мірою залежить від державної підтримки, включаючи фінансування сертифікації, пільгове кредитування, податкові стимули, розвиток інфраструктури та інформаційне забезпечення виробників. Адаптація таких інструментів до українських умов

дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги та активізувати розвиток галузі.

Органічна продукція може бути орієнтована на різні ринки, зокрема локальний, регіональний і глобальний, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до формування стратегій її виробництва та реалізації. Для локальних ринків важливими є розвиток кооперації, створення регіональних брендів і використання географічної ідентифікації продукції. Тоді, як для зовнішніх ринків ключовими факторами виступають відповідність міжнародним стандартам якості, сертифікація, ефективна логістика та розвиток експортних каналів. Варто зазначити, що суттєвий вплив на розвиток органічного виробництва здійснює інституційне середовище, яке включає нормативно-правове забезпечення, діяльність державних органів, сертифікаційних установ, науково-дослідних організацій та громадських об'єднань. Узгоджена взаємодія цих елементів забезпечує стабільне функціонування ринку, сприяє поширенню інновацій та формуванню довіри споживачів до органічної продукції.

У контексті циркулярної економіки особливого значення набуває державна політика, спрямована на підтримку органічного виробництва. До її ключових пріоритетів належать: удосконалення нормативно-правової бази відповідно до міжнародних стандартів, фінансова підтримка виробників, стимулювання інновацій та наукових досліджень, розвиток освітніх програм і підвищення обізнаності споживачів, а також сприяння виходу продукції на зовнішні ринки [1]. Важливим є також формування кластерів і кооперативів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та забезпечити масштабування бізнесу.

Отже, розвиток органічного виробництва в Україні є стратегічно важливим напрямом, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку. Його інтеграція в модель циркулярної економіки сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню екологічного навантаження та зміцненню конкурентних позицій України на міжнародних ринках. Реалізація комплексної державної політики у цій сфері забезпечить стає економічне зростання, підвищення якості життя населення та екологічну безпеку країни.

Список використаних джерел:

1. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16, С. 166–174.
2. Фротер О., Ревуцька А. Органічне виробництво як інструмент сталого розвитку аграрної економіки України в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-164>.
3. Офіційний сайт «Органік стандарт». Режим доступу: <https://organicstandard.ua/ua>.

УДК 336.71:005:330.34

Білич Андріана Михайлівна,
студентка,

Павлишин Маріанна Львівна,
к.т.н., доц., доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

Банківська діяльність традиційно пов'язана з управлінням ризиками, однак у сучасних умовах відбувається суттєва трансформація їх структури і змісту. Якщо раніше ключова увага приділялася ліквідності, якості кредитного портфеля та рівню прибутковості, то сьогодні зростає значення факторів довгострокового характеру, пов'язаних із забезпеченням стійкості банківської діяльності [1, с. 44]. У цьому контексті концепція сталого розвитку набуває прикладного значення та активно інтегрується у практику банківського управління.

Сталий розвиток у банківській сфері слід розглядати як комплексний підхід до управління, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів у всі ключові бізнес-процеси банку [2, с. 118; 5, с. 60]. Це змінює логіку прийняття рішень, оскільки враховує не лише поточний фінансовий стан клієнтів, але й перспективи їх діяльності у довгостроковому періоді.

Особливого значення набуває трансформація підходів до кредитування. У сучасних умовах банк оцінює не лише платоспроможність позичальника, але й життєздатність його бізнесу в умовах змін економічного середовища, регуляторних вимог та ринкової кон'юнктури [3, с. 79]. Це дозволяє підвищити якість кредитного портфеля і зменшити ризик виникнення проблемної заборгованості.

Зростання ролі непрямих ризиків також зумовлює необхідність впровадження стратегії сталого розвитку. До таких ризиків належать галузева концентрація, репутаційні втрати та зміни у нормативно-правовому регулюванні банківської діяльності [4, с. 35]. У зв'язку з цим банки переходять від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на передбачення потенційних загроз.

Важливим аспектом є вплив сталого розвитку на структуру доходів банків. Відбувається поступова переорієнтація на стабільні джерела прибутку, що сприяє підвищенню фінансової стійкості банківських установ [5, с. 61]. У цьому контексті активного розвитку набуває стале фінансування, включаючи «зелене» кредитування та підтримку соціально значущих проєктів.

Практичне значення впровадження принципів сталого розвитку підтверджується аналітичними матеріалами National Bank of Ukraine,

відповідно до яких у сучасних умовах підвищується роль нефінансових ризиків у забезпеченні стабільності банківської системи [6]. Крім того, дослідження вітчизняних науковців свідчать про необхідність трансформації банківського сектору з урахуванням принципів сталого розвитку, адаптації до нових економічних умов [7, с. 97].

Отже, стратегія сталого розвитку є основою сучасної системи управління банком, оскільки дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю та ризиками, підвищити стійкість банківської діяльності та зміцнити довіру до фінансових установ.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Л. В. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 58. С. 42–48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5653>
2. Макаренко І. О. Звітність про сталий розвиток банків як суб'єктів фінансової системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 115–122. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/172>
3. Погореленко Н. В. Інтеграція ESG-факторів у стратегії управління банківською діяльністю. *Економічний простір*. 2025. № 189. С. 75–82. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326842>
4. Музика-Стефанчук О. А. Стала банківська діяльність як предмет фінансово-правового регулювання. *Нове українське право*. 2024. № 3. С. 33–38. URL: <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/588>
5. Кошман А. Х. Інтеграція принципів ESG у діяльність банків. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2025. № 1. С. 58–63. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/588/548>
6. National Bank of Ukraine. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2023. 120 с. URL: <https://bank.gov.ua>
7. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах трансформації економіки. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 95–101. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4081>

УДК 332.1:338.2

Yuliia Bui

PhD in Economics

*Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas
(Ukraine)*

SMART SPECIALISATION: THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT AND ITS ESSENCE

The concept of smart specialisation is one of the key tools for identifying a region's core competitive advantages through the coordination of efforts between businesses, public authorities, scientific and technical institutions, and civil society. High-quality regional development creates the conditions for ensuring the competitiveness and innovative activity of the state as a whole. The implementation of regional development in Ukraine is based on the principles of smart specialisation, in accordance with the adopted State Strategy for Regional Development for 2021–2027.

O. Yu. Snigova argues that the emergence of the concept of smart specialisation was driven by the need to enhance the competitiveness of EU countries in the face of the insufficient effectiveness of the Lisbon Strategy (2000), as well as due to the unevenness of their socio-economic development in connection with new strategic priorities that emerged as a result of the 2008 crisis. The first mention of smart specialisation appeared in 2010 in official EU documents within the 'Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth' development strategy. When assessing the effectiveness of the previous Lisbon Strategy and determining its relevance to current political and economic challenges, the need to enhance the smart specialisation of regions in the formation of a single European research area was highlighted, among other issues [1, p. 76].

In general, it is worth noting that two terms may be used in academic circles: "smart specialisation strategy" (S3) or "research and innovation strategies for smart specialisation" (RIS3). Between 2011 and 2014, almost all regions in Europe began to define RIS3 and, as a result, over 120 Smart Specialisation Strategies have been developed since 2014. The economic and financial crisis and the impact of the pandemic (COVID-19) had a significant impact on R&D budgets (both private and public). The implementation of RIS3 revealed weaknesses in priority setting, as well as poor coordination between different levels of government, which proved to be a problem during implementation. The new European programming period has brought with it a series of changes to the regulatory framework for cohesion policy; in particular, the 2021–2027 period of the Smart and Sustainable Specialisation Strategy (RIS4) envisages the promotion of three core functions (smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth; ensuring the proper structuring of incentives related to innovation and enterprises at the local and sub-national levels;

contributing to the advancement of the European Green Deal's objectives) [2]. Currently, smart specialisation strategies are understood as those that contribute to achieving the objectives of 'Horizon Europe' 2021–2027 regarding smart, sustainable and inclusive growth by strengthening the EU's regional and national capacity in the field of research and innovation. To ensure the comprehensiveness of the study, we will systematise the essence of the smart specialisation concept (Table 1).

Table 1

Approaches to understanding the essence of the concept of smart specialisation

Source	The essence of the concept
Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council	«Smart specialisation strategy' refers to national or regional innovation strategies that set priorities for creating a competitive advantage by developing and aligning a region's strengths—based on the use of research and the implementation of innovations—which are linked to business needs, in order to make coordinated use of new opportunities and develop the market, whilst avoiding duplication and fragmentation of efforts» [3].
Forey, D.	The essence of the smart specialisation strategy lies in creating new options or new specialisations with the aim of diversifying the region's economic structure. Thus, the concept of smart specialisation defines an effective process of diversification through the local concentration of resources and expertise across a number of new sectors in which there are potential avenues for transforming productive structures. Establishing such a process in every European region has become a key objective of the EU's cohesion policy – known as RIS3 (Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation) [4, p. 193].
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Smart specialisation is a region-focused economic framework aimed at developing policies, particularly government and investment policies, in the areas of research, development and innovation. Smart specialisation can influence the economy, science and technology; within the context of regional policy, it focuses on productivity, competitiveness and economic growth. An important feature of the smart specialisation concept is that, through policy intervention, it can influence not only the pace but also the direction of innovation. [5, p. 17].
Janell K., Guccio F. and Meshkovsky K.	Smart specialisation is a new, integrated set of principles that guide investment in innovation through the prioritisation and concentration of public resources, as well as the mobilisation of local assets and entrepreneurial potential [6, p. 1378].
Ministry of	Smart specialisation is an approach whereby regional

Infrastructure	development stakeholders, as part of a regional strategy, set out specific strategic goals and objectives for the development of economic activities that possess innovative potential, taking into account the region's competitive advantages and contributing to the transformation of economic sectors into more efficient ones [7].
Kudin, S., and Fedyk, M.	Smart specialisation is a government policy aimed at improving cooperation between the government, the business sector, scientific and technical institutions, and the public. It is a new form of cooperation that creates favourable conditions for the development of entrepreneurial activity and ensures effective collaboration between the education sector and the business sector [8, p. 3].
O. Yu. Berezina	Smart specialisation is an innovative European Union tool for building regional competitiveness, based on a comprehensive assessment of local conditions and opportunities. Smart specialisation aims to stimulate economic growth and job creation in Europe by enabling each region to identify and develop its own competitive advantages. Through partnership and a bottom-up approach, smart specialisation brings together local authorities, the research community, business organisations and civil society to work on implementing long-term growth strategies supported by EU funds [9, pp. 36–45].
V.M. Yemelyanov, L.V. Kozlova	Smart specialisation is an innovative tool of the European Union which, in practice, helps to develop regional innovation and economic potential and is based on taking into account local development conditions and opportunities for introducing innovative products. Within this approach, a region's competitive advantages are identified through the combined cooperation of public authorities, business and scientific expertise around a defined concept of regional specialisation. In this context, the main actors in regional development are central and local executive authorities, local self-government bodies, regional development agencies, associations of local self-government bodies, and the business and scientific communities [10, p. 778].
V.Y. Brych, P.R. Putsenteilo, Y.I. Kostetsky, S.I. Gunko	Smart specialisation represents a new stage in the development of the information society, characterised by new positive economic, social and other effects arising from the shared use of technical resources, services and the Internet by various stakeholders. Smart specialisation involves the continuous creation and adoption of new technologies, which requires the generation of knowledge, as well as the creation of

	an appropriate environment and infrastructure for the production and dissemination of knowledge [11, p. 143].
Esmanov, O., Shchika, Y., Lynnyk, M.	Smart specialisation is a comprehensive system of plans and actions in the fields of scientific research, investment, innovation and business, aimed at creating competitive advantages as well as new opportunities for development [12, pp. 15–16].

Created by the author

The main prospects for implementing this concept lie in enhancing the effectiveness of the region's economic policy by stimulating innovative development and strengthening its competitiveness. Identifying the region's potential strengths and defining the key priorities for long-term development creates the conditions for growth in the most promising sectors of the economy, thanks to the concentration of the resources required to bring about these structural transformations. One of the main prospects for implementing the smart specialisation concept is the formation of an innovative ecosystem in the region, which promotes entrepreneurial activity, enhancing scientific expertise in matters specific to regional development and intensifying research activities with the subsequent commercialisation of scientific developments, as well as engaging the public in the formulation of effective regional development policies.

References:

1. Snihova, O. Y. Unlocking the potential of smart specialisation to overcome regional structural inertia in Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2018. No. 8. pp. 75–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_8_7
2. RIS3 in Europe and transition towards RIS4. URL: https://www.iurc.eu/wp-content/uploads/2023/06/CHINA-CAPACITY-BUILDING_RIS3.pdf
3. 3rd MCAA. Definition of the day: Smart Specialisation Strategy. URL: <https://www.mariecuriealumni.eu/newsletters/3rd-mcaa-newsletter/definition-day-smart-specialisation-strategy>
4. Dominique Foray. From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17 Iss 4 pp. 492–507
5. Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation. URL: https://www.salzburgglobal.org/fileadmin/user_upload/Documents/2010-2019/2014/534/Innovation-driven_Growth_in_Regions_The_Role_of_Smart_Specialisation_OECD.pdf
6. Gianelle, C., Guzzo, F., & Mieszkowski, K. Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice? *Regional Studies*. 2019. vol. 54(10), pp.1377–1388. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1607970>
7. Official website of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua>

8. Kudin S.I., Fedyk M.V. State policy in the field of smart specialisation of regions. *Economy and Society*. 2022. Issue 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-16>

9. Berezina O. Yu. Smart specialisation for improving household living conditions: European experience. *Economics and Management Organisation*. 2018. No. 4. pp. 35–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_6

10. Yemelianov V.M., Kozlova L.V. Features of the implementation of the Smart specialisation concept in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2019. No. 6. pp. 777–800. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2019.06.04>

11. Brych V.Ya., Putsenteilo P.R., Kostetskyi Ya.I., Gunko S.I. Smart specialisation as a driver of the innovative regional development system. *Innovative Economy*. 2022. No. 1 (90). pp. 141–151

12. Esmanov O., Shtyka Yu., Lynnyk M. Strategies for the innovative development of territories and smart specialisation: essence and characteristics. *Digital Economy and Economic Security*. 2024. No. 3 (12), pp. 13–18. <https://doi.org/10.32782/dees.12-3>

УДК 005.21:502.131.1

Харчук Вікторія Юрївна

д.е.н., професор

Національний університет

«Львівська політехніка» (Україна)

Буга Олександр Русланович

аспірант,

Національний університет

«Львівська політехніка» (Україна)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальних економічних викликів та екологічної дестабілізації, удосконалення системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує інституційну готовність, технологічну конвергенцію та розвиток людського капіталу, потребує комплексного вдосконалення управлінських, організаційних та ресурсних підходів, що забезпечують довгострокову адаптивність і конкурентоспроможність у мінливому зовнішньому середовищі.

Одним із ключових напрямів є інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством, що передбачає узгодження

економічних, екологічних і соціальних цілей у межах єдиної корпоративної стратегії. Такий підхід сприяє формуванню системного бачення трансформаційних процесів і забезпечує їх послідовну реалізацію на всіх рівнях управління [1].

Ключовим напрямом є впровадження спроможностей, які дозволяють організації не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й випереджально трансформувати внутрішні бізнес-процеси відповідно до принципів ESG (Environmental, Social, Governance) [2].

Суттєвим напрямом вдосконалення постає розвиток людського капіталу як основи трансформаційної спроможності підприємства і передбачає системне інвестування у підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх цифрових, управлінських та міжособистісних компетенцій, а також впровадження ефективних механізмів мотивації та залучення персоналу до процесів змін [3]. Водночас особливого значення набуває формування лідерських компетенцій керівників, здатних ініціювати та підтримувати трансформаційні процеси, забезпечуючи узгодженість дій та досягнення стратегічних цілей. Основні лідерські компетенції керівників у системі сталої трансформації бізнесу наведено на рисунку 1.

Група компетенцій	Основні елементи компетенцій	Характеристика
Стратегічні	Системне бачення цілей сталого розвитку	Здатність проєктувати розвиток бізнесу в контексті глобальних цілей сталого розвитку
	Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація нефінансових ризиків, зокрема екологічних, репутаційних
	Управління змінами та адаптивність	Психологічна готовність та вміння користуватись інструментами подолання інертності персоналу під час впровадження сталих практик
Когнітивні	Критичне мислення	Аналіз суперечливої інформації та ухвалення рішень на основі достовірних даних
	Інноваційна креативність	Пошук нестандартних рішень для впровадження «зелених» технологій та ощадливого виробництва
Соціально-поведінкові	Інклюзивне лідерство	Побудова культури поваги, підтримка різноманітності та рівних можливостей у колективі
	Комунікаційна прозорість	Здатність аргументовано доносити цінності трансформації до всіх груп стейкхолдерів

	Управління стейкхолдерами	Навички фасилітації діалогу між інвесторами, державою, громадою та екологічними організаціями
Технологічні	Цифрова грамотність	Перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних
	Екологічний менеджмент	Знання міжнародних стандартів (ISO, EMAS) та механізмів їхньої інтеграції в бізнес-модель

Рис. 1. Лідерські компетенції керівників у системі сталої трансформації бізнесу

Удосконалення формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу передбачає комплексне поєднання стратегічних, організаційних, технологічних та кадрових змін, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності та стійкості підприємства в умовах сучасних змін.

Список використаних джерел

1. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
2. Лагодієнко О. В. Теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.52>
3. Kapur R. Characteristics of effective leadership. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/344348836_Characteristics_of_Effective_Leadership

УДК 330.341.1:658.5

Гнатюк Софія Олексіївна
викладач вищої категорії, старший викладач
ВСП «Львівський фаховий коледж Львівського національного
університету природокористування» (Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У XXI столітті людство зіштовхнулося з глобальними викликами, серед яких особливо гостро постали питання екологічної деградації, вичерпання природних ресурсів та зміни клімату. На цьому тлі традиційна лінійна економічна модель, яка передбачає надмірне використання ресурсів та

утворення великої кількості відходів, вичерпала свій потенціал. Особливо критично це проявляється в будівельній галузі – одному з найресурсоеміших секторів світової економіки. У відповідь на виклики сучасності все більше уваги приділяється концепції циркулярної економіки, яка дозволяє створювати замкнуті виробничі цикли, знижуючи навантаження на довкілля. У контексті відновлення інфраструктури України після війни, актуальність переходу до циркулярної моделі будівництва зростає в геометричній прогресії.

Сталий розвиток трактують як “такий, що відповідає потребам сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби”. Важливими чинниками сталості є: відмова від невідновлюваних ресурсів; використання відновлюваних ресурсів у обсягах, що не перевищують їх здатність до регенерації; втримання чисельності населення Землі в межах потенційних можливостей навколишнього середовища тощо.

У сучасних умовах концепція сталого розвитку є фундаментальною основою для формування політик та практик, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної стабільності. Однією з прогресивних моделей, яка відповідає цим вимогам, виступає циркулярна економіка. Ця модель пропонує альтернативу традиційному лінійному підходу до використання ресурсів, який базується на принципі «виробництво – використання – утилізація». Натомість циркулярна економіка орієнтується на побудову безвідходних циклів, у яких ресурси використовуються повторно, обсяги відходів зводяться до мінімуму, а продукція створюється з урахуванням її повторного використання, ремонту та перероблення. Запровадження принципів циркулярної економіки вимагає переосмислення усталених бізнес-практик і підходів до управління ресурсами. Такий підхід сприяє зниженню екологічного навантаження, створюючи передумови для економічного розвитку та соціального добробуту. Використання циркулярної моделі дозволяє ефективніше задіювати природні ресурси, мінімізувати утворення відходів і сприяти покращенню якості довкілля [3, с. 166].

Управління відходами охоплює п'ять головних процесів: 1) запобігання відходам (раціоналізація виробництва і споживання); 2) підготовка до повторного використання: розроблення продуктів із вже використаних матеріалів/сировини; 3) рециклінг – перероблення відходів на матеріали, які можна використовувати повторно; 4) відновлення речовин/енергії, які містяться у відходах, чи перероблення відходів; 5) видалення – розміщення відходів у спеціальних місцях для оброблення з метою досягнення стану, який не шкодитиме життю, здоров'ю людей чи навколишньому середовищу. Звичайно, найкращим методом боротьби із відходами є запобігання їм на етапах: виробництва – завдяки інноваційним технологіям; споживання – зменшення чи раціоналізування. Але, на жаль, найпоширенішим варіантом все ще є знищення відходів. І хоча концепція “нульових відходів” (zero-waste), яку Міжнародний альянс ZeroWaste визначає як “принцип збереження ресурсів шляхом відповідального виробництва, споживання, повторного використання й

відновлення товарів, матеріалів і упакування без спалювання і скидів на землю, у воду чи повітря, що загрожують навколишньому середовищу чи здоров'ю людей”, набуває дедалі більшої актуальності. Як констатовано у *Circularity Gap Report 2022*, “світ сьогодні лише на 8,6 % є циркулярним”[2, с. 9-10].

Перехід до циркулярної моделі економіки передбачає використання замкненого циклу ресурсів і відновлення. Однак, впровадження таких змін неможливо реалізувати миттєво, оскільки це вимагає значних змін у виробничих процесах і екологічних підходах на суспільному рівні. Циркулярна економіка базується на принципах раціонального управління ресурсами, зменшення відходів і повторного використання матеріалів, що дозволяє покращити економічні та екологічні умови країни. Незважаючи на перспективність, розвиток циркулярної економіки в Україні стримується низкою факторів, таких як тривала військова агресія, недоліки в інституційній інфраструктурі, відсутність ефективних регуляторних механізмів та економічних стимулів. Перехід на циркулярні принципи потребує розробки відповідного законодавства, впровадження інноваційних технологій і цифровізації виробничих процесів. Важливою складовою є фінансова підтримка екологічних ініціатив, яка дозволить реалізувати проекти, спрямовані на скорочення екологічного впливу [1, с. 150]. Адаптація української економіки до глобальних тенденцій вимагає інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку для забезпечення якості життя населення і підвищення конкурентоспроможності країни. Однак, у контексті війни економіка України стає вразливою до викликів, що впливають на її стабільність. За останні роки фінансова стійкість країни значно знизилася, що підтверджується високими показниками індексу фінансового стресу після активізації бойових дій. Хоча цей показник поступово знижується, він залишається значно вищим за довоєнний рівень, вказуючи на необхідність рішучих заходів для зміцнення економічної та фінансової систем.

Завдяки реалізації концепції циркулярної економіки очікується підвищення економічної стійкості, стабільності економічних процесів та сталого розвитку регіонів. Заходи, спрямовані на створення замкнутих економічних циклів, стимулюють підприємницьку активність і сприяють зростанню кількості комерційних структур. Окрім цього, децентралізаційні реформи дозволили громадам знизити бюджетні витрати через скорочення кількості державних службовців, що підвищило ефективність використання фінансових ресурсів. Для досягнення цілей сталого розвитку шляхом переходу до циркулярної економіки необхідні глибокі перетворення, що забезпечать ефективність функціонування нової економічної моделі. Це передбачає створення комплексної нормативно-правової бази, яка охоплюватиме всі аспекти циркулярної економіки [4, с. 76-77].

Зокрема, варто розробити законодавчі ініціативи, які регулюватимуть повний життєвий цикл продукції – від її проєктування до утилізації, акцентуючи на повторному використанні, переробці та мінімізації відходів.

Державна підтримка підприємств, що впроваджують циркулярні практики, має бути одним із пріоритетів. Програми підтримки повинні включати фінансові й податкові стимули, технічну допомогу, консалтингові послуги та навчальні ініціативи для бізнесу. Такі заходи допоможуть підприємствам створювати та реалізовувати інноваційні бізнес-моделі, що сприятимуть оптимізації використання ресурсів і зменшенню екологічного впливу. Комплексна інтеграція цих дій створить сприятливе середовище для впровадження циркулярної економіки, що сприятиме сталому економічному розвитку та екологічній стійкості. Сталий розвиток визначається як процес, у якому економічне зростання, виробництво та споживання відбуваються у межах, що дозволяють екосистемам відновлюватися, поглинати забруднення та забезпечувати життєдіяльність нинішніх і майбутніх поколінь.

Отже, циркулярна економіка відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку, таких як боротьба зі змінами клімату, забезпечення раціонального використання ресурсів і сприяння соціальній справедливості. Її інтеграція екологічних, економічних та соціальних аспектів у єдину стратегію створює умови для формування сталого майбутнього. У цьому контексті дослідження та впровадження принципів циркулярної економіки набувають особливої актуальності як ефективний інструмент для досягнення глобальних і регіональних цілей сталого розвитку, забезпечуючи довготривалий позитивний ефект для суспільства та довкілля.

Список використаних джерел

1. Яценко О. М., Швиданенко О. А., Швиданенко Г. О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. Економіка і регіон. 2022. № 4(87). С. 150–167.
2. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1(9). С. 9–22.
3. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 166–174.
4. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р. С. Розвиток біоекономіки: пріоритети для України. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. наук. практ. конф., Держ. біотехнол. ун-т, 14-15 берез. 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 76–77.

УДК 658.1

Зелінська Галина Олексіївна

д.е.н., професор

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних економічних змін особливого значення набуває впровадження принципів циркулярної економіки. Це вимагає переосмислення підходів до управління підприємствами з акцентом на підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Перехід до таких механізмів супроводжується суттєвою трансформацією бізнес-стратегій, адже традиційні моделі господарювання вже не відповідають актуальним вимогам сталого розвитку. В результаті зростає необхідність у розробці інноваційних управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання природних та техногенних ресурсів, а також на скорочення обсягів відходів. У цьому контексті набуває актуальності дослідження трансформації управлінських стратегій підприємств у межах циркулярної економіки.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить про інтенсивний розвиток концепцій циркулярної економіки в Україні, що обумовлено потребою адаптації підприємств до нових реалій, викликаних глобальними економічними змінами та внутрішніми трансформаціями. Зокрема, Горбаль Н. та Сліпачик С. наголошують на перспективах впровадження циркулярної економіки в умовах війни в Україні [1]. Мельник О. та Злотнік М. фокусуються на дослідженні ключових тенденцій стратегічного управління за умов циркулярної економіки [2]. Водночас Ареф'єва О. та Онопрієнко Д. розглядають питання стратегічного розвитку підприємств в контексті становлення циркулярної економіки [3]. Циркулярна економіка має потенціал стати ефективним інструментом для зниження екологічного впливу, оптимізації виробничих витрат та раціонального управління обмеженими природними ресурсами. Це робить її ключовим фактором для досягнення сталого економічного зростання.

Перехід підприємств до моделі циркулярної економіки має значення, яке виходить за рамки суто економічної вигоди. Він охоплює також стратегічні переваги, зокрема зменшення витрат на сировину та підвищення продуктивності виробничих процесів. Цей підхід надає компаніям додаткові конкурентні можливості через використання відновлюваних ресурсів і скорочення обсягів відходів. Впровадження принципів циркулярної економіки дозволяє суттєво знизити витрати на матеріали шляхом повторного використання компонентів. Окрім того, це стимулює перехід до ширшого

застосування відновлюваних джерел енергії у виробничій діяльності. Як наслідок, збільшується загальна ефективність виробництва, скорочуються витрати на енергію та сировинні ресурси, що стає особливо цінним у періоди економічної нестабільності. Важливим аспектом трансформації є розробка сучасних підходів до управління ресурсами, організації виробничих процесів і взаємодії з постачальниками та споживачами. В умовах циркулярної економіки особливу роль відіграють довгострокові партнерства, адже підприємства орієнтуються на оптимізацію витрат і створення замкнених циклів постачання та споживання ресурсів. Такий підхід сприяє забезпеченню сталого розвитку на кожному етапі виробничого процесу. Перехід до циркулярної економіки передбачає суттєву модернізацію управлінських стратегій, що приносить значні довгострокові переваги для економіки загалом. Зменшення негативного впливу на довкілля, формування нових ринкових ніш і стимулювання розвитку інноваційних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному середовищі. Слід зазначити, що впровадження моделі циркулярної економіки потребує розроблення всебічно продуманої державної політики, яка б сприяла процесам циркуляризації бізнесу. Це передбачає ідентифікацію стимулюючих і стримувальних факторів, здатних безпосередньо впливати на ефективність такого переходу. Ключовими елементами, які формують сприятливі або стримуючі умови для розвитку циркулярної економіки, є рівень вартості кредитних ресурсів, особливості податкової системи, а також структура та пріоритети бюджетних видатків [3, с. 15].

Перехід до циркулярної економіки відіграє суттєву роль у формуванні та реалізації стратегій розвитку економічного потенціалу підприємства. Така стратегія акцентує увагу на впровадженні інновацій, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Одним із ключових елементів її є інвестування в сучасні технології, що допомагають поступово зменшити залежність від традиційних лінійних моделей виробництва. Важливим аспектом такої стратегії також є створення й зміцнення партнерських мереж. Вони сприяють інтеграції інноваційних підходів та забезпечують формування доданої вартості в межах циркулярних ланцюгів постачання. Залучення зацікавлених сторін до цього процесу має особливе значення, так як забезпечує колективний підхід до вирішення актуальних викликів у сфері природокористування й сталого розвитку. Застосування підходів циркулярної економіки сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, забезпечує його довгострокову стабільність і зміцнює конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Однією з головних передумов структурних трансформацій є необхідність перегляду та реорганізації внутрішніх бізнес-процесів підприємств у відповідності до принципів циркулярної економіки. Для цього необхідно розробити ефективні інструменти моніторингу та оцінки раціонального використання ресурсів, а також вдосконалити логістичні ланцюги. Водночас

такі перетворення неможливі без значних інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій та сучасних підходів до управління. Реалізація цих ініціатив потребує підтримки з боку держави через фінансові стимули та регуляторні механізми, які забезпечать надійне підґрунтя для подібних змін. Перехід України на модель циркулярної економіки має стратегічну вагу, оскільки відкриває нові можливості для модернізації національної економіки та підвищення її ефективності. Такий підхід сприятиме залученню інвесторів, активному розвитку зовнішньоекономічної діяльності, збільшенню доходів та вдосконаленню професійних навичок працівників. Крім того, інтеграція принципів циркулярної економіки дозволить поглибити співпрацю з Європейським Союзом і започаткувати нові міжнародні партнерства. Одним із перспективних напрямів розвитку виступає впровадження технології блокчейн, яка сприяє забезпеченню прозорості та можливості відстеження процесів у межах циркулярної економіки. Це посилює довіру серед учасників ринку, відкриваючи нові перспективи для залучення інвестицій у екологічно орієнтовані ініціативи. Ключовим елементом державної політики у сфері переходу підприємств на циркулярні бізнес-моделі є надання фінансової підтримки інвестиційним проєктам, спрямованим на розвиток екологічних інновацій. Це дозволить створити сприятливі умови для інтеграції компаній, особливо малого та середнього бізнесу, у міжнародні екологічні мережі.

Інноваційні стратегії, побудовані на основі принципів циркулярної економіки, відкривають нові можливості для оптимізації управління підприємствами. Вони зважено враховують сучасні досягнення науково-технічного прогресу, що позитивно відображається на продуктивності роботи та фінансових результатах організацій.

Отже, трансформація управлінських стратегій підприємств у контексті переходу до циркулярної економіки відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку та ефективного використання ресурсів. Інтеграція принципів циркулярної економіки дає компаніям значні конкурентні переваги, зокрема через оптимізацію витрат на матеріали та енергоресурси. Одночасно це сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, що набуває особливої актуальності в сучасних реаліях.

Література

1. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6. № 1. С. 92–104. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092>
2. Мельник О., Злотнік М. Ключові тенденції стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2988/2908>

3. Арєф'єва О. В., Онопрієнко Д. О. Стратегізація розвитку підприємств в умовах становлення циркулярної економіки в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4(88). С. 7–18.

УДК 005.5:004:330.34

*Кулик Вікторія Анатоліївна,
д.е.н., професор,
Іваненко Єлизавета Аркадіївна,
здобувач вищої освіти,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(Україна)*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Підвищення ефективності управління підприємствами значною мірою пов'язане з впровадженням цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами. Інтеграція інформаційно-комунікаційних рішень сприяє оптимізації операційної діяльності, удосконаленню механізмів прийняття управлінських рішень та формує передумови для реалізації принципів сталого розвитку.

Цифрова трансформація бізнес-процесів розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що передбачає зміну традиційних підходів до управління, удосконалення системи прийняття управлінських рішень та використання нових інструментів аналізу даних. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційний менеджмент, який забезпечує ефективне управління інформаційними потоками, формування аналітичної бази для стратегічного планування та інтеграцію цифрових платформ у систему управління підприємством [2].

У сучасній практиці управління підприємствами цифрові технології використовуються для автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсного забезпечення, підвищення прозорості діяльності та вдосконалення системи контролю. Застосування цифрових рішень дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати нові конкурентні переваги. Дослідження свідчать, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню організаційної ефективності підприємств, розвитку електронного бізнесу та покращенню якості управлінських рішень [3].

Практичний досвід міжнародних та українських компаній демонструє ефективність використання цифрових інструментів у процесі управління бізнес-процесами. Зокрема, компанія Microsoft активно впроваджує цифрові платформи управління підприємством, використовуючи систему Microsoft

Dynamics 365, що дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі та управлінські процеси в єдину інформаційну систему. Це забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, покращення аналітики та оптимізацію управління ресурсами.

Іншим прикладом є діяльність компанії Siemens, яка реалізує концепцію цифрового підприємства шляхом використання платформи Siemens MindSphere. Застосування цієї системи дозволяє здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу, аналізувати великі масиви даних та підвищувати ефективність управління виробничими операціями. Такі підходи сприяють раціональному використанню ресурсів та зниженню негативного впливу виробництва на довкілля.

Серед українських компаній показовим є досвід IT-компанії SoftServe, яка активно використовує сучасні цифрові платформи для управління проєктами, комунікаціями та бізнес-процесами. Використання цифрових інструментів управління дозволяє компанії оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами.

Впровадження цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами підприємств забезпечує низку стратегічних переваг, серед яких доцільно виокремити: 1) автоматизацію управлінських і операційних процесів; 2) підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень; 3) оптимізацію використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; 4) підвищення прозорості бізнес-процесів; 5) створення умов для реалізації принципів сталого розвитку.

Разом з тим цифрова трансформація супроводжується певними викликами та ризиками. Серед них особливого значення набувають питання інформаційної безпеки, захисту даних, адаптації організаційної структури підприємства до нових умов функціонування та формування відповідного рівня цифрових компетенцій персоналу. Зростання цифровізації бізнес-середовища також сприяє появі нових загроз, пов'язаних із кіберризиками та інформаційними атаками, що потребує розроблення ефективних механізмів їх мінімізації [1].

Цифрова трансформація управління бізнес-процесами підприємств є важливим інструментом підвищення ефективності управління та досягнення цілей сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню прозорості управління, раціональному використанню ресурсів та формуванню нових можливостей для інноваційного розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до впровадження цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами підприємств із урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
2. Похідня Б.А., Кулик В.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96-99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99>
3. Kulyk V., Škodová Parmová D. and Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. 23(3). 457-468. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)

УДК 502.131.1

Литвинець Роман Богданович
аспірант
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У НОВІЙ ПАРАДИГМІ: ВІД БАЛАНСУ СКЛАДОВИХ ДО ПОВНОЦІННОЇ ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ

Розуміння ідеї сталого розвитку пройшло тривалий шлях еволюції: від первинного природоохоронного бачення, зосередженого переважно на збереженні ресурсів, до сучасної комплексної концепції, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні виміри суспільного поступу. Якщо на ранніх етапах основний акцент робився на необхідності стримування руйнівного впливу людської діяльності на природу, то надалі ця ідея була поглиблена категоріями міжпоколінної справедливості, якості життя, соціальної інклюзії, природного капіталу та суспільного добробуту [1, с. 43; 2, с. 10]. У сучасному розумінні сталий розвиток трактується як цілісний процес довгостроково відтворюваного прогресу без руйнування природних, соціальних та інституційних передумов суспільного поступу [1, с. 43; 3, с. 8–10]. Водночас подальше загострення глобальних екологічних, соціальних і цивілізаційних викликів свідчить, що навіть сучасне розуміння сталого розвитку потребує наступного змістовного етапу. Йдеться про перехід від логіки балансування між окремими складовими до логіки інтегрального гармонійного співрозвитку людини, суспільства, економіки і природи, у межах якого головним завданням є не лише недопущення втрат, а й формування якісно вищого рівня людського буття [1, с. 49; 3, с. 8–11].

Саме тому перспективним напрямом прогресу теорії сталого розвитку є формування інтегральної моделі, у якій поєднуються не тільки економічні,

соціальні та екологічні параметри, а й цінності гармонії, соціального спокою, розвитку особистості, повноти людської самореалізації, науково обґрунтованого споживання та відновлення природного середовища. Така модель має виходити з того, що справжній добробут суспільства не обмежується обсягом виготовлених і спожитих матеріальних благ, а є значно ширшою категорією, яка включає фізичний і психологічний комфорт життя, безпечне середовище та життя у гармонійному природному і суспільному просторі. Інтегральний сталий розвиток не повинен розглядатися як фактор зниження добробуту через певне стримування надмірного матеріального споживання на користь зростання екологічних і соціальних витрат, а навпаки, має формувати підґрунтя для якісного зростання суспільного добробуту, оскільки частину традиційного матеріального споживання компенсує і навіть перевищує за значенням “споживання” інших, вищих за своєю суспільною цінністю благ - гармонії з природою, соціальної рівноваги, безпеки, цілісного розвитку людини, самореалізації і культурної та моральної повноти життя.

Визначальним аргументом на користь інтегрального сталого розвитку є його синергетичний вплив на зростання якості життя. На відміну від підходів, у яких економічна, соціальна та екологічна політика співіснують як окремі напрями з постійною конкуренцією пріоритетів, інтегральна модель передбачає їх взаємне підсилення. Відновлення природи покращує здоров'я, психологічний стан і комфорт населення; соціальний спокій і справедливість знижують напругу, підвищують довіру та продуктивність суспільства; наукоємна економіка створює матеріальну базу для безпечного, раціонального і технологічно ефективного розвитку; повноцінна самореалізація людини формує вищий рівень творчої енергії, мотивації та соціальної відповідальності. У результаті виникає ефект, коли поєднання гармонійної природи, збалансованого суспільства, науково організованої економіки і розвиненої особистості дає значно більший позитивний результат, ніж проста сума окремих складових. Саме це і є синергетичним ефектом гармонійного розвитку суспільно-економічних систем.

Інтегральна модель повинна передбачати не тільки перманентну послідовну і ефективну політику у всіх напрямках сталого розвитку, але також і вихід на якісно новий рівень завдань та цілей у кожному з таких напрямків, зокрема:

- екологічна складова має передбачати примноження біорізноманіття, формування нової якості простору життя, у якому людське середовище не протистоїть природному, а вбудовується в нього як органічна, узгоджена і науково спроектована частина. У такій моделі природа розглядається не тільки як ресурсна основа господарювання, а як активна життєтворча система. Відновлена, багата і гармонійно розвинута природа перестає бути лише об'єктом охорони, а стає середовищем нового типу, яке підвищує щоденний комфорт, покращує стан здоров'я населення, знижує рівень стресу, формує естетичну цінність простору, сприяє соціальному умиротворенню та забезпечує

глибше відчуття людської включеності у світ, а отже перестає бути “витратною” сферою і перетворюється на один із ключових чинників реального підвищення якості життя.

- соціальна складова в рамках цієї парадигми – це не лише боротьба з бідністю чи забезпечення базових стандартів життя, а створення суспільства без надмірної внутрішньої напруги, руйнівних диспропорцій, масового відчуження та глибоких соціальних конфліктів. Суспільна система має бути організована таким чином, щоб людина мала можливість для повноцінного розвитку, самореалізації, безпеки та творчої праці. Суспільство, що функціонує на засадах соціального спокою, справедливості, взаємної довіри та підтримки людського потенціалу, створює принципово вищу якість буття, яку неможливо охарактеризувати і виміряти лише доходами чи обсягами споживання, і таке суспільство саме по собі є визначачальною життєвою цінністю.

- економічна складова сталого розвитку має бути переосмислена не у напрямку відмови від економічного зростання як такого, а в переході до такого його типу, який узгоджується з науково обґрунтованим рівнем споживання матеріальних благ, можливостями природи, потребами суспільної стабільності та цілями підвищення реальної якості життя. Науково обґрунтований рівень матеріального споживання повинен забезпечити ріст ВВП в обсягах, що гарантують таку межу задоволення потреб, за якої забезпечується достатній рівень матеріального добробуту, технічного прогресу, продуктивності та інноваційності, але водночас не стимулюється надмірне, деструктивне й соціально нераціональне споживання, а матеріальні блага сприяють людському розвитку, але не витісняють інші, вищі форми добробуту і не руйнують природну та соціальну основу життя.

Таким чином, інтегральний сталий розвиток доцільно розглядати як наступний етап еволюції теорії сталого розвитку - етап, на якому суспільний прогрес визначається не лише здатністю підтримувати баланс між економікою, соціумом і природою, а здатністю забезпечувати їх гармонійний співрозвиток. Такий підхід не погіршує суспільний добробут, а змінює його структуру і піднімає його на вищий рівень, включаючи до нього ті складові, які в традиційній економічній логіці залишалися другорядними або зовсім невидимими: гармонію з природою, суспільний спокій, цілісність розвитку, повноту самореалізації особистості, відсутність деструктивної соціальної напруги, безпечне і природоцентричне середовище життя, яке поєднується з науково обґрунтованим обсягом матеріального споживання. Саме тому гармонійний розвиток суспільно-економічних систем у межах інтегральної моделі здатний забезпечити не просто стабільність, а якісно вищий рівень життя людей, суспільств і цивілізації в цілому.

Список використаних джерел

1. Our Common Future / World Commission on Environment and Development. Oxford : Oxford University Press, 1987. 383 p.

2. Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living / IUCN, UNEP, WWF. Gland ; Switzerland, 1991. 228 p.

3. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. Environment. 2005. Vol. 47, No. 3. P. 8–21.

УДК 338.48:005.35:330.34

Побігун Сергій Андрійович

к.е.н., доцент

доцент кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(Україна)

Макаренко Артем Леонідович

аспірант за ОНП «Менеджмент»

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ESG-ПАРАДИГМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Все більшої пріоритетності на сьогодні набуває імплементація принципів сталого розвитку в діяльність суб'єктів господарювання. Туристичний сектор, як одна з найбільш динамічних галузей, характеризується значним впливом на довкілля, соціальні процеси та інституційне середовище, що зумовлює необхідність системного підходу до оцінювання соціальної відповідальності бізнесу. Також перехід до циркулярної економіки передбачає оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію відходів і формування відповідальних моделей виробництва та споживання. У цьому контексті ESG-парадигма (Environmental, Social, Governance) виступає універсальним інструментом інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність туристичних підприємств. Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю адаптації міжнародних ESG-підходів до специфіки туристичної галузі України.

Метою є обґрунтування методичного підходу до структуризації системи соціальної відповідальності туристичних підприємств шляхом її інтеграції в ESG-структуру з урахуванням принципів сталого розвитку.

Спостерігається підвищена увага до визначеної проблематики серед вчених та практиків, а також чимало напрацювань у різних галузях економіки підтверджують доцільність використання ESG-підходу як базової моделі оцінювання соціальної відповідальності бізнесу. Стосовно туристичної галузі наведемо певні вагомні дослідження стосовно актуалізованого питання.

Зокрема, у роботі [1] доведено, що ESG-інтеграція сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та забезпечує їх довгострокову стійкість. Підкреслюється, що екологічна складова є ключовою для галузей із високим природоресурсним навантаженням, до яких належить туризм.

У іншому дослідженні [2] акцентовано на соціальному вимірі ESG, де ключовими чинниками конкурентоспроможності туристичних підприємств визначено розвиток людського капіталу та взаємодію з місцевими громадами. Автори водночас підкреслюють дефіцит формалізації соціальних індикаторів у вітчизняній практиці, що ускладнює кількісну оцінку та стратегічне планування.

Ще група науковців обґрунтовують необхідність посилення управлінського компоненту ESG через впровадження прозорих механізмів нефінансової звітності та антикорупційних практик [3]. Критично оцінюючи існуючі підходи, дослідники вказують на фрагментарність показників та відсутність інтегрованих індексів.

Таким чином, узагальнюючи, слід констатувати, що існує потреба у систематизації підсистем соціальної відповідальності через їх інтеграцію в єдину ESG-структуру.

Зважаючи на складну, багаторівневу природу системи соціальної відповідальності туристичних підприємств, постає потреба у впорядкуванні системи індикаторів, що дає змогу не лише здійснювати оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем цієї системи, але й забезпечувати їх узгодження з міжнародно апробованою ESG-концепцією (Environmental, Social, Governance).

Як вище зазначалося, сучасні наукові підходи до вимірювання соціальної відповідальності бізнесу демонструє, що саме ESG-парадигма на сьогодні виступає найбільш універсалізованим та інституційно закріпленим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління підприємствами. У зв'язку з цим у межах даного дослідження вважаємо доцільним трансформацію шести підсистем соціальної відповідальності туристичного бізнесу у три узагальнені компоненти ESG, що створює можливість:

- забезпечити зіставність результатів оцінювання з міжнародною практикою;
- подолати надмірну розпорошеність показників;
- сформулювати методичне підґрунтя для розрахунку інтегрального індексу соціальної відповідальності туристичних підприємств.

Водночас слід наголосити, що така агрегація не призводить до спрощення змістовного наповнення системи, а, навпаки, відображає внутрішню взаємозалежність її складових у межах механізму розвитку соціально відповідальної діяльності туристичних підприємств.

Розподіл підсистем соціальної відповідальності відповідно до ESG-компонентів має такий вигляд:

1. Environmental (E) – екологічний аспект соціальної відповідальності, який охоплює індикатори впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище та рівень ефективності використання природних ресурсів. До нього належать показники енергоспоживання та водокористування, обсяги утворення і переробки відходів, рівень викидів парникових газів, наявність екологічної сертифікації, впровадження «зелених» технологій і участь у природоохоронних ініціативах.

2. Social (S) – соціальний вимір, що акумулює показники соціальної, етичної та частково економічної складових, пов'язаних із розвитком людського і соціального капіталу. Йдеться про рівень зайнятості, умови праці, дотримання принципів рівності та інклюзії, інвестиції у розвиток місцевих громад, забезпечення безпеки туристичних послуг, дотримання прав споживачів, а також рівень задоволеності персоналу і клієнтів та реалізацію соціальних програм.

3. Governance (G) – управлінсько-інституційний компонент, який відображає ступінь інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. До нього належать показники наявності стратегій і політик у сфері CSR/ESG, рівень прозорості нефінансової звітності, ефективність управління ризиками, функціонування антикорупційних механізмів, залучення зацікавлених сторін та відповідність нормативно-правовим вимогам.

Отже, запропонований підхід до формування системи показників оцінювання факторів впливу на соціальну відповідальність туристичних підприємств інтегрується в авторську шестикомпонентну модель системи соціальної відповідальності, яка представлена підсистемами і водночас органічно асимілюються у тривимірну структуру ESG через побудовану матрицю (табл. 1). Це дозволяє перейти від описового аналізу до формалізованого оцінювання та створює передумови для побудови узагальненого ESG-індексу.

Таблиця 1 – Матриця інтеграції підсистем соціальної відповідальності туристичного бізнесу в ESG-структуру

№	Підсистема системи СВБ	ESG-компонента	Логіка віднесення до ESG	Ключові індикатори оцінки (приклади)
1	Економічна	S / G	Формує соціально-економічну стійкість та фінансову основу відповідальної діяльності; впливає на добробут громад і управлінські рішення	обсяг доходів; рівень зайнятості місцевого населення; частка локальних закупівель; податкові надходження; інвестиції в інфраструктуру
2	Соціальна	S	Відображає соціальний вплив на	робочі місця; оплата праці; гендерний

			працівників, споживачів і громади	баланс; витрати на соцпрограми; задоволеність персоналу/клієнтів
3	Екологічна	E	Характеризує вплив на довкілля та ефективність управління ресурсами	енергія/вода; CO ₂ ; утилізація відходів; еко-сертифікація (ISO 14001, Green Key); природоохоронні програми
4	Етична	S / G	Формує культуру доброчесності, довіру та легітимність	етичний кодекс; кількість порушень; довіра клієнтів; відповідальний маркетинг; прозорість взаємодії
5	Управлінська	G	Інтегрує СВБ у стратегію та контроль результативності	ESG/CSR-стратегія; регулярність нефінзвітності; risk management; залучення стейкхолдерів
6	Інституційна	G	Визначає нормативно-правові та партнерські умови розвитку СВБ	відповідність законодавству; участь у програмах; партнерські проєкти; співпраця з владою/громадами

Джерело: авторська розробка на основі [1-3] та ESG-підходу.

Розроблена матрична модель забезпечує трансформацію описового підходу до аналізу соціальної відповідальності бізнесу у систему формалізованого кількісного вимірювання, гарантує узгодженість авторського підходу з міжнародними ESG-стандартами та слугує методичною базою для подальшого конструювання інтегрального ESG-індексу соціальної відповідальності туристичних підприємств у наступних дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Rudenok, O., Laktionova, O., & Orlov, V. (2021). Ownership concentration of corporations and the level of stock market development. *EES Journal*, 5, 1–9. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/173>
2. Ставська, Ю. В., & Замрій, В. В. (2025). Соціальна відповідальність підприємств сфери гостинності й упровадження у їхню діяльність екологічно орієнтованих практик. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання*

науки і практики, №2. Електронний ресурс. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2025/hkcXEk1h7kz8DkV6Mpaw.pdf>

3. Богатчик, Л., Лопатовський, В., Лопатовська, О., & Мельничук, І. (2025). Облік і звітність ESG-показників як інструмент підвищення прозорості бізнесу в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 464–472. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-68>

УДК 620.9

Михайлишин Христина Володимирівна
аспірантка спеціальності 073 Менеджмент
Науковий керівник: *Полянська Алла Степанівна*
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЕНЕРГОПЕРЕХОДУ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ КРИЗ 2022–2026 РОКІВ

Енергетичний перехід передбачає глибоку трансформацію енергетичних систем, спрямовану на зниження вуглецевої інтенсивності, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті енергоефективність є одним з ключових елементів, що забезпечує скорочення попиту на енергію, підвищення конкурентоспроможності економіки та зниження залежності від імпортних енергоресурсів [1].

Період 2022–2026 років характеризується серією енергетичних криз, які мають кумулятивний та хвильовий характер. Перший етап у 2022 році був спричинений повномасштабною війною в Україні та різким скороченням поставок природного газу з Росії до Європи, що спричинило рекордне зростання цін на газ та безпрецедентну волатильність на енергетичних ринках. У відповідь на кризу країни Європи активізували диверсифікацію поставок, зокрема через розвиток енергетичної інфраструктури для імпорту LNG, що дозволило частково компенсувати втрати трубопровідного газу з Росії [2]. Водночас зростання залежності від LNG-ресурсу підвищило чутливість до глобальних шоків на енергетичних ринках, а також підштовхнуло зростання конкуренції за енергоресурси.

Кризові події у період з 2022 року трансформувалися у структурні виклики для енергетичного переходу. Високі ціни на енергоресурси стимулювали інвестиції у відновлювану енергетику та енергоефективність, однак водночас зростала невизначеність через геополітичну нестабільність [2].

Аналітичні оцінки Bruegel свідчать, що попит на газ у ЄС у 2022–2024 роках скоротився приблизно на 11–18%, порівняно з попитом у 2019–2021 роках значною мірою за рахунок заходів з енергоефективності та управління попитом [3].

Подальша ескалація геополітичної напруженості у 2025–2026 роках на Близькому Сході, що є одним з регіонів найбільших постачальників енергоресурсів в світі, а також ризики обмеження судноплавства через Ормузьку протоку, формують новий рівень глобальної енергетичної нестабільності. За оцінками Міжнародного валютного фонду, порушення постачань через ключові транспортні маршрути (такі як Ормузька протока, Червоне море та ін.) може призвести до подальшого значного зростання світових цін на енергоносії та посилення інфляційного тиску [4].

У таких умовах енергоефективність набуває подвійної ролі. З одного боку, вона є інструментом швидкого антикризового реагування, що дозволяє оперативно скорочувати попит на енергію, а з іншого виступає стратегічним елементом енергетичного переходу, забезпечуючи зниження енергоемності економіки та створюючи передумови для розширення інтеграції відновлюваних джерел енергії. На рівні Європейського Союзу це проявляється у посиленні застосування принципу “energy efficiency first”, тоді як на рівні підприємств у впровадженні енергоменеджменту, модернізації обладнання та диверсифікації джерел енергії [5].

У таблиці 1 представлено характеристику енергетичних криз у період 2022–2026 років в поєднанні з рішеннями країн ЄС, що були прийняті для подолання та мінімізації негативного впливу криз, а також еволюції ролі енергоефективності в їх контексті.

Таблиця 1 – Еволюція ролі енергетичної ефективності в контексті енергетичних криз 2022–2026 років

Період	Характеристика кризи	Вплив на енергетичні ринки	Рішення для подолання кризи	Роль енергоефективності
2022	Газова криза в Європі: війна в Україні, скорочення поставок з Росії	Різке зростання цін на газ, дефіцит, висока волатильність	Диверсифікація постачань, розвиток LNG інфраструктури, обмеження споживання	Швидке скорочення попиту, антикризовий інструмент
2023–2024	Структурна перебудова ринку, глобальна конкуренція за LNG,	Висока волатильність, зміна потоків енергоресурсів, зниження	Інвестиції у ВДЕ, енергоменеджмент, REPowerEU, формування стратегічних запасів	Інструмент управління попитом і зниження залежності

	геополітична нестабільність	попиту	енергоресурсів	
2025–2026	Геополітична ескалація на Близькому Сході, закриття Ормузької протоки	Глобальне зростання цін на нафту і газ, порушення логістики, пошкодження видобувних активів	Зростання інвестицій в енергетичну ефективність та ВДЕ, запровадження стратегій енергетичної безпеки, диверсифікація	Системний інструмент управління ризиками та стійкості

Складено автором на основі [2-7]

Таким чином, енергетичні кризи 2022–2026 років суттєво впливають на траєкторію енергетичного переходу, оскільки вони не лише створюють додаткові виклики, але й прискорюють трансформацію ролі енергоефективності, що еволюціонувала від інструменту кліматичної політики до ключового інструменту адаптації до нестабільності, забезпечення енергетичної безпеки та підвищення стійкості економіки.

Список використаних джерел

1. European Parliament. Energy transition in the EU. *European Parliament*. 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754623/EPRS_BRI\(2023\)754623_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/754623/EPRS_BRI(2023)754623_EN.pdf) (дата звернення 18.04.2026)
2. IEA. World Energy Outlook 2023. *IEA*. 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023/executive-summary> (дата звернення 18.04.2026)
3. Bruegel. European natural gas demand tracker. *Bruegel* 2026. URL: <https://www.bruegel.org/dataset/european-natural-gas-demand-tracker> (дата звернення 18.04.2026)
4. IMF. How the War in the Middle East Is Affecting Energy, Trade, and Finance. *IMF*. 2026. URL: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2026/03/30/how-the-war-in-the-middle-east-is-affecting-energy-trade-and-finance> (дата звернення 18.04.2026)
5. European Commission. Energy Efficiency First. *European Commission*. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/energy-efficiency-first_en (дата звернення 18.04.2026)
6. IEA. World Energy Outlook 2022. Energy security in energy transitions. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022/energy-security-in-energy-transitions> (дата звернення: 18.04.2026)

7. European Commission. REPowerEU: Affordable, secure and sustainable energy for Europe. *European Commission* 2026. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en (дата звернення 18.04.2026)

УДК 615.1:339.138:504.06

Мороз Світлана Григорівна

к. е. н., доцент,

Національний фармацевтичний університет (Україна)

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ

Сучасний розвиток концепції циркулярної економіки передбачає трансформацію традиційних моделей споживання у напрямі відповідального використання ресурсів, мінімізації відходів та їх повторного залучення у господарський обіг. У фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я ця трансформація набуває особливого значення, оскільки лікарські засоби є специфічною категорією продукції, що поєднує соціальну значущість із потенційною екологічною небезпекою. У цьому контексті ключову роль відіграє поведінка кінцевих споживачів — пацієнтів, які виступають завершальною ланкою життєвого циклу лікарського засобу.

Фармацевтична продукція після використання або втрати придатності формує значний обсяг відходів, які за відсутності належної системи збору та утилізації потрапляють у довкілля. За міжнародними даними, сотні активних фармацевтичних інгредієнтів виявляються у воді, ґрунті та навіть продуктах харчування, що свідчить про системний характер проблеми. При цьому значна частина таких відходів формується саме на рівні домогосподарств, що безпосередньо пов'язано з моделями поведінки пацієнтів.

Поведінка споживачів у фармації визначається низкою факторів, серед яких важливу роль відіграють доступність лікарських засобів, рівень їх реклами, поширеність самолікування, поліпрагмазія, а також демографічні характеристики населення. У результаті цього у домогосподарствах накопичуються значні обсяги невикористаних або прострочених лікарських засобів. В умовах відсутності ефективних механізмів повернення та утилізації такі препарати здебільшого потрапляють до побутових відходів або каналізаційних систем, що суперечить принципам циркулярної економіки [1].

Результати проведеного у 2024-2025 рр. емпіричного дослідження поведінки населення України свідчать про наявність суттєвого розриву між

екологічною обізнаністю та реальними практиками поводження з фармацевтичними відходами. Зокрема, встановлено, що 80,1 % респондентів утилізують лікарські засоби разом із побутовими відходами, 8,2 % зливають їх у каналізацію, і лише 9,7 % користуються спеціалізованими пунктами збору. Така ситуація свідчить про домінування лінійної моделі поведінки споживачів, що не передбачає повернення ресурсів у повторний обіг.

Водночас рівень екологічної обізнаності населення поступово зростає. Більше половини опитаних (61 %) знають про проблему забруднення довкілля лікарськими засобами, а 66,7 % усвідомлюють потенційний негативний вплив фармацевтичних речовин на екосистеми. Порівняння з попередніми дослідженнями свідчить про позитивну динаміку: за останні роки частка обізнаних громадян суттєво зросла, що створює передумови для формування більш відповідальної поведінки [2].

Особливу увагу слід приділити готовності населення до участі у циркулярних ініціативах. Дослідження показало, що 84,1 % респондентів підтримують створення спеціальних пунктів збору невикористаних лікарських засобів, що є важливим індикатором потенційної ефективності таких систем. При цьому спостерігається певна диференціація за віковими та гендерними ознаками: молодші групи населення демонструють вищий рівень підтримки екологічних ініціатив, тоді як серед старших респондентів рівень залученості є нижчим.

Незважаючи на позитивне ставлення до екологічних ініціатив, значна частина населення не приділяє уваги інформації щодо правильної утилізації лікарських засобів, що свідчить про недостатню ефективність комунікаційних механізмів. Це підтверджує, що формування циркулярної моделі поведінки споживачів потребує не лише підвищення рівня обізнаності, але й створення зручної інфраструктури та стимулів для зміни поведінки.

Важливим елементом формування відповідальної поведінки споживачів є роль фармацевтів як комунікаторів екологічних знань. Саме через аптечні заклади можливе поширення інформації щодо безпечного поводження з лікарськими засобами, а також стимулювання населення до участі у програмах збору відходів. У цьому контексті посилення соціальної ролі фармацевтичних працівників відповідає принципам «зеленої фармації» та циркулярної економіки [3].

Таким чином, поведінка споживачів у фармацевтичному секторі є ключовим фактором реалізації циркулярної економіки, оскільки саме на рівні домогосподарств формується значна частина фармацевтичних відходів. Незважаючи на зростання рівня екологічної свідомості населення, домінування нераціональних практик утилізації свідчить про необхідність системних змін. Формування циркулярної моделі поведінки потребує комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури збору лікарських засобів, удосконалення нормативно-правового забезпечення, активізацію інформаційно-освітньої роботи та залучення фармацевтичних фахівців до процесу екологічної

комунікації. Це дозволить інтегрувати пацієнтів у циркулярну економіку як активних учасників процесу сталого управління фармацевтичними ресурсами.

Список використаних джерел

1. Кричківська А. М., Ільків Н. І., Хоменко О. І., Лубенець В. І. Управління відходами або реверсна дистрибуція лікарських засобів в Україні. *Фармацевтичний часопис*. 2022. № 4. <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2022.4.13747>
2. Мороз, С., Лебедин, А.. Екологічні виклики фармацевтичної галузі. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. 8(1). 01. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.01.01>
3. Толстоусова О.В., Гавриленко К. С. Проблема утилізації фармацевтичних відходів при споживанні в Україні. *Безпека людини у сучасних умовах* : зб. доп. 12-ї Міжнар. наук.-метод. конф. та 144-ї Міжнар. наук. конф. Європ. Асоц. наук з безпеки (EAS). Харків, 3-4 грудня 2020 р. С. 82-84.

УДК 336.1:330.34:502.131.1

Назаркевич Ігор Богданович

д.е.н., професор

Львівський національний університет

імені Івана Франка

(Україна)

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Світова економічна система перебуває на етапі фундаментальної трансформації, де екологічна стійкість стає не просто етичним орієнтиром, а жорсткою фінансовою та регуляторною вимогою. Глобальна економіка залишається переважно лінійною: щороку споживається близько 100 млрд тонн матеріалів, і понад 90% з них перетворюється на відходи. Така модель господарювання загострює дефіцит природних ресурсів, посилює кліматичну кризу та генерує значні соціально-економічні втрати. Циркулярна економіка, яка ґрунтується на принципах ліквідації відходів, збереження матеріалів у обігу та регенерації природи, є системною відповіддю на ці виклики.

За оцінками Ellen MacArthur Foundation, перехід до циркулярної моделі здатний забезпечити Європі 1,8 трлн євро щорічної економічної вигоди [1]. Втім, реалізації цього потенціалу перешкоджає критичний бар'єр — фінансовий. За даними ЕЕА, лише 7,2% матеріалів, що використовуються у глобальній економіці, є циркулярними, а щорічний інвестиційний розрив у ЄС у сфері циркулярна економіка становить близько 29–41 млрд євро [2].

Вирішальну роль у нівелюванні цього розриву відіграють фінансові інструменти. Їх розвиток і диверсифікація є необхідною умовою масштабування рішень в циркулярній економіці, залучення приватного капіталу та формування ринкових стимулів для підприємств.

Фінансові інструменти, спрямовані на підтримку циркулярної економіки, можна поділити на шість основних груп. Кожен з інструментів має власний механізм дії, цільову аудиторію та профіль ризику (див. табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація фінансових інструментів циркулярної економіки

Інструмент	Механізм дії
Зелені облігації (Green Bonds)	Боргові цінні папери для фінансування екологічних проєктів
Облігації сталого розвитку (SLBs)	Купон прив'язаний до досягнення KPI сталості
Венчурний / Impact-капітал	Приватні інвестиції у стартапи СЕ (сталі економічні)
Кругові кредити (Circular Loans)	Пільгові позики для СЕ-бізнес-моделей
ESG-фонди та ETF	Публічні фонди акцій кругової економіки
Державні субсидії / гранти	Прямі виплати та податкові стимули держав

Джерело: складено автором на основі [4-8].

Останніми роками ESG-фонди демонструють вражаючу динаміку: загальна сума активів під управлінням публічних фондів акцій, орієнтованих на циркулярну економіку, зросла у 22 рази з кінця 2019 р. по грудень 2023 р. — з \$0,3 млрд до \$6,6 млрд [4]. Це свідчить про зміщення пріоритетів інституційних інвесторів.

Дослідження міжнародного досвіду виявляє значну диференціацію в рівні розвитку циркулярної економіки, зокрема фінансування між країнами.

Фінляндія — перша країна у світі, що створила національну дорожню карту циркулярної економіки. Нідерланди лідирують за рівнем циркулярності матеріалів завдяки комплексному підходу, що поєднує державне програмування та ринкові механізми. Японія формує значний ринок перехідних облігацій, планований масштаб яких є рекордним на горизонті 10 років. Китай — один з найбільших у світі емітент зелених облігацій за кількістю країн.

Для України характерна початкова фаза циркулярного економічного розвитку. Стратегія національної екологічної політики (НЕП 2030) містить окремий напрям циркулярної економіки, однак фінансові механізми залишаються нерозвиненими. Пілотні проєкти здійснюються переважно за підтримки МФК та ЄБРР. Особливої актуальності питання набуває у контексті повоєнної відбудови з акцентом на принципах сталого будівництва та повторного використання матеріалів.

Сьогодні провідним фінансовим інструментом у світі залишаються зелені облігації. За даними Taera E. G., Lakner Z., глобальна емісія зелених облігацій перевищила \$575 млрд у 2023 р. [3]. Важливо, що кількість корпоративних і суверенних облігацій з фокусом на циркулярну економіку зросла більше ніж у 13 разів між груднем 2019 р. і груднем 2023 р. — до щонайменше 567 облігацій з кумулятивним обсягом емісії \$93 млрд [4].

Ринок зелених облігацій вже пройшов декілька фаз розвитку (див. табл. 2). Після рекордного зростання у 2021 р. та корекції у 2022 р., пов'язаної з підвищенням процентних ставок, ринок відновився і вийшов на нові максимуми.

Таблиця 2. Динаміка глобального ринку зелених облігацій, 2019–2024 рр.*

Рік	Емісія зелених облігацій	Δ р/р	Ринковий тренд	Ключові події
2019	~\$255 млрд	—	Помірний	Початок зростання СЕ-орієнтації
2020	~\$290 млрд	+14%	Помірний	Пандемічний відступ
2021	~\$522 млрд	+80%	Рекордний	Рекорд корпоративних емісій (\$728 млрд)
2022	~\$487 млрд	-7%	Уповільнення	Підвищення ставок ФРС, ЄЦБ
2023	>\$575 млрд	+18%	Відновлення	GSSS перевищили \$1 трлн; +34% ЕМ
2024	>\$661 млрд*	+8%*	Рекордний	Найсильніші перші 9 міс. з 2021; \$389,4 млрд

Примітка: * — дані за 9 місяців 2024 р.

Джерело: [4-8].

Починаючи з 2021 р. вартість зелених корпоративних облігацій перевищує вартість облігацій вуглецеємних компаній у переважній більшості кварталів. Індекс GSS Bloomberg показав прибутковість 9,94% у 2023 р. — на 423 б. п. вище глобального агрегованого індексу — що свідчить про привабливість сталих інструментів для інвесторів [7].

Сукупний ринок зелених, соціальних, облігацій сталого розвитку та перехідних досяг \$6,2 трлн станом на грудень 2024 р. при річній емісії \$1,1 трлн у 2024 р. (+5% проти 2023 р.) [6]. Частка зелених облігацій у загальному обсязі GSSS становила 57%.

Із кінця 2024 р. набрав чинності Європейський стандарт зелених облігацій, який впроваджує добровільне маркування для емітентів зелених облігацій та вимагає їх повної відповідності Таксономії ЄС. Цей стандарт є ключовим інструментом протидії грінвошингу.

Серед ключових бар'єрів можна виділити: відсутність стандартизованих метрик кругових результатів; ризик «грінвошингу», що підриває довіру інвесторів; тривалий горизонт окупності СЕ-проектів (7–15 років), несумісний з

вимогами більшості інвесторів; фрагментованість ринку SME та брак спільних міжнародних стандартів. Ці бар'єри посилюються геополітичною нестабільністю та зміщенням кліматичної політики під впливом електоральних циклів.

Загалом глобальний ринок зелених облігацій досяг критичної маси, необхідної для системного фінансування циркулярної економіки. Проте лише незначна частка цих облігацій прямо спрямована на проекти у сфері циркулярної економіки; більшість фінансує відновлювану енергетику та енергоефективність. Поглиблення орієнтованості зелених облігацій на циркулярну економіку є стратегічним завданням.

Разом з тим, істотне зростання обсягів приватних інвестицій та валової доданої вартості у секторах, пов'язаних із циркулярною економікою (переробка, ремонт і повторне використання, оренда) свідчить про органічний розвиток ринку, проте залишається недостатнім для закриття інвестиційного розриву EUR 29–41 млрд/рік.

Тому без цілеспрямованої державної підтримки та міжнародної координації ринкові механізми самотійно не здатні забезпечити необхідний обсяг і швидкість фінансування циркулярної економіки. Роль держави та міжнародних інституцій як каталізаторів і перших інвесторів у проекти з підвищеним ризиком є незамінною.

Таким чином, еволюція регуляторного середовища створює безпрецедентно сприятливе підґрунтя для розвитку фінансування циркулярної економіки, однак впровадження цих механізмів відбувається нерівномірно між країнами та галузями. Лише незначна частка зеленого кредитування відповідає критеріям Таксономії ЄС.

Отже, для України першочерговими є: розробка національної таксономії циркулярної економіки, активізація партнерств з ЄБРР/МФК у рамках повоєнної відбудови та впровадження податкових стимулів для підприємств циркулярної економіки відповідно до кращих практик ЄС.

Список використаних джерел

1. Financing the Circular Economy: Funding for Net Zero. *Ellen MacArthur Foundation Topics: Finance*. 2024. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>.
2. Circular Economy Financing and Strategies. *Europe's Environment 2025. European Environment Agency (EEA)*. 2025. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/europe-environment-2025/thematic-briefings/circular-economy-and-other-enablers-of-transformative-change/circular-economy-financing-and-strategies>.
3. Taera E. G., Lakner Z. Sustainable Finance: Bridging Circular Economy Goals and Financial Inclusion in Developing Economies. *Sustainability*. 2025. Vol. 6, no. 2. Art. 44. DOI: 10.3390/su6020044. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/2/44>.

4. Financing the Green Transition: Sustainable Bond Issuance Remains Robust. *LSEG Insights*. London Stock Exchange Group, 2024. URL: <https://www.lseg.com/en/insights/financing-green-transition-sustainable-bond-issuance-remains-robust>.
5. Labeled Sustainable Bonds Market Update – Issue No. 10, February 2025. *World Bank Treasury*. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cd82b4033281dab2cb1a1c71eeb691e4-0340012025/original/Labeled-Bond-Quarterly-Newsletter-Issue-No-10.pdf>.
6. Emerging Market Green Bonds Report 2023. *International Finance Corporation (IFC); Amundi*. 2024. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/emerging-market-green-bonds-report-2023-green-bonds-issuance-in-emerging-markets-increased-34-in-2023>.
7. Green Bonds Reached New Heights in 2023. *Bloomberg Professional Services*. 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/insights/trading/green-bonds-reached-new-heights-in-2023/>.
8. Circular Economy Overview 2024. *European Circular Economy Stakeholder Platform*. 2024. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing/circular-economy-overview-2024>.

УДК: 330.15:620.9:338.49

Петрів Назар Сергійович
аспірант PhD

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ МІКРОМЕРЕЖ В СИСТЕМІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Впровадження мікромереж в систему критичної інфраструктури України набула актуальності через систематичне руйнування енергосистеми внаслідок військової агресії, що робить централізоване постачання вразливим. Тому у системі енергетичної трансформації критичної інфраструктури відбувся перехід від орієнтації виключно на економічну ефективність та декарбонізацію до комплексного підходу, що поєднує децентралізацію, автономність, управління ризиками та забезпечення енергетичної стійкості, що зумовлює актуальність впровадження мікромереж як ключового інструменту сучасної енергетичної політики. З економічної точки зору, цей перехід є частиною глобальної концепції 3D (декарбонізація, децентралізація, діджиталізація), де мікромережі виступають інструментом підвищення енергетичної незалежності та ефективності. У роботі С. П. Денисюка, Г. В. Мельничука, І. С. Чернешеука

та В. В. Лисого концепція 3D (Decarbonization, Decentralization, Digitalization) розглядається як фундамент для розвитку нових бізнес-моделей, таких як «енергія як послуга»

Для об'єктів критичної інфраструктури (лікарні, водоканали, комунікаційні вузли) безперебійне живлення є питанням життєзабезпечення, а встановлення автономних систем дозволяє уникнути колосальних непрямих збитків від простоїв. Протягом останнього десятиліття вартість сонячних панелей впала на 80%, що робить сонячну генерацію одним із найбільш конкурентоспроможних рішень на ринку. Наразі сонячні та вітрові станції з акумуляторами є найдешевшими джерелами енергії в багатьох регіонах світу. Аналітичні дані свідчать, що громади та підприємства, які використовують мікромережі, можуть заощадити до 30% витрат на енергію протягом 20 років завдяки зменшенню залежності від традиційних джерел та зниженню втрат при передачі.

Традиційні мережі в Україні мають обмежену масштабованість та високі втрати, що потребує переходу до "розумних мереж" (Smart Grid) для ефективного управління попитом. На сьогодні існують традиційні економічні моделі та джерела фінансування енергетичних проєктів, які десятиліттями використовуються в Україні та світі. До класичних механізмів фінансування та бізнес-моделей належать, зокрема тарифні джерела та інвестиційні програми, які є основним традиційним шляхом модернізації мереж в Україні. Це, зокрема, інвестиційні програми операторів систем розподілу (ОСР) де фінансування здійснюється за рахунок тарифних коштів, передбачених Регулятором (НКРЕКП). ОСРи закладають кошти на заміну лічильників, телемеханізацію підстанцій та збільшення пропускної здатності мереж безпосередньо в тариф на розподіл електроенергії. Також сюди можна віднести стимулююче тарифоутворення. Цей механізм, запроваджений в Україні у 2021 році, який дозволяє компаніям отримувати гарантований прибуток на базу активів за умови їх оновлення, що стимулює капітальні вкладення в інфраструктуру.

Ще одним джерелом є пряме державне та бюджетне фінансування, державні фонди або ж пільгове кредитування. Об'єкти критичної інфраструктури (лікарні, школи) часто отримують фінансування на енергетичне обладнання безпосередньо з місцевих або державного бюджетів. Також, створений Державний фонд енергозбереження, який законодавчо передбачений для підтримки заходів з енергоефективності або ж програми на зразок «Доступні кредити 5-7-9%», які дозволяють бізнесу, ОСББ та громадам купувати енергетичне обладнання під низькі відсотки.

До традиційних також слід віднести класичні ринкові механізми підтримки, так звані «зелені» тарифи», дія яких розпочалась в Україні з 2008 року. Держава гарантує викуп усієї електроенергії з ВДЕ за фіксованою ціною до 2030 року. Це була основна модель залучення інвестицій у сонячну та вітрову генерацію протягом останнього десятиліття.

Однак, розгортання мікромереж в Україні пов'язане з низкою значних фінансових ризиків та бар'єрів, які зумовлені як специфікою самої технології, так і складною економічною та безпековою ситуацією в країні.

Основними фінансовими ризиками та перешкодами є:

- Високі початкові капітальні витрати
- Брак механізмів фінансування та повернення коштів
- Інвестиційна непривабливість через борги в секторі
- Відсутність чітких бізнес-моделей
- Регуляторні бар'єри та законодавчі ризики
- Обмежені бюджети громад
- Тривалий термін окупності

Для мінімізації цих ризиків експерти рекомендують залучати міжнародних донорів, використовувати механізми державно-приватного партнерства та енергосервісних контрактів, а також запроваджувати моделі самовиробництва, такі як Net billing.

Нові бізнес-моделі та механізми фінансування мікромереж і відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) вже активно застосовуються у світі, а Україна наразі перебуває на етапі їхньої імплементації та адаптації до умов воєнного стану.

У світовій практиці децентралізовані енергетичні системи та мікромережі розвиваються за наступними прикладами:

- у США активно впроваджуються проекти на кшталт «Бруклінської мікромережі» (Brooklyn Microgrid), що використовують P2P-торгівлю енергією. Також у США розвиваються концепції Super Smart Grid, які включають інтелектуальне управління попитом, метерінг та біллінг за допомогою штучного інтелекту.

- у Німеччині та Австралії надають пріоритет сонячній та вітровій енергії для досягнення національних кліматичних цілей.

- у Канаді високу ефективність демонструють моделі державно-приватного партнерства для фінансування проектів мікромереж.

- у Чехії успішно реалізується програма «Зелені заощадження», яка стимулює встановлення систем опалення на основі ВДЕ в житловому фонді та бюджетній сфері.

- Данія, Данія, Італія, Хорватія та Естонія – використовують комбінації пільгових позик, «зелених» надбавок та механізмів компенсації тарифів. Підсумовуючи проведені дослідження, до відносно нових бізнес-моделей та механізмів фінансування можна віднести:

- Microgrid як послуга (MaaS), яка дозволяє організаціям розгорнути мікромережі без значних авансових капіталовкладень, оскільки витрати несе провайдер послуг, а споживач платить за фактично отриману енергію.

- Net billing – дозволяє споживачам із власною генерацією (наприклад, СЕС) продавати надлишки електроенергії в мережу, зараховуючи ці кошти на оплату майбутнього споживання.

- Енергосервісні контракти, коли приватні інвестори фінансують встановлення СЕС для об'єктів критичної інфраструктури (лікарень, водоканалів), а повернення інвестицій відбувається виключно за рахунок досягнутої економії на рахунках за електроенергію.

Висновок: Трансформація критичної інфраструктури через мікромережі є економічно обґрунтованою стратегією, що поєднує негайну потребу в безпеці з довгостроковою енергоефективністю та декарбонізацією.

Список використаних джерел

1. Аналіз впровадження мікромереж в Україні: аналітична робота. Команда підтримки відновлення і реформ при Міністерстві енергетики України. Київ, 2025. 70 с..
2. Відновлювані джерела енергії : монографія / [Барилло А. А. та ін.] ; за заг. ред. С. О. Кудрі ; Ін-т відновлюваної енергетики НАНУ. Вид. 3-тє, оновл. Київ, 2025. 512 с..
3. WHITE PAPER «Концепція Smart Grid та її поточний стан впровадження в Україні» / Глобальний договір ООН в Україні, ExPro Electricity. Київ, 2024. 30 с..
4. Денисюк С. П., Мельничук Г. В., Чернещук І. С., Лисий В. В. Техніко економічні механізми розвитку локальних систем енергозабезпечення (Microgrid). *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2021. № 4 (66). С. 7–20..
5. Коцар О., Касьяненко Є. Аналіз моделей управління Microgrid в національному законодавчому та регуляторному просторі. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2024. № 3 (77). С. 106–114.

УДК 330.34:502.17:620.9

Тараєвська Леся Степанівна

к.е.н, доцент

Бублинська Яна Сергіївна

магістр

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)*

РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

Ресурсозбереження в сучасних умовах виступає ключовим елементом концепції сталого розвитку, що передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів суспільства. Відповідно до сучасних наукових підходів, ресурсозбереження охоплює систему заходів, спрямованих на раціональне використання природних, енергетичних і матеріальних ресурсів

із мінімізацією негативного впливу на довкілля та забезпеченням довгострокового економічного зростання [1]. У цьому контексті особливої актуальності набуває порівняння підходів до ресурсозбереження в Україні та Польщі як країнах із різними рівнями інтеграції до європейського економічного простору та відмінними інституційними умовами розвитку.

В Україні проблематика ресурсозбереження значною мірою пов'язана з високою енергоємністю економіки, що історично сформувалася внаслідок домінування енергоємних галузей промисловості. Дослідження показують, що рівень енергоємності ВВП України суттєво перевищує аналогічні показники країн ЄС, що свідчить про низьку ефективність використання енергетичних ресурсів. Попри певні позитивні зрушення, ефективність використання ресурсів в Україні залишається неоднорідною: за окремими напрямками вона коливається від 12% до 44%, причому найбільш результативними є заходи з переробки вторинної сировини, тоді як ефективність використання земельних ресурсів становить лише близько 15% [1]. Така ситуація обумовлена недостатнім рівнем інвестицій в інновації, зношеністю виробничих фондів, а також обмеженою ефективністю державної політики у сфері ресурсозбереження.

Додатковим фактором, що ускладнює реалізацію політики ресурсозбереження в Україні є сучасні соціально-економічні виклики, зокрема військові дії, які знижують інвестиційну активність та обмежують можливості модернізації інфраструктури. Водночас державна політика поступово орієнтується на європейські стандарти, зокрема через впровадження енергоефективних технологій, розвиток відновлюваної енергетики та інтеграцію до енергетичних ринків ЄС. Значну роль у цьому процесі відіграє міжнародне співробітництво, зокрема з Польщею, що сприяє трансферу технологій і досвіду в сферах біоенергетики, утилізації відходів та водневої економіки.

На відміну від України, Польща демонструє більш системний і інституційно забезпечений підхід до ресурсозбереження, що зумовлено її членством у Європейському Союзі та доступом до структурних фондів ЄС. Польська модель базується на інтеграції екологічної політики з економічною стратегією розвитку, активному впровадженні енергоефективних технологій, а також стимулюванні інновацій у сфері відновлюваної енергетики. Важливим інструментом реалізації політики ресурсозбереження в Польщі є державні та європейські програми фінансування модернізації інфраструктури, що дозволяють суттєво знижувати енергоємність виробництва та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Статистичні дані свідчать, що Польща значно випереджає Україну за показниками енергоефективності та впровадження «зелених» технологій, що зумовлено не лише економічними можливостями, але й ефективною державною політикою, спрямованою на декарбонізацію економіки та розвиток циркулярної економіки [2]. У Польщі активно впроваджуються механізми стимулювання бізнесу до ресурсозбереження, зокрема податкові пільги,

субсидії та програми підтримки інновацій, тоді як в Україні такі інструменти лише формуються і часто мають обмежений характер.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити ключові відмінності у підходах двох країн до ресурсозбереження. В Україні переважає адаптаційна модель, що характеризується поступовим впровадженням окремих заходів у відповідь на зовнішні виклики та обмежені ресурси. Натомість у Польщі домінує стратегічно орієнтована модель, яка передбачає довгострокове планування, інтеграцію екологічних цілей у всі сфери економіки та активне використання фінансових інструментів ЄС. Водночас спільною рисою є усвідомлення необхідності переходу до сталого розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів як ключової умови економічної конкурентоспроможності.

Отже, основними проблемами ресурсозбереження в Україні є висока енергоємність економіки, недостатній рівень інвестицій, слабка інституційна підтримка та вплив зовнішніх кризових факторів. Польща, у свою чергу, демонструє більш ефективну модель ресурсозбереження завдяки системній державній політиці, фінансовій підтримці ЄС та активному впровадженню інновацій. Перспективи розвитку ресурсозбереження в Україні пов'язані з поглибленням європейської інтеграції, адаптацією кращих практик Польщі та інших країн ЄС, а також із підвищенням ролі держави у стимулюванні інновацій та екологізації економіки.

Список використаних джерел:

1. Якимчук А., Павлов К., Павлова О., Голубчук І. Економічні основи ресурсозбереження в Україні: закордонний досвід. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/576>
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Співпраця України та Польщі у сфері енергоефективності. URL: https://saee.gov.ua/news/ukrayina-ta-polshha-rozvivatimut-spivpraciju-u-sferi-energoefektivnoyi-modernizaciyi-urbanisticnoyi-infrastrukturi-energeticnii-utilizaciyi-vidxodiv-bioenergetici-ta-vodnevi-ekonomici?utm_

УДК 330.3:339.9:004.8

Тарасевич Наталія Вадимівна
кандидат економічних наук, доцент

Бабій Вероніка Марківна
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

Сучасна архітектура міжнародних економічних відносин у 2026 році перебуває у стані фундаментальної трансформації, зумовленої інституціоналізацією штучного інтелекту (ШІ) як домінантного фактора розвитку. Економічна природа ШІ в системі міжнародних відносин розглядається не просто як черговий етап автоматизації, а як універсальна технологія загального призначення (General Purpose Technology), що радикально змінює структуру порівняльних переваг націй. Відбувається зміщення акцентів від лібералізації торгівлі до політики «цифрового суверенітету», де володіння технологіями стає еквівалентом енергетичної безпеки минулих десятиліть.

Актуальність дослідження даної проблематики посилюється тим, що у 2025–2026 роках відбулася остаточна синхронізація регуляторних режимів провідних економічних центрів (ЄС, США, Китай) щодо етичного та безпекового використання ШІ, що, втім, створило передумови для виникнення нових форм нетарифного протекціонізму. Штучний інтелект стає інструментом селективного обмеження капітальних потоків, оскільки інвестиції в ШІ-стартапи підлягають ретельному скринінгу на предмет національної безпеки. Економіка ШІ трансформується з площини вільної технологічної дифузії у площину жорсткої гео економічної конкуренції, де здатність країни генерувати та захищати алгоритмічні інновації визначає її місце в ієрархії світового господарства.

Емпіричні дані 2025–2026 років підтверджують гіпотезу про те, що ШІ став головним драйвером динаміки світової торгівлі, хоча його вплив є вкрай гетерогенним. Згідно з даними Statista та аналітичними звітами Cargoson, обсяг глобального ринку ШІ у 2026 році сягнув позначки у 312 млрд дол. США, демонструючи середньорічний темп приросту (CAGR) на рівні 27,7%. Водночас, за оцінками Світової організації торгівлі (СОТ), у 2025 році торгівля продуктами, пов'язаними із інфраструктурою ШІ (зокрема напівпровідниками та серверним обладнанням), зросла на 21,9%, склавши 4,18 трлн дол. США, що фактично забезпечило майже половину всього приросту світового товарообігу за вказаний період. Проте вже у 2026 році спостерігається певна стабілізація та

«нормалізація» торговельних потоків, спричинена вичерпанням ефекту низької бази та посиленням регуляторного тиску [1, р. 42–45].

Концентрація капіталу в секторі ІІІ набула вираженого географічного дисбалансу: США утримують беззаперечне лідерство з кумулятивними інвестиціями понад 470 млрд дол. США, що у 12 разів перевищує аналогічні приватні інвестиції в КНР. Така асиметрія провокує перехід від відкритої інноваційної моделі до стратегії «технологічних анклавів». Зокрема, звіт OECD Services Trade Restrictiveness Index 2026 фіксує стагнацію лібералізації у сфері цифрових послуг через впровадження механізмів скринінгу прямих іноземних інвестицій та жорстких вимог до локалізації даних. Новітні торговельні бар'єри трансформуються з класичних мит у складні системи відповідності етичним стандартам та вимогам кібербезпеки (наприклад, через імплементацію EU AI Act), що де-факто виступає інструментом нетарифного обмеження доступу до ринків для компаній з країн, що не входять до «довіrenих технологічних альянсів». За прогнозами на 2026 рік, інтеграція ІІІ в сервісні сектори (фінанси, логістика, медицина) дозволить скоротити глобальні торговельні витрати на суму близько 1,6 трлн дол. США щорічно, за умови подолання регуляторної фрагментації [2, р. 112].

У 2026 році спостерігається чітка синергія між розвитком економіки штучного інтелекту та реалізацією стратегій сталого розвитку, що формує концепцію «подвійного переходу» (Twin Transition). Штучний інтелект стає критичним інструментом для моніторингу та верифікації вуглецевого сліду в межах механізму транскордонного вуглецевого регулювання (CBAM), який з 2026 року набув повної чинності в Європейському Союзі. Згідно зі звітами European Environment Agency, інтеграція ІІІ-алгоритмів у системи управління енергоспоживанням промислових підприємств дозволяє знизити інтенсивність викидів на 12-15%, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність експортної продукції на глобальних ринках. Проте зворотним боком цього процесу є колосальне енергоспоживання самих центрів обробки даних (ЦОД). За оцінками International Energy Agency, до кінця 2026 року частка ЦОД у світовому споживанні електроенергії може сягнути 4,2%, що змушує провідні держави запроваджувати «зелені» сертифікати для ІІІ-технологій, створюючи додатковий рівень нетарифних бар'єрів для країн, чия енергосистема залишається вуглецевоемною [3, р. 89–91].

Для України, як асоційованого члена ЄС та активного учасника міжнародних економічних відносин, зазначені трансформації створюють складне поле стратегічного вибору. З одного боку, Україна володіє значним людським капіталом у сфері ІТ, що дозволяє їй претендувати на роль регіонального хаба з розробки прикладних ІІІ-рішень для агросектору та енергетики. З іншого боку, інституційний розрив у регулюванні цифрових ринків та критична залежність від імпорту високотехнологічних компонентів (графічних процесорів, спеціалізованих чипів) створюють ризики технологічної периферійності. Аналіз експортного потенціалу свідчить, що без імплементації

стандартів EU AI Act та забезпечення прозорості алгоритмічних рішень, український цифровий експорт може зіткнутися з обмеженнями на внутрішньому ринку ЄС вже у другій половині 2026 року.

Процес реконфігурації міжнародних економічних відносин у 2026 році супроводжується чітким розмежуванням держав на технологічні полюси, де контроль над екосистемами штучного інтелекту стає базовим елементом національної сили. Спроби створення універсального глобального режиму управління ІІІ в межах ООН чи СОТ зіткнулися з об'єктивними суперечностями між концепцією «відкритої науки» та імперативами національної безпеки провідних експортерів технологій. Як наслідок, ми спостерігаємо формування закритих альянсів, таких як розширене цифрове партнерство в межах «Великої сімки» (G7) та альтернативні цифрові союзи під егідою БРИКС+, що де-факто впроваджують взаємні обмеження на експорт критичних алгоритмів та квантових обчислювальних потужностей. Це призводить до явища «алгоритмічного суверенітету», при якому доступ до найбільш ефективних моделей ІІІ (наприклад, рівня GPT-6 та вище) надається лише стратегічним партнерам, перетворюючи інтелектуальні технології на ключовий інструмент дипломатичного та економічного тиску.

Паралельно з цим, у 2025–2026 роках відбулася інституціоналізація «цифрових митних зон», де стандарти інтелектуальної власності на ІІІ-моделі використовуються як засіб стримування конкурентів. Згідно з аналітикою S&P Global, понад 45% нових міждержавних торговельних угод, укладених за останній рік, містять спеціальні протоколи щодо транскордонної передачі великих масивів даних для навчання нейромереж. Така динаміка поглиблює розрив між технологічними лідерами та країнами-периферіями, які ризикують опинитися в ситуації «цифрової колонізації», де їхня участь у міжнародному поділі праці обмежується наданням необроблених даних та споживанням готових іноземних ІІІ-сервісів без права власності на базові коди.

Отже, штучний інтелект остаточно перестав бути суто технологічною категорією, перетворившись на інструмент геоекономічного примусу та національної безпеки. Для забезпечення сталого економічного зростання в умовах фрагментованого світового господарства, державі необхідно відійти від моделі пасивного споживання технологій на користь стратегії «розумної спеціалізації». Це передбачає не лише стимулювання розробок у сфері DefenseTech та GovTech, а й активну участь у міжнародних організаціях (зокрема в рамках ініціатив G7 та OECD) з метою гармонізації національного законодавства з глобальними етичними та торговельними стандартами ІІІ. Лише за умови синхронізації цифрової, екологічної та зовнішньоекономічної політик Україна зможе нівелювати ризики нових торговельних бар'єрів та ефективно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості епохи алгоритмічного капіталізму.

Список використаних джерел

1. IMF. (2025). World Economic Outlook: Policy Divergence in a Fragmented World. Washington, DC: International Monetary Fund. 214 p.
2. World Bank. (2024). Global Economic Prospects: Middle-Income Trap and Trade Fragmentation. Washington, DC: World Bank Publications. 186 p.
3. UNCTAD. (2024). Digital Economy Report 2024: Shaping a Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. 230 p.

УДК 005.95/.96:005.21:502.131.1:338.439

Школьний Олександр Олексійович

*д. е. н., професор
Уманський національний університет
(Україна)*

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ГЛОБАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КОМПАНІЙ

Необхідність вирішення нагальних економічних, соціальних та екологічних проблем змушує глобальні підприємства агробізнесу здійснювати технологічне переоснащення та оптимізувати ланцюги постачання. Новий рівень жорсткості світового ринкового суперництва за умов функціонування підприємств в агропродовольчій сфері зумовлює якісні та кількісні зміни параметрів факторів виробництва.

На агробізнес припадає значна частка використання води та світових викидів парникових газів. Ця сфера стикається з дедалі більшим тиском з боку споживачів, урядових та неурядових організацій щодо екологізації підприємництва. Необхідність зменшення відходів, економії енергії та впровадження сталих практик у агропродовольчих ланцюгах поставок загострює проблему формування людських ресурсів, спроможних забезпечувати екологічно-орієнтоване виробництво та розподіл.

Важливим елементом трансформаційних змін є інтеграція принципів сталого розвитку в механізми підприємницької діяльності аграрних формувань, зокрема залучення зелених стратегій в практику управління людськими ресурсами. Ці зміни стосуються як виробничих технологій, так і методів управління людськими ресурсами, що важливо за умов стратегічного позиціонування [3].

Успіх зелених ініціатив значною мірою залежить від спрямованості персоналу на екологічні цілі. За умов, коли споживчий попит більшою мірою реагує на екологічно-орієнтовані методи виробництва та розподілу продуктів харчування, інтеграція зелених стратегій у корпоративну культуру та бізнес-операції може стати передумовою підтримки глобальних конкурентних переваг.

Зелені практики стратегічного HR-менеджменту глобальних агропродовольчих компаній спрямовані не лише на формування людських ресурсів, зорієнтованих на максимізацію прибутків, але й на відповідальність згідно принципів сталого розвитку. Конкурентні стратегії передбачають культурні та структурні зміни. При цьому важливу роль відіграє рекрутинг у відповідності з екологічними цілями компанії. У посадових інструкціях необхідно чітко донести екологічні ініціативи та очікування щодо внеску працівників у досягнення цілей сталого розвитку. Система оцінювання ефективності співробітників може передбачати критерії відповідальності працівників за досягнення стратегічних екологічних цілей в контексті стимулювання зелених інновацій [2].

Сталі конкурентні переваги підприємства можуть підтримуватися за умов, коли персонал володіє необхідними компетенціями, прагне ефективно функціонувати за відповідних умови праці [1]. Програми навчання персоналу важливо зорієнтувати на озброєння працівників знаннями та навичками, необхідними для впровадження зелених практик, зокрема щодо зменшення вуглецевого сліду, управління відходами та оптимізації використання ресурсів в межах ланцюгів постачання, з орієнтацією на інноваційні екологічні технології та передовий досвід в агропродовольчій сфері.

Екологічна політика управління людськими ресурсами повинна орієнтуватися на забезпечення принципів сталого розвитку безпосередньо на робочих місцях. Цьому може сприяти зменшення вуглецевого сліду компанії (оптимізація ланцюгів поставок, зменшення потреби в поїздках на роботу за рахунок часткового залучення дистанційного режиму) та використання екологічних технологій (сонячні батареї, енергоефективне офісне обладнання).

В процесі вдосконалення зелених практик стратегічного управління людськими ресурсами для глобальних агропродовольчих компаній важливо враховувати культурні та регуляторні особливості структурних підрозділів, розміщених у різних країнах. Адаптація механізмів стратегічного менеджменту здійснюється з урахуванням місцевого контенту (доступність екологічних технологій, механізми стимулювання екологічного підприємництва, юридичні та законодавчі обмеження).

Отже, удосконалення зелених практик стратегічного управління людськими ресурсами глобальних агропродовольчих компаній є ключовою передумовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Інтеграція принципів сталого розвитку в HRM-технології сприяє формуванню екологічно орієнтованого персоналу, здатного ефективно реалізовувати

інноваційні виробничі та управлінські підходи. Важливими інструментами виступають екологічно спрямований рекрутинг, системи оцінювання результативності, навчання та розвиток працівників. Особливого значення набуває узгодження корпоративної культури із зеленими цілями, що підсилює мотивацію персоналу до досягнення екологічних результатів. Водночас ефективність таких практик залежить від адаптації до національних регуляторних і культурних умов, що забезпечує гнучкість стратегічного HR-менеджменту. Реалізація зазначених підходів сприятиме зниженню негативного екологічного впливу та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Efranto, R. Y., Sipayung, S. N., & Amrulloh, A. B. Y. (2026). Green human resource management: a decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2598686.
2. Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Georgantzis, N. (2025). Green human resource management and sustainable performance in the wine industry: the mediating role of green innovation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(8), 2942-2964.
3. Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845-878.

УДК 336.7:004(477)

Белоброва Аніта Олександрівна,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – Гаврись Микола Олександрович,
к.е.н., доцент
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
(Україна)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Сучасному етапу розвитку фінансової системи України притаманні глибокі технологічні трансформації, обумовлені стрімким розвитком інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів та посиленням міжнародних зв'язків. Цифрова економіка формує нові умови функціонування фінансового сектору, підвищує ефективність управління та розширює асортимент фінансових послуг, водночас створюючи нові виклики у сфері безпеки, зокрема кіберзагроз і технологічної залежності. В таких умовах

особливого значення набуває управління ризиками, засноване на інтелектуальних інформаційних технологіях, що забезпечують прогнозування загроз, автоматизований аналіз даних і своєчасне реагування на потенційні дестабілізуючі фактори.

Цифрова економіка визначається високою швидкістю технологічних змін, автоматизацією процесів і глобалізацією ринків, що зумовлює взаємозалежність між трансформаційними змінами та ризиками. З одного боку, структурна трансформація фінансових систем породжує нові типи ризиків, зокрема технологічні, соціальні, регуляторні та інформаційні. З іншого боку, ці ризики стимулюють формування нових підходів до управління, адаптації й підвищення стійкості фінансових інститутів. Технологічні зміни зумовлюють потребу у вдосконаленні систем кіберзахисту, впровадженні міжнародних стандартів безпеки та створенні алгоритмів для прогнозування технологічних загроз. Зміни бізнес-моделей, пов'язані з переходом до цифрових платформ, спричиняють ризик технологічної застарілості та загострення конкуренції, що вимагає від суб'єктів господарювання постійних інвестицій в інновації. Глобалізація поглиблює залежність від міжнародних технологічних рішень і водночас підвищує вразливість до глобальних кіберзагроз, що потребує гармонізації регуляторних стандартів на міждержавному рівні. Соціальні зміни породжують ризики безробіття, нерівності та адаптаційної нестійкості ринку праці, а інформаційні зміни посилюють небезпеку витоків даних, маніпуляцій та підриву достовірності інформаційних ресурсів. Управління ризиками в умовах цифровізації має носити комплексний і динамічний характер, базуючись на проактивному аналізі великих даних, використанні штучного інтелекту та створенні надійних з точки зору кібербезпеки інфраструктур [1, с. 241].

Важливим орієнтиром для України у процесі технологічної трансформації фінансової системи є досвід Німеччини, де забезпечення цифрової стійкості фінансового сектору реалізується на засадах інтеграції інноваційних технологій та ефективного державного регулювання. Зокрема, відповідно до аналітичних оцінок Deutsche Bundesbank, у 2025 році спостерігається зростання вразливостей фінансової системи, зумовлене як макроекономічними, так і технологічними чинниками. Провідну роль у формуванні відповідної політики відіграє BaFin, Федеральне управління фінансового нагляду Німеччини, яке встановлює вимоги до управління інформаційно-технологічними ризиками банківських установ у межах регуляторного контролю банківських інформаційних систем та забезпечує контроль за їх дотриманням [2].

У 2025–2026 роках у Німеччині спостерігається посилення нормативних вимог до забезпечення кіберстійкості фінансової інфраструктури, зокрема в контексті реалізації Директиви Європейського Союзу щодо заходів високого спільного рівня кібербезпеки – Network and Information Security Directive 2, NIS2 Directive. Зазначена директива передбачає обов'язковість впровадження систем управління кіберризиками, регулярного тестування безпеки та

формування механізмів оперативного обміну інформацією про кіберінциденти. Одночасно з впровадженням Регламенту Європейського Союзу про штучний інтелект формуються правові засади застосування технологій ШІ у фінансовому секторі, зокрема з метою забезпечення прозорості, підзвітності та мінімізації ризиків їхнього використання [3].

Крім того, німецький банк Deutsche Bundesbank бере активну участь у розвитку цифрової фінансової інфраструктури, включаючи проєкти цифрового євро, що супроводжується ідентифікацією нових операційних і кібернетичних ризиків. Такий підхід свідчить про формування комплексної моделі цифрової трансформації, яка поєднує регуляторні, технологічні та інституційні інструменти забезпечення стабільності фінансової системи.

Згідно з даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, у 2023 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5 % порівняно з попереднім роком, а у другому кварталі цього ж року було зафіксовано понад 122 мільйони підозрілих подій інформаційної безпеки, з яких 55 тисяч кваліфіковано як критичні та 191 офіційно визнано кіберінцидентами. У 2024 році урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA опрацювала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8 % більше, ніж у 2023 році. Ці статистичні показники свідчать про суттєве зростання кіберзагроз у державному та фінансовому секторах України, що підкреслює необхідність упровадження інтелектуальних алгоритмів управління ризиками та створення систем кіберзахисту нового покоління [4].

Інтелектуальні інформаційні технології стають основою побудови сучасної моделі управління ризиками у фінансовій системі. Алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють здійснювати глибокий аналіз транзакцій, виявляти аномальні фінансові операції, прогнозувати виникнення ризикових ситуацій та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози. Використання технологій Big Data забезпечує можливість обробки великих обсягів інформації у реальному часі, що є ключовою передумовою створення адаптивних механізмів фінансової безпеки. Ефективне поєднання цифрових технологій, аналітики та систем підтримки рішень сприяє формуванню стійкої фінансової екосистеми, здатної не лише реагувати на кіберзагрози, але й запобігати їхній появі.

Таким чином, управління ризиками в умовах технологічної модернізації фінансової системи України повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує автоматизований аналіз даних, використання штучного інтелекту та формування кіберстійкої інфраструктури. Інтеграція міжнародного досвіду, зокрема німецької моделі цифрової стійкості фінансового сектору та регуляторних підходів Deutsche Bundesbank і BaFin, демонструє ефективність поєднання технологічних, інституційних і нормативних механізмів в завданнях мінімізації кібернетичних та операційних ризиків. Формування взаємозв'язку між технологічними, економічними та соціальними трансформаціями дозволяє створювати адаптивну, надійну та інноваційно спроможну фінансову систему,

здатну не лише реагувати на загрози, але й заздалегідь перешкоджати їхньому виникненню. Такий підхід створює основу для стратегічного розвитку цифрового фінансового сектору України, орієнтованого на підвищення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Список використаних джерел

1. Десятнюк О., Пташенко О. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2024. – Т. 2, № 14. – С. 238–247. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2024-0223>
2. Deutsche Bundesbank. Finanzstabilitätsbericht 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://publikationen.bundesbank.de/publikationen-de/berichte-studien/finanzstabilitaetsberichte/finanzstabilitaetsbericht-2025-968826>
3. European Commission. NIS2 Directive: Cybersecurity measures across the EU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>
4. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Підсумки II кварталу 2023 року: стан кібербезпеки в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/318>

УДК 656.1:711.4: 502.5

Галюк Ірина Богданівна

*к. е. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та адміністрування*

Єжак Франко Франкович

*здобувач 3-го року навчання
третього рівня освіти*

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
(Україна)*

УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ БУДІВЕЛЬ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток житлового сектору України супроводжується зростанням викликів у сфері енергозабезпечення, що особливо загострилися в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності. Підвищення тарифів на енергоносії, пошкодження інфраструктури та обмеженість ресурсів актуалізують необхідність переходу до ефективних моделей управління енергоспоживанням. У цьому контексті особливого значення набуває

використання вторинних джерел енергії (ВДЕ) як внутрішнього резерву підвищення енергоефективності житлових будівель.

Вторинні джерела енергії - енергетичні ресурси, що утворюються в процесі експлуатації будівель і можуть бути повторно використані. До основних видів ВДЕ у житловому секторі належать: теплота вентиляційних викидів, відпрацьованого повітря, стічних вод, а також надлишкове тепло інженерних систем і побутових процесів. Найбільш поширеним напрямом є рекуперація тепла вентиляційного повітря, що дозволяє повертати значну частку теплової енергії та знижувати навантаження на системи опалення.

З управлінської точки зору ВДЕ доцільно розглядати не лише як технічне рішення, а як елемент системи енергетичного менеджменту. Ефективність їх використання визначається якістю управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу будівлі - від проектування до експлуатації. Саме на стадії проектування закладаються ключові параметри інтеграції ВДЕ, що дозволяє мінімізувати енергетичні витрати у довгостроковій перспективі. На етапі будівництва важливим є контроль якості реалізації енергоефективних рішень, а під час експлуатації — постійний моніторинг та оптимізація використання енергетичних ресурсів.

Дослідження показують, що найбільший ефект досягається при комплексному підході до впровадження ВДЕ у поєднанні з термомодернізацією будівель та використанням сучасних систем HVAC і теплових насосів. Такий підхід дозволяє зменшити споживання первинної енергії у багатоквартирних будинках на 40-55 %, а в індивідуальному житловому будівництві - на 25–40 %. Крім того, скорочуються витрати домогосподарств на опалення та гаряче водопостачання в середньому на 10–30 %.

Особливо важливим є застосування ВДЕ у багатоквартирних будинках із централізованими системами теплопостачання та вентиляції, де існує значний потенціал для управлінської оптимізації енергоспоживання. Водночас в індивідуальних будівлях ефективність досягається за рахунок комбінування різних технологій - рекуперації, теплових насосів та систем акумулювання енергії.

Використання вторинних джерел енергії безпосередньо пов'язане з досягненням Цілей сталого розвитку, зокрема щодо забезпечення доступної та чистої енергії, підвищення стійкості міст і громад, раціонального використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля. Таким чином, ВДЕ виступають важливим інструментом переходу до «зеленого» будівництва та сталого управління житловим фондом.

Разом з тим, широке впровадження ВДЕ в Україні стримується низкою бар'єрів. До них належать нормативна невизначеність, високі початкові інвестиції, недостатній рівень державної підтримки, а також низька обізнаність населення та учасників будівельного ринку. Це зумовлює необхідність формування комплексної політики у сфері енергетичного менеджменту, яка

передбачає розробку фінансових стимулів, освітніх програм та інтеграцію ВДЕ у стратегії відновлення житлового сектору.

У післявоєнний період особливої актуальності набуває впровадження ВДЕ у новому будівництві та реконструкції пошкодженого житла. Це створює можливість не лише відновити житловий фонд, але й підвищити його енергоефективність та енергетичну стійкість відповідно до сучасних стандартів.

Отже, використання вторинних джерел енергії є ефективним інструментом управління енергоефективністю житлових будівель. Їх інтеграція у систему енергетичного менеджменту дозволяє знизити споживання первинної енергії, скоротити витрати населення та підвищити стійкість житлового сектору. Подальший розвиток цього напрямку потребує системного підходу, державної підтримки та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Козик В. В., Марко О. Й. Методичні підходи до оцінювання енергоспоживання у життєвому циклі об'єктів житлового будівництва. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2025. № 2. С. 41–52.
2. Романенко О. В., Алавердян Л. М., Дименко Р. А. Стратегії сталого розвитку будівельної галузі України: проблеми й перспективи. Науковий вісник НГУ. 2025. № 5. С. 153–161.
3. Черчата А. О., Андрусів У. Я. Циркулярна економіка як основа зеленої трансформації будівельного сектору. Економічний простір. 2025. № 206.
4. Халіна Ю. В. Енергоефективність будівель як складова сталого розвитку «розумних» міст. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
5. Nagpal H. et al. Heat recovery from wastewater. Water. 2021. Vol. 13.
6. European Commission. Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). 2018.

СЕКЦІЯ 11. Цифро технології управління організаціями

УДК 004.8:005

Сала Даріуш
доктор інженерії
Гірничо-Металургійна академія ім. С. Сташіца (Польща)

ЕКСПЕРТНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Нові виклики глобалізації змінюють архітектуру системи прийняття рішень та відповідно видозмінюють характер експертних систем, що покликані продукувати управлінські рішення. Індустрія 5.0 базується на принципах людино орієнтованості, сталого розвитку та стійкості, що передбачає поєднання технологічного прогресу з урахуванням потреб людини, екологічних обмежень і здатності систем адаптуватися до кризових умов. У цьому контексті класичні експертні системи виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не орієнтовані на поведінкові аспекти прийняття рішень, не враховують соціально-екологічні критерії та не мають здатності до самонавчання й адаптації в динамічному середовищі. В умовах Індустрія 5.0 це зумовлює необхідність трансформації експертних систем у гібридні інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, які поєднують експертні знання, машинне навчання, цифрові двійники та поведінкові моделі.

Вирішення даного питання лежить у площині удосконалення аналітично-модельного рівня систем підтримки прийняття рішень шляхом трансформації класичних систем підтримки прийняття рішень (СППР) у інтелектуальні системи (ІППР). На відміну від традиційної архітектури СППР, що включає підсистеми керування даними, моделями, знаннями та користувацький інтерфейс, ІППР доповнюється механізмами інтелектуального аналізу та адаптації, зокрема: модулем машинного навчання, механізмом логічного висновку, інтеграційним середовищем для роботи з даними в реальному часі (зокрема в рамках цифрових двійників), а також поведінковим компонентом, орієнтованим на взаємодію з користувачем у парадигмі людино-центричних систем.

В енергетиці цей рівень уміщує прогнози, наприклад навантаження ВДЕ із довірчими інтервалами, оптимізацію як балансування, графіки генерації та накопичення, інвестиційні задачі, сценарний рушій, ризик-аналітику тощо. Сценарний рушій – це модуль системи, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій і оцінювати їх наслідки для прийняття рішень. Це інструмент, який дає змогу відповісти на питання «що буде, якщо...?» і обрати найкраще рішення серед альтернатив. Наприклад, сценарій прискореного розвитку відновлюваної енергетики; сценарій, де пріоритетом є енергетична

безпека; сценарій жорсткого скорочення викидів CO₂ тощо. Саме тут доцільно реалізувати дослідницькі інструменти, зокрема регресійні моделі, еластичності, оцінювання ефективності, а також чутливість. Зазначені характеристики відповідають канонічним описам щодо компонентів СППР і їх взаємодії [1].

Рівень «знання та правила» у моделях містить формалізовані доменні знання – галузеві нормативи, досвід диспетчеризації, порогові умови надійності та умови активації режимів. Для енергетики критично закласти критерії адекватності від ENTSO-E, які визначають, чи енергосистема здатна забезпечити стабільне постачання електроенергії, покривати попит у пікові періоди та витримувати аварійні ситуації, а також політичні цілі RED III/REPowerEU як обмеження багатокритеріальної оптимізації [2].

Людино-машинна взаємодія і керування ризиками та довірою до AI – окремий елемент, що забезпечує пояснюваність, прозорість і контроль людини над критичними рішеннями, особливо у надзвичайних режимах. Тут застосовують загальноприйняті рамки відповідального AI, зокрема принципи ОЕСР (Organisation for Economic Co-operation and Development) – людиноцентричність, прозорість, підзвітність, надійність, і NIST AI RMF (National Institute of Standards and Technology Artificial Intelligence Risk Management Framework) – керування ризиками через ідентифікацію, вимірювання та моніторинг. Отже, принципи ОЕСР визначають етичні засади використання інтелектуальних систем, тоді як NIST AI RMF пропонує інструментарій для управління ризиками штучного інтелекту. Ці рамки конкретизують вимоги до дизайну інтерфейсів, журналювання, модульності правил та ролей – оператор, аналітик, регулятор, що особливо важливо для критичної інфраструктури [3].

Сучасні системи управління енергетикою включають EMS (Energy Management System), що забезпечує централізоване управління енергосистемою, DMS (Distribution Management System), орієнтовану на управління розподільчими мережами, DERMS (Distributed Energy Resource Management System), яка координує роботу розподілених енергоресурсів, а також DR-платформи (Demand Response), спрямовані на управління попитом. Їх інтеграція забезпечує гнучкість, стійкість та ефективність функціонування сучасних енергетичних систем. Операційний рівень забезпечує інтеграцію ІППР з енергетичними системами управління та ринковими механізмами і перетворює аналітичні рекомендації на практичні дії, зокрема формування графіків генерації, управління накопичувачами енергії, активацію гнучких ресурсів, визначення напрямів інвестування у мережі та енергетичну інфраструктуру, а також прискорення розвитку відновлюваної енергетики.

Результати цих дій оцінюються за допомогою KPI, таких як частка ВДЕ, рівень викидів CO₂ на одиницю електроенергії, надійність системи, економічна ефективність, доступність енергії, а також соціально-інноваційні показники – зелені робочі місця, інноваційна активність тощо. Надійність системи оцінюється за допомогою показника LOLE (Loss of Load Expectation), що

відображає очікувану тривалість дефіциту потужності, а також критерію N-1, який передбачає здатність системи функціонувати при відмові одного елемента. Економічна ефективність визначається через показник LCOE (Levelized Cost of Electricity), що характеризує приведену вартість виробництва електроенергії протягом усього життєвого циклу [4]. Отримані дані формують контур зворотного зв'язку, який використовується для подальшого аналізу та вдосконалення моделей, забезпечуючи безперервне навчання системи. Усе це відбувається на тлі динамічної цифровізації в енергетиці, яку міжнародні джерела визначають як ключовий прискорювач сталого переходу.

Впроваджуючи описану архітектуру в умовах Польщі, важливо вбудувати результати емпіричного аналізу у ІППР. Для проведеного дослідження пропонується: виділити CO₂-інтенсивність генерації як головне системне обмеження в оптимізаційних задачах; зробити енергоефективність головним позитивним «важелем», для якого ІСППР має пропонувати портфельні комбінації заходів; сформувані «ядро продуктивності» як окремі керовані програми – читабельні для керівників і відображені у витратах та вигодах; інтерпретувати частку ВДЕ з урахуванням мережевих лагів та гнучких ресурсів, щоб позбутися статистичних артефактів і розкрити її справжній внесок; використовувати результати аналізу як «стратегічну навігацію» для порівнянь, бенчмаркінгу, пріоритезації інвестицій і політик [5].

У підсумку ІСППР в умовах Індустрії 5.0 слід розглядати не як окремі програмні продукти, а як керовану багаторівневу архітектуру з чітким розподілом функцій і відповідальності, що базується на інтеграції таких ключових компонентів: дані та їх адекватність; аналітичні моделі й експертні правила; людиноцентричні інтерфейси та механізми управління ризиками штучного інтелекту; підсистема виконання рішень і система ключових показників ефективності (KPI); а також контур зворотного зв'язку для безперервного навчання та адаптації. Така архітектура поєднує класичні підходи СППР та їх інтелектуальних модифікацій ІСППР з сучасними вимогами до надійності, прозорості та довіри до AI, сформульованими в межах принципів Індустрії 5.0. Вона враховує необхідність людиноцентричності, сталого розвитку та стійкості систем, що є критичним для функціонування складних соціально-технічних систем, зокрема енергетичних ринків. Запропонований підхід забезпечує відтворюваність управлінських рішень, їх прозорість та адаптивність до зовнішніх шоків – від цінової волатильності до фізичних відмов інфраструктури – що дозволяє розглядати експертні системи як ключовий інструмент інтелектуалізації управління в умовах Індустрії 5.0 [6].

Список використаних джерел

1. Power, D. J. (2002). Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers, Chapter 6. Understanding DSS Architecture, Networking, and Security Issues. <https://dssresources.com/vita/djphomepage.html>
2. European Resource Adequacy Assessment. ERAA. <https://www.entsoe.eu/eraa/>

3. Artificial intelligence. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/artificial-intelligence.html>
4. Emissions-EUETS.com. <https://www.emissions-euets.com/internal-electricity-market-glossary/450-loss-of-load-expectation-lole>
5. Polyanska, A., Sala, D., Psyuk, V., & Pazynich, Y. (2025). A Multicriteria Approach to the Study of the Energy Transition Results for EU Countries. *Energies*, 18(20), 5406. <https://doi.org/10.3390/en18205406>
6. Keen, Peter (1980). *Decision support systems : a research perspective*. Cambridge, Massachusetts : Center for Information Systems Research, Alfred P. Sloan School of Management. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47172/decisionsupports1980keen.pdf>

УДК 004.8:658.5:005.334

Kochkodan Volodymyr Bohdanovych
Candidate of Economic Sciences, Docent

Sheiko Liubov Ivanivna
First-cycle (Bachelor's level) higher education student
Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas (Ukraine)

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RISK MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The digitalization of the industrial sector is one of the key trends of the modern economy, determining increased production efficiency, competitiveness, and resilience of enterprises to external challenges. In the context of growing uncertainty associated with globalization processes, military risks, and technological changes, risk management is becoming a strategically important area of activity for industrial enterprises. One of the most effective tools in this context is artificial intelligence (AI), which enables automation of data analysis, risk forecasting, and optimization of managerial decision-making [1, p. 399].

Industrial enterprises, one of which is State Enterprise Production Association «Karpaty» (SE PA «Karpaty»), have a wide range of production processes - from metalworking and electronics manufacturing to the production of lighting equipment and components for the automotive industry. Such diversification of activities leads to the presence of various risks: production, operational, financial, logistical, and technological. Under these conditions, the implementation of AI can significantly improve the effectiveness of the risk management system.

Digital technologies, including machine learning, Big Data, and the Internet of Things (IoT), provide the ability to collect and process large volumes of data in real

time [2]. For SE PA «Karpaty» this means the ability to monitor equipment conditions, control product quality, and predict failures of technical systems. For example, the use of predictive analytics algorithms allows the identification of potential malfunctions in the process of parts casting or electronic assembly before they actually occur, which significantly reduces production risks and repair costs.

An important area of AI application is the management of operational risks. Automation of production processes, including stamping, assembly, and product testing, makes it possible to minimize the human factor, increase the accuracy of operations, and reduce the number of defects. For an enterprise that manufactures complex electronic products and cable systems for the automotive industry, this is critically important, as even minor errors can lead to significant financial losses or loss of contracts.

Artificial intelligence also plays an important role in the financial risk management of industrial enterprises. Through the analysis of historical data and market trends, AI can predict fluctuations in product demand, changes in prices for raw materials and energy resources, and optimize costs [2]. For SE PA «Karpaty» this opens up opportunities for more efficient financial flow planning and reduction of investment risks.

Special attention should be paid to logistical risks. In modern conditions, disruptions in supply chains can significantly affect production activities. The use of AI makes it possible to optimize supply routes, predict delays, and adapt production plans according to changes in logistics. This is especially relevant for enterprises working with international partners, particularly in the automotive industry.

Cybersecurity is another important aspect of risk management. With the increasing level of digitalization, the vulnerability of enterprises to cyberattacks is growing. AI can be used to detect anomalous activity in information systems, protect production processes, and ensure data security. For an enterprise with a developed electronic production infrastructure, this is a necessary condition for stable operation.

Along with the advantages of AI implementation, there are also certain risks. These include possible algorithmic errors, dependence on data quality, high implementation costs, and the need for qualified personnel. In addition, automation may lead to social challenges, particularly job reductions [2]. Therefore, it is important to ensure a balanced approach to AI integration, combining technological innovation with human capital development.

Thus, the use of artificial intelligence in risk management of industrial enterprises is a promising direction that allows increasing production efficiency, reducing costs, and ensuring sustainable development. Further implementation of AI solutions will contribute to the formation of an innovative management model capable of adapting to modern challenges and ensuring competitive advantages in the market.

References

1. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344. № 4. С. 397-403. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55>.

2. Мальчик М., Василів В. Використання штучного інтелекту під час управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-59>.

УДК 004.8:005.5

Полянська Алла Степанівна

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЛЬ АГЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Актуальність дослідження агентів штучного інтелекту зумовлена стрімкою трансформацією управлінських систем під впливом цифровізації, зростанням обсягів даних та підвищенням складності соціально-економічних процесів. У сучасних умовах традиційні підходи до менеджменту, що базуються на лінійних моделях, обмеженій інформації та людській інтуїції, дедалі частіше виявляються недостатніми для ефективного прийняття рішень у динамічному та невизначеному середовищі. У цьому контексті агенти штучного інтелекту набувають особливого значення як інструменти, здатні забезпечити безперервний моніторинг, аналітичну обробку даних, прогнозування та автономне або напівавтономне виконання управлінських функцій.

Сучасні дослідження розглядають агентів штучного інтелекту як автономні системи, здатні сприймати середовище, приймати рішення та виконувати дії для досягнення визначених цілей [1,2]. У контексті управління вони виступають як інтелектуальні компоненти систем підтримки прийняття рішень, трансформуючи організаційні структури та підходи до менеджменту [3,4]. Новітні дослідження підкреслюють перехід до автономних та генеративних агентів, здатних моделювати поведінку та взаємодіяти у складних системах [5,6], що формує нову парадигму управління на основі штучного інтелекту.

У сучасному менеджменті агенти штучного інтелекту виконують низку ключових ролей. По-перше, вони реалізують аналітичну функцію, забезпечуючи обробку великих масивів даних, виявлення закономірностей та прогнозування розвитку подій. По-друге, агенти виступають як інструменти підтримки прийняття рішень, формуючи рекомендації на основі складних алгоритмів і моделей. По-третє, вони виконують операційну функцію, автоматизуючи рутинні процеси та знижуючи навантаження на управлінський

персонал. По-четверте, агенти забезпечують координацію між підсистемами, інтегруючи різноманітні джерела даних і процеси. Нарешті, вони реалізують адаптивну функцію, оскільки здатні навчатися на основі досвіду та змінювати свою поведінку відповідно до динаміки середовища.

Водночас важливою є роль AI-агентів у контексті розвитку управлінських компетенцій. Агенти здатні частково компенсувати дефіцит AI-компетенцій у менеджменті, оскільки виконують функції збору, обробки та інтерпретації даних і формують рекомендації для прийняття рішень. Це зменшує залежність від глибоких технічних знань користувача та розширює можливості застосування аналітичних інструментів. Однак така компенсація є обмеженою, оскільки ефективне використання AI-агентів потребує базового рівня цифрової грамотності, критичного мислення та здатності інтерпретувати результати.

Інтеграція AI-агентів у системи управління має кіберфізичний характер і реалізується на кількох рівнях. На інфраструктурному рівні агенти функціонують у складі серверів, хмарних платформ та інформаційних систем. На рівні кіберфізичних систем вони взаємодіють із сенсорами, IoT-пристроями та виконавчими механізмами, впливаючи на фізичні процеси. На рівні користувацької взаємодії агенти представлені у вигляді аналітичних панелей, цифрових помічників або інтелектуальних інтерфейсів. Така багаторівнева інтеграція забезпечує реалізацію безперервного циклу «сприйняття – аналіз – дія», що є основою адаптивного управління.

В українському науковому дискурсі формується прикладний підхід до використання штучного інтелекту в управлінні, зосереджений на автоматизації процесів, підтримці прийняття рішень та цифровій трансформації організацій [7]. Зокрема, дослідження підкреслюють здатність AI виконувати рутинні операції та частково замінювати людину на окремих етапах управління [8]. Водночас концепція AI-агентів як автономних суб'єктів управління ще перебуває на стадії формування, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі [9].

Таким чином, агенти штучного інтелекту виступають ключовим елементом трансформації менеджменту, забезпечуючи перехід до інтелектуального, адаптивного та орієнтованого на дані управління. Їх роль полягає не лише в автоматизації процесів, але й у формуванні нової управлінської парадигми, що базується на поєднанні аналітики, прогнозування та стратегічного мислення. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методологічних підходів до інтеграції AI-агентів у системи управління та оцінювання їх впливу на ефективність організацій.

Список використаних джерел

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125-130.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

1. Wooldridge, M. (2009). *An introduction to multiagent systems* (2nd ed.). Wiley.

2. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.

3. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

4. Park, J. S., O'Brien, J., Cai, C. J., et al. (2023). Generative agents: Interactive simulacra of human behavior. *arXiv preprint arXiv:2304.03442*.

5. Wang, L., Ma, C., Feng, X., et al. (2024). A survey on large language model based autonomous agents. *arXiv preprint arXiv:2308.11432*.

6. Використання відкритого освітнього середовища з елементами штучного інтелекту для професійного розвитку вчителів: метод. рекомендації. / Гриб'юк О. О., Дзюба С. М., Коваленко В. В., Мар'єнко М. В., Осадчий В. В., Семеріков С. О., Шишкіна М. П., Яцишин А. В. / За ред. М. П. Шишкіної. Київ : ІЦО НАПН України, 2024. 118 с.

7. Полянська А.С., Микитюк О.Р. Передумови та потенціал використання штучного інтелекту в управлінні енергоефективністю житловими будівлями. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2026. Випуск 1 (84). С. 624-630.

8. Пашечко М. М. (2026). Використання штучного інтелекту в управлінні сервісними процесами підприємства. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18625716>

УДК 005.932:004:338.45

Чайковський Андрій Олегович
здобувач першого (бакалаврського) ступеня
вищої освіти, спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник: **Валінкевич Наталія Василівна**
д.е.н., професор
Поліський національний університет
(Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПП «КВАНТА ЛЧ»

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою волатильністю ринків та стрімким технологічним прогресом, питання

підвищення ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств набуває особливого значення. Глобальна цифровізація економічних процесів диктує необхідність переходу від екстенсивних методів експлуатації ресурсів до інтелектуально-орієнтованих моделей управління, де ключовим фактором конкурентоспроможності стає здатність підприємства інтегрувати цифрові рішення у складні виробничі цикли [1]. Для галузі обробки каменю це означає не лише автоматизацію механічної праці, а й створення гнучких систем управління, що мінімізують втрати сировини та оптимізують енерговитрати на кожному етапі переробки природного каменю.

ПП «Кванта-ЛЧ» являє собою високотехнологічний комплекс із замкненим циклом виробництва, що базується на поєднанні власної сировинної бази, зокрема, Катеринівське родовище унікального лабрадориту та потужних заводських ресурсів. Специфіка виробничого потенціалу підприємства полягає у синергії видобувних можливостей та прецизійної обробки каменю на сучасному парку обладнання, включаючи лінії термообробки, бучардування та високотехнологічні верстати гідроабразивного різку WaterJet. Володіючи складною інфраструктурою та розгалуженою регіональною мережею, ПП «Кванта-ЛЧ» демонструє високу адаптивність до запитів клієнтів, проте подальший розвиток організації в умовах цифровізації потребує трансформації наявних активів у цифровий формат для забезпечення стратегічного лідерства на ринку виробів з граніту.

Цифровізація управління організацією є ключовим трендом сучасної економіки, що формується під впливом глобальної індустріальної трансформації та переходу до концепції «розумного виробництва», яка передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності. Основу такої трансформації становлять кілька взаємопов'язаних напрямів. Першим із них є наскрізна автоматизація управління, яка реалізується через інтеграцію ERP- та MES-систем, що дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір підприємства, в якому всі операційні дані синхронізуються в режимі реального часу через те що, замовлення клієнта автоматично трансформується у виробничі завдання, плани закупівель, логістичні операції та фінансові документи. Це дає змогу мінімізувати людський фактор, скорочення часу обробки інформації та підвищення точності планування [2].

Наступним важливим вектором є впровадження промислового інтернету речей, так як оснащення виробничого обладнання сенсорами дає змогу здійснювати безперервний моніторинг його технічного стану, рівня навантаження, енергоспоживання та продуктивності. Зібрані дані передаються до аналітичних систем, що дозволяє оперативно виявляти відхилення, запобігати аваріям і оптимізувати використання ресурсів. Третім напрямом виступає управління на основі даних, межах якого управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі аналітичних моделей, що базуються на

обробці великих масивів даних. Завдяки використанню сучасних алгоритмів аналізу та прогнозування підприємство може підвищувати точність стратегічного планування, оптимізувати виробничі процеси та краще реагувати на зміни ринку.

Для ПП «Кванта-ЛЧ», що поєднує видобуток і обробку каменю, цифровізація має враховувати галузеву специфіку. Так, у видобувній сфері доцільним є використання 3D-моделювання родовищ, що дозволяє оптимізувати процес видобутку та зменшити втрати сировини. Також важливим є впровадження телеметрії на техніці для контролю витрат палива та ефективності її використання. У виробничому процесі ключову роль відіграє інтеграція CAD/CAM-систем, які автоматизують перехід від дизайнерського ескізу до готового виробу, що знижує кількість помилок і забезпечує економію матеріалу. Додатково впровадження цифрової дефектоскопії дозволяє виявляти дефекти каменю та формувати оптимальні карти розкрою, підвищуючи ефективність використання сировини.

У сфері збуту та взаємодії з клієнтами перспективним є створення цифрового каталогу продукції та використання технологій доповненої реальності для візуалізації виробів в інтер'єрі замовника, що забезпечить зручність вибору та рівень задоволеності клієнтів. Водночас CRM-система дозволяє контролювати всі етапи виконання індивідуальних замовлень і покращує комунікацію з партнерами. Отже, цифровізація «Кванта-ЛЧ» охоплює всі етапи виробничого ланцюга та сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кириченко М., Галюк А. Цифровізація в умовах глобальних викликів: Азійський досвід та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-139>.
2. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025, №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75>.

УДК 658.8

*Завалій Тетяна Олександрівна
доктор філософії з економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)*

ІНФОРМАЦІЙНА НЕПРОЗОРІСТЬ СЕРВІСУ ОНЛАЙН-БРОНЮВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА МОВЧАЗНОГО ВІДТОКУ СПОЖИВАЧІВ

Цифровізація сфери послуг зумовила масове впровадження систем онлайн-запису, які замінюють участь людини («human-assistant») у процесі бронювання через автоматизовану систему. У таких умовах споживач самотійно здійснює всі етапи транзакції бронювання без можливості отримати миттєве підтвердження від людини. Завершення процесу онлайн-бронювання не завжди супроводжується належним інформуванням споживача про стан його запису. За таких умов він не має достатніх підстав вважати транзакцію завершеною успішно. Негативний досвід взаємодії з цифровим сервісом онлайн-бронювання формує стійке небажання повторної взаємодії з бізнесом, яке не набуває жодної видимої форми вираження, тобто бізнес не отримує жодного сигналу про цей негативний клієнтський досвід за умови мовчання клієнта.

На українському ринку представлено програмні рішення, що забезпечують повну автоматизацію онлайн-запису клієнтів без участі адміністратора. Сфера краси, охорони здоров'я, освіти, спорту, побутових та автомобільних послуг активно впроваджують подібні інструменти, перекладаючи на споживача повну відповідальність за коректність здійсненої транзакції. Прикладом такої платформи є «EasyWeek» [2], яка декларує автоматичне надсилання підтверджень та нагадувань через SMS, email та месенджери, однак надсилання підтвердження залежить від налаштувань конкретного бізнесу, що може передбачати отримання споживачем підтвердження запису, так і не отримання жодного зворотного зв'язку. Питання інформаційної прозорості таких систем для споживача набуває актуальності для дослідження.

Ще у 2003 році Ш.Г. Мейсон зафіксувала феномен мовчазного відходу споживачів, позначивши його терміном «silently attrite» (перекладається як мовчки відходять), зазначаючи що клієнти просто перестають купувати без жодного повідомлення компанії, оскільки нічого їх до цього не зобов'язує [3]. Тобто дослідниця фіксує такі особливості ще в контексті паперової каталожної торгівлі.

Проблему існування різних типів відтоку споживачів в онлайн-сервісах актуалізували Є. Аскарза, О. Нетцер та Б. Дж. С. Гарді [1]. Дослідники довели, що в умовах одночасного співіснування відкритого і мовчазного відтоку

застосування єдиної стратегії утримання клієнтів без їх розмежування є неефективним.

Для унаочнення зазначеного вище на рис. 1 представлено алгоритм поведінки споживача у процесі онлайн-бронювання послуги залежно від наявності або відсутності підтвердження запису з боку системи.

«Мовчазний відтік» (silent churn) є поведінковим феноменом, за якого споживач припиняє взаємодію з підприємством без будь-якого явного сигналу про намір завершити відносини. На відміну від відкритого відтоку, коли клієнт офіційно скасовує запис або повідомляє про незадоволення, мовчазний відтік залишається повністю непоміченим для бізнесу.

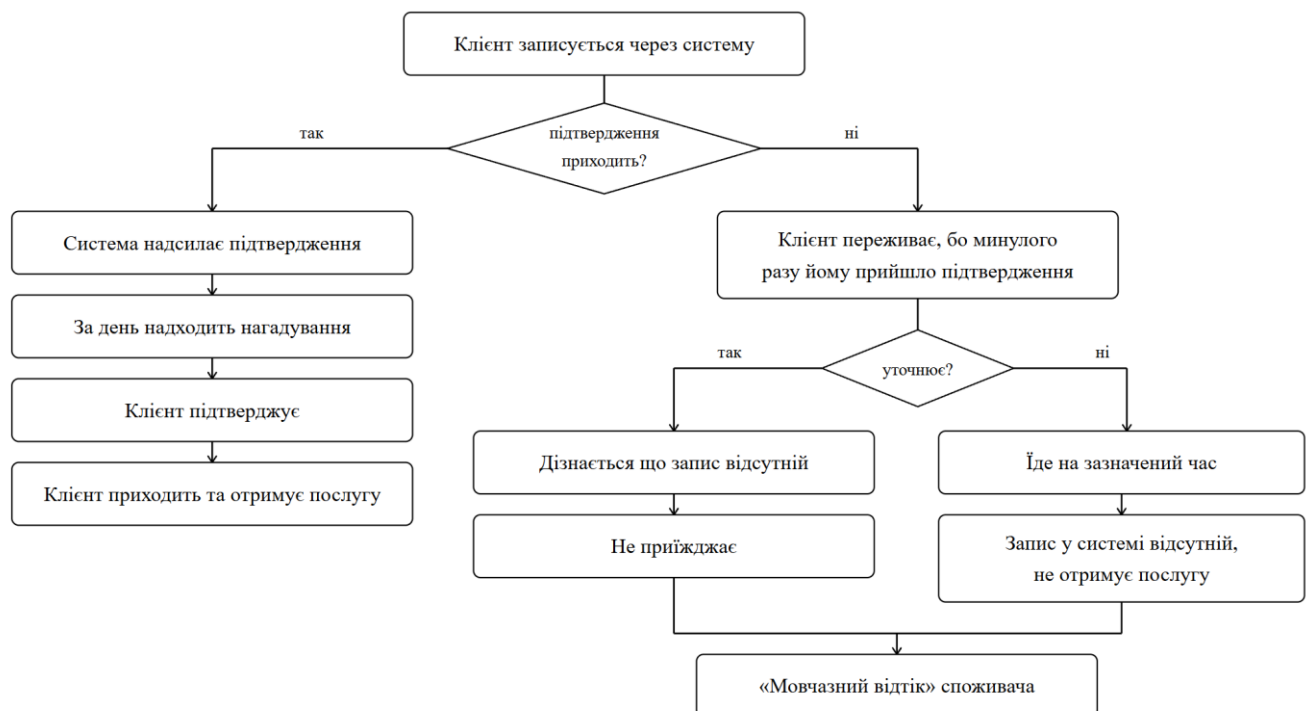


Рис. 1. Алгоритм формування мовчазного відтоку споживача в умовах інформаційної непрозорості сервісу онлайн-бронювання

Джерело: згенеровано автором за допомогою інструментів ШІ («Claude Sonnet 4.6»)

Споживач не скаржиться і не пояснює причин відходу, підприємство не отримує жодного зворотного зв'язку, а сам відтік не фіксується стандартними інструментами аналітики. Феномен формується під впливом одного або кількох негативних досвідів взаємодії і є особливо руйнівним тоді, коли настає після серії позитивних взаємодій, оскільки порушує сформовану довіру споживача.

Таким чином, інформаційна непрозорість сервісів онлайн-бронювання є передумовою мовчазного відтоку споживачів, який залишається невидимим для бізнесу і не фіксується стандартними інструментами аналітики. Подальші

дослідження мають бути спрямовані на виявлення та запобігання цьому явищу у цифрових сервісах бронювання.

Список використаних джерел

1. Ascarza E., Netzer O., Hardie B. G. S. Some Customers Would Rather Leave Without Saying Goodbye. *Marketing Science*. 2018. Vol. 37. No. 1. P. 54–77. DOI: 10.1287/mksc.2017.1057.
2. EasyWeek. Більше записів. Жодних зайвих дзвінків. URL: <https://easyweek.com.ua/>
3. Mason C. H. Tuscan Lifestyles: Assessing Customer Lifetime Value. *Journal of Interactive Marketing*. 2003. Vol. 17. No. 4. P. 54–60. DOI: 10.1002/dir.10066.

УДК 005.94:004

Гришук Анна Михайлівна

к.е.н., доцент

*Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)*

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ КОМПАНІЇ

Сучасні опитування менеджерів як зарубіжних, так і вітчизняних компаній підтверджують тезу про те, що переважна частка інтелектуального капіталу підприємств перебуває у неформалізованому (прихованому) вигляді. Мова йде про персональні навички, практичні здобутки та професійне чуття персоналу. Значна частина такого цінного ресурсу лишається незадіяною, що супроводжується суттєвою небезпекою його остаточної втрати. Це формує реальні ризики для бізнесу, оскільки у разі звільнення працівників може бути втрачено важливий інтелектуальний актив і конкурентну перевагу.

У зв'язку з цим політика управління знаннями має бути спрямована на збереження неформалізованих знань шляхом їх трансформації у доступні та відтворювані форми.

Відповідно до аналітичних даних американської експертної організації Delphi Group, розподіл інформаційних ресурсів усередині корпорацій виглядає сьогодні так:

✓ 80% — несистематизовані відомості. Це масив даних, що міститься в особистому листуванні, окремих файлах чи презентаційних матеріалах, які не включені до офіційних реєстрів, через що їх вкрай складно знайти. Вони

накопичуються щоденно в межах так званої «білої зони» (white space), яку класичні управлінські системи зазвичай не враховують;

✓ 20% — систематизовані відомості. Сюди відноситься чітко впорядкована інформація з внутрішніх баз даних, що має зрозумілу структуру та легко піддається автоматизованому пошуку.

Фахівці Delphi Group зазначають, що менеджмент часто приділяє забагато уваги лише формальним даним, залишаючи поза увагою фундаментальний пласт — неструктурований контент. Саме цей сегмент, що складає чотири п'ятих усього обсягу, є критичним для результативного управління. Традиційні сервіси для оперування інтелектуальними активами досі фокусувалися на процедурних аспектах: таймінгу, логіці передачі та послідовності кроків. Натомість перспективні технології майбутнього мають бути орієнтовані на саму сутність діяльності — тобто на методики, когнітивні зв'язки та експертні рішення, які дозволяють трансформувати дані в ефективну дію [1].

Проаналізуємо технологічні рішення, призначені для систематизації інтелектуальних активів. Новітні ІТ-досягнення відкривають можливості для трансформації хаотичних потоків інформації у впорядкований цифровий вигляд. До ключових інструментів реалізації цього завдання належать:

1. Внутрішні Wiki-платформи та інформаційні репозиторії (зокрема Notion, Confluence чи Guru). Головна мета таких сервісів — впровадження принципу «фіксації кожного етапу», оперативне створення описів, колективна робота над змістом та забезпечення миттєвого доступу до необхідних відомостей.

2. Платформи для менеджменту освітніх процесів (LMS). Вони дозволяють формувати бібліотеки відеоуроків (за допомогою Loom), генерувати покрокові інструкції в автоматичному режимі (через Scribe) та консолідувати навчальні матеріали в єдиному середовищі.

3. Бізнес-месенджери з інтегрованим штучним інтелектом (наприклад, Slack або MS Teams). Такі додатки стають інструментом для моніторингу корпоративних чатів, автоматичного виокремлення цінних даних та подальшого наповнення корпоративної пам'яті.

4. Програмне забезпечення для побудови інтелект-карт (як-от Miro чи MindMeister). Ці сервіси сприяють наочному представленню заплутаних алгоритмів, розкриттю причинно-наслідкових зв'язків і стимулюванню аналітичного підходу до розв'язання задач.

5. Системи управління талантами. Їх впроваджують з метою розробки карт компетенцій (Skill Management), виявлення ключових носіїв експертизи в організації та налагодження прямої комунікації для обміну досвідом між фахівцями.

6. Системи електронного документообігу (DMS) (зокрема, SharePoint або Google Workspace). Їхній функціонал забезпечує відстеження історії змін у файлах, безпечне акумулювання документації в єдиному сховищі та гнучке керування правами користувачів.

Поза межами суто програмних рішень критичне значення мають методики та інструменти оперування знаннями, що ґрунтуються на міжособистісній взаємодії та сприяють конвертації персонального досвіду в офіційну документацію. Серед таких варто виділити наступні:

1. Методологія оптимальних стратегій (Best Practices). Основне завдання цього інструменту полягає у фіксації найбільш результативних кейсів, забезпеченні умов для багаторазового застосування перевірених алгоритмів та масштабуванні успішних напрацювань на рівні всієї установи.

2. Професійні об'єднання або спільноти практиків (Community of Practice). Теоретичне обґрунтування цієї моделі належить Етьєну Венгеру. Йдеться про неформальні або структуровані групи фахівців, об'єднаних єдиною сферою діяльності, які в процесі постійного спілкування обмінюються здобутими навичками та поглиблюють власну компетентність. Подібні осередки стають каталізаторами для появи креативних концепцій, вільного трансферу досвіду та впровадження інновацій у реальні робочі процеси [2].

3. Інститут менторства та наставництва. Цей напрям орієнтований на пряму трансляцію професійної майстерності від досвідчених лідерів до молодих спеціалістів. Він сприяє вербалізації та подальшому закріпленню «неявних» аспектів діяльності, а також розробці уніфікованих регламентів, етичних норм та чітких схем виконання посадових обов'язків.

Додатково в арсеналі методик оперування інтелектуальними активами закріпилися інструменти вузькоспрямованого характеру, призначені для розв'язання конкретних прикладних задач. А саме:

- Графи знань (Knowledge Graph) — являють собою прогресивну альтернативу традиційним базам даних, оскільки вони вибудовують багатовимірні зв'язки між відомостями, фахівцями та операційними циклами, демонструючи цілісну екосистему корпоративної інформації;
- Метод аналізу після дії (AAR) — специфічна технологія рефлексії, що дозволяє детально розібрати завершені проекти та трансформувати практичні уроки в корисні висновки безпосередньо після завершення робіт;
- Сторітелінг — спосіб трансляції досвіду через розповіді: опис реальних робочих ситуацій, аналіз допущених промахів та розгляд успішних кейсів у форматі живих прикладів;
- Тіньове навчання (Job Shadowing) — формат підготовки, за якого молодий спеціаліст спостерігає за кожним кроком професіонала в реальних умовах. Такий підхід відкриває доступ до тих тонкощів майстерності, які практично не піддаються опису чи формалізації;
- Стратегії утримання знань (Knowledge Retention) — цілеспрямовані заходи зі збереження компетенцій через фінальні інтерв'ю перед розірванням контракту, формування регламентів передачі справ («knowledge handover») та відеофіксацію експертних консультацій. Це має вирішальне значення для захисту інтелектуального капіталу при звільненні провідних кадрів;

- Внутрішньокорпоративний краудсорсинг — використання колективного розуму через цифрові майданчики для збору ідей, спільний пошук виходів із кризових ситуацій та відкрите голосування. Це допомагає акумулювати приховані ресурси великої кількості співробітників;
- Ігрові техніки (Gamification) — метод стимулювання активності персоналу в розбудові бази знань за допомогою системи балів за наставництво, статусних рейтингів та віртуальних нагород. Такий підхід успішно долає бар'єри низької залученості та відсутності внутрішнього стимулу.

Таким чином, сучасний інструментарій управління знаннями еволюціонує від пасивного накопичення файлів до глибокого інтелектуального аналізу, автоматизації і спрощення доступу до баз знань, заохочення вільного обміну досвідом. А провідний тренд полягає у синергії передових технологій (ШІ, Big Data) та поведінкових підходів (корпоративна культура, системи лояльності та мотивації) в системі управління знаннями в компанії.

Список використаних джерел

1. Kouloupoulos T. The Knowledge Cloud. Redefining the Future of Knowledge Work. Delphi Group. May. 2011. URL: https://delphigroup.com/wp-content/uploads/2015/08/KnowledgeCloud_v2-1.pdf#:~:text=Today%20all%20of%20this%20knowledge%20work%20is,that%20hasn't%20changed%20much%20over%20three%20decades! (дата звернення: 04.04.2026).
2. Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 336 p.

УДК 65.011.56

*Іваськевич Тетяна Володимирівна,
викладач вищої категорії, викладач-методист,
відмінник освіти України,
Лаба Павло Андрійович,
здобувач освіти
Львівський фаховий коледж
Львівського НУП, м. Львів (Україна)*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням інформаційних та цифрових технологій, які поступово

проникають у всі сфери діяльності людини. Управління організаціями не стало винятком, адже саме інформація сьогодні виступає одним із найцінніших ресурсів. Швидкість її обробки, точність та доступність безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємств і їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1, 2].

Цифрові технології в управлінні організаціями можна визначити як комплекс програмних засобів, інформаційних систем та технічних рішень, які забезпечують автоматизацію, аналіз і оптимізацію управлінських процесів. Йдеться не лише про використання комп'ютерів чи мережі Інтернет, а про глибоку інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи діяльності організації — від планування і контролю до комунікації та прийняття стратегічних рішень.

У науковій літературі цифровізація розглядається як один із ключових напрямів розвитку сучасної економіки, що передбачає трансформацію традиційних бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують можливість швидше реагувати на зміни ринку, ефективніше використовувати ресурси та покращувати якість управління [1, 3].

Одним із найбільш поширених інструментів цифрового управління є системи планування ресурсів підприємства, або ERP-системи [2]. Вони дозволяють об'єднати фінансову, виробничу, логістичну та кадрову інформацію в єдиному середовищі. Це значно спрощує координацію роботи підрозділів і зменшує ризик помилок, пов'язаних із дублюванням або втратою даних. Керівництво отримує можливість бачити повну картину діяльності організації в реальному часі, що суттєво підвищує обґрунтованість прийнятих рішень.

Не менш важливу роль відіграють CRM-системи, які спрямовані на управління взаємовідносинами з клієнтами [1, 3]. В умовах високої конкуренції саме якість комунікації з клієнтами часто визначає успіх організації. Цифрові інструменти дозволяють зберігати історію взаємодії, аналізувати потреби споживачів і формувати персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню обсягів продажів.

Важливим елементом цифрової трансформації управління є впровадження систем електронного документообігу [2, 4]. Вони забезпечують швидке створення, передачу та зберігання документів, а також контроль за їх виконанням. Перехід від паперових носіїв до електронних не лише скорочує витрати, але й підвищує прозорість управлінських процесів, оскільки кожна дія з документом фіксується в системі.

Окрему увагу варто приділити хмарним технологіям, які відкривають нові можливості для організації роботи персоналу. Завдяки хмарним сервісам працівники можуть отримувати доступ до необхідної інформації з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи. Це сприяє гнучкості організації, дає змогу швидко формувати команди для виконання проєктів і забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах.

Застосування цифрових технологій істотно змінює сам підхід до прийняття управлінських рішень. Якщо раніше керівники значною мірою спиралися на власний досвід та інтуїцію, то сьогодні вони мають змогу використовувати аналітичні системи, які обробляють великі обсяги даних і формують звіти, графіки та прогнози. Це дозволяє оцінювати ризики, прогнозувати результати діяльності та обирати найбільш ефективні стратегії розвитку.

Разом із численними перевагами цифровізація управління створює і певні виклики. Впровадження сучасних інформаційних систем потребує значних фінансових витрат, а також часу на навчання персоналу [1]. Не всі працівники однаково швидко адаптуються до нових технологій, що може тимчасово знижувати ефективність роботи. Крім того, зростає загроза кіберзлочинності та витоку конфіденційної інформації, тому організації змушені приділяти більше уваги питанням інформаційної безпеки [1-4].

Попри це, цифрові технології поступово стають невід'ємною складовою системи управління, оскільки вони дозволяють підвищити точність планування, швидкість обробки інформації та рівень контролю за виконанням управлінських рішень. Організації, які ігнорують процеси цифрової трансформації, ризикують втратити свої позиції на ринку, адже їхні конкуренти отримують перевагу за рахунок більш ефективного використання інформаційних ресурсів.

Подальший розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу даних та інтегрованих інформаційних платформ, свідчить про те, що роль цифрових інструментів в управлінні лише зростатиме. Вони поступово перетворюються з допоміжного засобу на основу, на якій будується вся система сучасного менеджменту, визначаючи нові підходи до організації праці, комунікації та стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Ostrovska H., Tsikh H., Strutyńska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2021. № 6(13) (114), С. 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
2. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 15(30) [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
3. Жосан Г. В., Кириченко, Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *EconomicSynergy*. 2022. № 4. С. 82-91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>.
4. Філіпова Н. Управління організацією в умовах цифрової трансформації Management of the Organization in Conditions of Digital Transformation. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*.

Series: *Economics, Psychology and Management*. 2025. № 3.
<https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01>.

УДК 005.591.4

Лебедєва Наталія Андріївна
к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Міжнародний університет,
(Україна, м. Одеса)

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах розвитку світової економіки бізнес-середовище вирізняється високим ступенем динамічності, стрімким прогресом інформаційних технологій, цифровізацією господарських процесів та загостренням конкуренції між підприємствами. Інтенсивне упровадження цифрових платформ, зростання електронної комерції, поширення штучного інтелекту та аналізу великих даних змінюють моделі ведення бізнесу та методи управління компаніями. Новітні концепції менеджменту відображають перехід до гнучких, адаптивних систем, де головним ресурсом є знання та інтелект. Сучасна теорія і практика управління фокусуються на швидкості реакції на зміни, інноваційності та саморозвитку працівників. Ключові інноваційні концепції: knowledge management; learning organization; agile & scrum; lean management; інструменти kaizen та just-in-time; change management; концепція сталого розвитку (ESG), стають вимогою для залучення інвестицій та підтримки репутації бізнесу в сучасних умовах. Внаслідок цього сучасні компанії змушені пристосовувати свої стратегії зростання до нових умов роботи ринку, що відзначається значною невизначеністю та швидкими технологічними зрушеннями. Особливого значення у цьому контексті набуває цифрова трансформація бізнесу, яка передбачає інтеграцію інноваційних технологій у всі сфери діяльності підприємств. Надзвичайно гостро це питання постає для інноваційних фірм, стартапів та технологічних установ, які мають невеликі фінансові резерви і потребують стрімкого зростання своєї діяльності для гарантування конкурентоспроможності. За таких обставин звичні маркетингові стратегії, що спираються на масштабні рекламні акції та великі фінансові вкладення у просування товарів, все частіше виявляють обмежену дієвість. Одним із дієвих підходів є growth hacking, інноваційна стратегія розвитку бізнесу, що виникла у середовищі технологічних стартапів Кремнієвої долини та набула широкого поширення у цифровій економіці. Особливістю growth hacking є використання експериментальних методів маркетингу,

аналітики поведінки користувачів, алгоритмів машинного навчання та автоматизованих маркетингових систем для оптимізації процесів залучення споживачів та масштабування бізнесу. Інноваційне управління сьогодні це перехід до безперервного тестування гіпотез. В умовах цифрової економіки growth hacking стає головним інструментом, оскільки дозволяє масштабувати бізнес швидше та дешевше за традиційний маркетинг. Ключові складові моделі - продуктово-орієнтований підхід, управління фокусується не лише на продажах, а на впровадженні функцій, які стимулюють користувачів самостійно поширювати продукт. Замість річних стратегій - щотижневі цикли (спринти) з тестування нових каналів залучення та утримання клієнтів. Data-Driven рішення, кожен крок управління базується на глибокій аналітиці поведінки користувача, а не на інтуїції менеджменту. Воронка AAARRR (Pirate Metrics), управління розбивається на етапи: залучення, активація, утримання, бажання платити та рекомендація. Застосування таких інструментів надає переваги для бізнесу: гнучкість, швидка адаптація до змін ринку завдяки ітеративному підходу; економія ресурсів, відсікання неефективних каналів на ранніх етапах; висока швидкість, пріоритет надається низьковитратним, але високоефективним цифровим інструментам. Впровадження growth hacking перетворює управління з адміністративного процесу на динамічну лабораторію зростання, де інновації є результатом постійного навчання на даних. Розвиток growth hacking значною мірою пов'язаний із впровадженням нових технологій, зокрема AI-driven marketing automation, predictive analytics, behavioral data analysis та hyper-personalized marketing, які дозволяють компаніям більш точно прогнозувати поведінку споживачів та ефективніше управляти процесами зростання. Таким чином, growth hacking виступає не лише інноваційною маркетинговою стратегією, але й комплексною моделлю управління розвитком бізнесу, яка поєднує сучасні цифрові технології, аналітику даних та інструменти стратегічного менеджменту. Зростає потреба у застосуванні інноваційних методів управління розвитком бізнесу, які дозволяють ефективно використовувати сучасні цифрові технології, оптимізувати маркетингові процеси та забезпечувати швидке зростання компаній. Growth hacking активно використовується провідними міжнародними технологічними компаніями, зокрема у сфері цифрових платформ, стартапів та інноваційного бізнесу. Основною метою growth hacking є забезпечення швидкого зростання компанії за допомогою інноваційних підходів до маркетингу, аналітики та управління. На відміну від традиційного маркетингу, який часто потребує значних фінансових витрат на рекламу та довгострокове планування маркетингових кампаній, growth hacking орієнтується на використання креативних та технологічних рішень, що дозволяють досягати швидких результатів при мінімальних витратах. Основна ідея цього підходу полягає у постійному тестуванні нових маркетингових гіпотез, аналізі результатів та впровадженні найбільш ефективних стратегій розвитку бізнесу. Таким чином, growth hacking є однією з ефективних інноваційних стратегій розвитку бізнесу в умовах

цифрової економіки. Цей підхід поєднує інструменти маркетингу, аналітики даних, цифрових технологій та стратегічного менеджменту, що дозволяє компаніям забезпечувати швидке зростання, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. У перспективі очікується подальше поширення цієї стратегії у різних галузях економіки, що сприятиме підвищенню ефективності управління бізнесом та розвитку сучасних цифрових бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Дергачова В. В. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 248 с.
3. Chaffey D. Digital Marketing Strategy: Implementation and Practice. Pearson Education, 2022. 560 p.

УДК 005:004

Нікіфорова Лілія Олександрівна

к.е.н., доцент

Кочегарова Юлія Андріївна

здобувач

Вінницький національний

технічний університет (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки підприємства мають швидко адаптуватися до глобальних технологічних змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток [1, 2]. Цифровізація бізнес-процесів виступає стратегічним переходом, який визначає здатність компанії до інновацій та гнучкого реагування на ринкові зміни. Сучасний бізнес відходить від управління на основі інтуїції, а переходить до data-driven підходу, який допомагає приймати рішення на основі реальних цифр та даних [2-4].

Проведені дослідження [4, 5], показують що середня оцінка українського малого та середнього бізнесу ефективно використовувати технології залишається на середньому рівні (близько 2,5 бали з 5), що свідчить про переважно несистематичне використання цифрових інструментів. Проте ті компанії які використовують і впроваджують системну аналітику, показують значно вищу стійкість до кризових ситуацій і конкурентоспроможність.

Основою цифровізації бізнес-процесів організації є об'єднання частин комплексу сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій. Серед ключових засобів виділяють ERP-системи, які забезпечують комплексне управління всіма бізнес процесами, та CRM-системи які використовують для ефективної взаємодії з клієнтами [1-3]. Також, популярності набули хмарні технології, зокрема моделі SaaS, яка надає доступ до програм через інтернет за передплатою замість купівлі та гібридні хмари, які дозволяють значно знизити витрати на IT-інфраструктуру та підтримувати стабільність бізнесу.

Статистика свідчить [4, 5], що використання хмарних технологій серед українських підприємств за різними оцінками зріс з приблизно 45% до понад 60%. Також компанії часто застосовують на практиці такі інструменти аналітики як великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (AI). Впровадження цифрових рішень глибоко проникає і в систему управління людськими ресурсами (HR-менеджмент): сучасні підприємства використовують штучний інтелект для підбору кадрів, чат-боти для внутрішніх та зовнішніх комунікацій, хмарні середовища для збереження великої кількості даних та технології віртуальної реальності для навчання персоналу [6]. Автоматизація бізнес-процесів на підприємстві суттєво виходить за межі простого зменшення витрат, оскільки повністю змінює логіку бізнес-операцій [7]. Цифрове корпоративне управління принципово відрізняється від традиційного підходу. Якщо традиційне управління вирізняється повільним прийняттям рішень на основі паперових звітів, то цифрове управління забезпечує аналітику в реальному часі, об'єднаний доступ до інформації та безперервний контроль.

Практичні результати свідчать про значний ефект [7, 8]: наприклад, впровадження IoT-мережі, хмарної аналітики та ERP-системи на підприємстві може забезпечити зростання продуктивності (у межах 5–15%) та зниження витрат (до 30%). Цифровізація усуває так званий «людський фактор», зменшує кількість помилок та прискорює виведення нових продуктів на ринок. Крім того, автоматизовані процеси дозволяють швидко масштабувати бізнес без необхідності пропорційного збільшення штату працівників та відповідних операційних витрат.

За даними опитування Європейської бізнес-асоціації, українські компанії насамперед інвестують у цифровізацію взаємодії з клієнтами (75%), аналіз даних (55%) та управління персоналом (48%) [9]. Це забезпечує зростання лояльності споживачів через індекс NPS який показує споживчу лояльність і наскільки клієнти готові рекомендувати продукт іншим. Проте, незважаючи на очевидні стратегічні переваги та глобальний світовий тренд на діджиталізацію, український бізнес стикається з серйозними перешкодами під час її впровадження. Згідно з опитуваннями бізнесу, до трійки найголовніших бар'єрів належать [9]:

1. Надмірна кількість законодавчих обмежень.
2. Недостатнє фінансування.

3. Низька цифрова грамотність персоналу.

Ці бар'єри можна поділити на чотири основні групи:

- до технічних бар'єрів відноситься висока вартість впровадження новітніх технологій, застаріла інфраструктура та зростання ризиків кібербезпеки;
- організаційно-управлінські бар'єри зазвичай виявляються у відсутності чіткої стратегії трансформації та критичному дефіциті кваліфікованих кадрів;
- економічні бар'єри пов'язані з обмеженим доступом компаній до капіталу та сильною конкуренцією на ринку інновацій;
- культурні бар'єри полягають у неефективній організаційній культурі та жорсткому опорі змінам з боку працівників, що відчують загрозу втрати зайнятості через впровадження автоматизованих систем.

Для ефективного подолання вищезазначених бар'єрів, компанії мають переосмислити саму фундаментальну модель цифрового управління. Сучасний керівник перетворюється на так званого інтегратора, головне завдання якого ефективно структурувати бізнес-процеси, налаштувати автоматизацію, поєднати технічну частину з роботою людей для досягнення прогнозованих результатів, замість того, щоб керувати всіма функціями вручну. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка: в Україні наразі успішно функціонує екосистема «Дія.Бізнес», яка пропонує компаніям безкоштовно пройти консультації, хто тільки відкриває власний бізнес, скористатися матрицею оцінки розвитку бізнесу та звернутися до маркетплейсу, де зібрано понад 120 готових цифрових інструментів. Розвиток швидкісного інтернету, розширення доступу до хмарних платформ, впровадження систем електронного урядування та системне поглиблене навчання персоналу є критично важливими передумовами для подальшого цифрового росту підприємств.

На відміну від існуючих підходів, у тезах акцентовано увагу на інтеграції цифрових технологій із системою управління, а не лише автоматизації окремих процесів. Цифровізація бізнес-процесів еволюціонувала з актуального технологічного тренду у фундаментальну передумову виживання, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі. Комплексне впровадження хмарних середових, технологій штучного інтелекту, ERP та CRM систем повністю змінює традиційні бізнес моделі, роблячи їх більш стабільними, прозорими та спрямованими на потреби клієнта. Однак, отримання максимального економічного ефекту неможливе без подолання організаційних та фінансових бар'єрів, розробки системної цифрової стратегії та постійних інвестицій у підвищення цифрової кваліфікації персоналу. Ті підприємства, які розглядають автоматизацію не як разовий ІТ-проект, а як довгострокову інвестицію в операційну гнучкість та стійкість, здатні забезпечити собі впевнене лідерство у цифровій економіці майбутнього. Таким чином, трансформація традиційних моделей управління в цифрові екосистеми стає ключовим фактором адаптивності підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та максимізувати загальну ефективність діяльності.

Список використаних джерел

1. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Вплив цифрових технологій на ефективність функціонування бізнес-процесів підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.17>
2. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
3. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/181>
4. Пронько Л. М., Просеков А. Д. Методичні дослідження економічної оцінки впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств України. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 165–174. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.165>
5. Платонов А. Мінцифри: Тренди в бізнесі 2026 – цифрові дані замість інтуїції та системний ріст. *Кабінет Міністрів України*. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfy-trendy-v-biznesi-2026>
6. Сенишин С. Є., Гірняк К. М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR-менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/555>
7. Ходорич А. Чому автоматизація бізнес-процесів – це більше, ніж просто скорочення витрат. *BanzaIT*. 2026. URL: <https://banzait.com/uk/resource/>
8. Дергачова В. В., Оніщук М. С. Цифровізація корпоративного управління: впровадження та результати. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/328869>
9. Основні перешкоди на шляху до цифрової трансформації українських компаній (опитування). *Finance.ua*. 2021. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/>

УДК 005.5:004

*Кулик Вікторія Анатоліївна,
д.е.н., професор,
Христенко Владислав Сергійович,
здобувач вищої освіти,
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(Україна)*

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені цифровізацією та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, актуалізують необхідність удосконалення інформаційної системи менеджменту організації. Інтеграція цифрових інструментів виступає ключовим напрямом підвищення ефективності управління, забезпечення гнучкості бізнес-процесів та формування конкурентних переваг. У дослідженні здійснено систематизацію можливостей і ризиків цифровізації менеджменту з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища.

Під цифровими інструментами доцільно розуміти сукупність інформаційних технологій, програмних продуктів та аналітичних платформ (ERP, CRM, BI-системи, хмарні сервіси), що забезпечують збір, обробку, аналіз і передачу управлінської інформації. Їх інтеграція сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища, що підвищує прозорість діяльності та обґрунтованість управлінських рішень. Як зазначають дослідники, розвиток цифрових компетентностей персоналу є критично важливим чинником ефективності таких трансформацій [1].

Ключовими можливостями інтеграції цифрових інструментів є: підвищення оперативності прийняття рішень на основі data-driven підходу; оптимізація використання ресурсів; зниження транзакційних витрат; удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Використання аналітичних систем дозволяє здійснювати прогнозування та моделювання управлінських ситуацій, що особливо актуально в умовах нестабільності. Крім того, розвиток електронного бізнесу розширює можливості організацій щодо виходу на нові ринки та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами [3].

Водночас інтеграція цифрових інструментів супроводжується комплексом ризиків, які доцільно класифікувати на технологічні, організаційні та стратегічні. До технологічних належать кіберзагрози, пов'язані з несанкціонованим доступом до даних, витоком інформації та порушенням конфіденційності. У контексті цифровізації бізнес-середовища ці загрози набувають системного характеру та можуть суттєво впливати на економічну безпеку підприємства [2].

Організаційні ризики пов'язані з недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу, опором змінам та неефективною адаптацією управлінських процесів до нових технологій. Недостатня підготовленість працівників може нівелювати потенційні переваги цифровізації, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері управління людськими ресурсами [1]. У цьому контексті важливим є формування культури безперервного навчання та розвитку цифрових навичок.

Стратегічні ризики включають залежність від зовнішніх постачальників цифрових рішень, швидке моральне старіння технологій, а також необхідність значних інвестицій у їх оновлення. Додатково слід враховувати нерівномірність доступу до цифрових ресурсів, що обмежує можливості окремих підприємств щодо впровадження інноваційних рішень.

З метою підвищення ефективності інтеграції цифрових інструментів доцільно застосовувати системний підхід, який передбачає: розвиток цифрової компетентності персоналу; впровадження комплексних систем інформаційної безпеки; стратегічне планування цифрової трансформації; використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Узагальнено процес інтеграції можна представити як послідовність: впровадження цифрового інструменту – обробка даних – формування управлінського рішення – досягнення цільового результату.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у систему менеджменту організації є необхідною умовою її сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі. Ефективність цього процесу визначається здатністю організації комплексно враховувати потенційні можливості та ризики цифровізації, що забезпечує підвищення якості управління та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Кулик В.А. Роль та значення дигітальної компетентності працівників в умовах воєнного стану. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 86–90.
2. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
3. Škodová Parmová D., Kulyk V. E-business Development: the Comparative Study of The Czech Republic and The Ukraine. *Deturope The Central European Journal of Regional Development and Tourism*. 2017. 9(1). 80-110.

УДК 338.246.2:004

Мацала Анастасія Сергіївна

Ст.зр.МН-23-1

Петрина Марія Юріївна

Доцент кафедри МІА

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу*

(Україна)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення економіки України є не лише завданням фізичної реконструкції зруйнованої інфраструктури, а й питанням формування нової моделі управління розвитком держави, регіонів, громад і бізнесу. У цих умовах цифрові технології перетворюються з допоміжного інструменту на один із базових механізмів менеджменту відновлення, оскільки саме вони забезпечують швидкість ухвалення рішень, прозорість використання ресурсів, координацію між інституціями, контроль реалізації проєктів та доступ громадян до послуг [1; 2]. За оцінкою World Bank, станом на 31 грудня 2025 року загальна потреба України у відновленні та реконструкції на найближче десятиліття становить майже 588 млрд дол. США, що саме по собі вимагає впровадження високотехнологічних систем управління, моніторингу та пріоритезації ресурсів.

Актуальність теми зумовлена також тим, що війна показала: країни з розвиненими цифровими інструментами управління мають вищу інституційну стійкість. В Україні цифрова держава, побудована навколо екосистеми «Дія», електронної взаємодії органів влади, цифрових реєстрів, відкритих даних і платформ електронних послуг, продемонструвала здатність підтримувати надання державних сервісів навіть в умовах масових руйнувань, переміщення населення та енергетичних ударів [2; 3].

Крім того, цифрові технології мають безпосередній економічний ефект. Вони стимулюють розвиток підприємництва, спрощують вихід бізнесу на ринки, зменшують транзакційні витрати, пришвидшують адміністрування послуг, підтримують функціонування малого і середнього бізнесу, а також формують передумови для залучення інвестицій [5; 6].

Сучасна аналітика підтверджує, що цифрові технології вже сьогодні фактично виконують роль управлінської інфраструктури повоєнного відновлення України. [1].

Окремо варто враховувати й масштаби руйнувань. KSE Institute у звіті про пошкодження інфраструктури станом на листопад 2024 року оцінив загальні прямі збитки інфраструктурі України у 170 млрд дол. США [4].

Не менш важливою є статистика щодо фактичного використання цифрових державних сервісів. За даними Мінцифри, у 2025 році загальна кількість користувачів portalу «Дія» досягла 30,1565 млн осіб, тоді як у 2024 році становила 27,3133 млн, а у 2023 році — 24,363 млн [7]. Це свідчить про стійке зростання ролі цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Показовою є також динаміка розвитку Дія.City як інструменту підтримки технологічного підприємництва. За підсумками 2025 року, оприлюдненими Мінцифрою, кількість резидентів Дія.City зросла до 3 300+ компаній, понад 40 із 50 найбільших ІТ-компаній України були резидентами цього режиму, а сплачені податки перевищили 31 млрд грн за 11 місяців 2025 року [8].

Водночас сучасні дослідження акцентують і на проблемних аспектах. Зокрема, аналітика UNDP і Мінцифри показує, що поряд із зростанням цифрового користування зберігаються питання цифрової доступності, інклюзії, довіри, навичок та безпеки [6; 7].

У підсумку сучасна статистика та дослідження дають підстави стверджувати, що цифрові технології в системі менеджменту післявоєнного відновлення України виконують щонайменше п'ять ключових функцій: інформаційно-аналітичну, координаційну, контрольну, сервісну та стимулюючу для розвитку бізнесу.

Отже, цифрові технології в умовах післявоєнного відновлення економіки України слід розглядати як стратегічний ресурс менеджменту, що забезпечує ефективність, прозорість, адаптивність та інклюзивність відбудови. Сучасна література і статистика показують, що Україна вже має суттєвий цифровий фундамент у вигляді екосистеми «Дія», електронних сервісів, цифрових реєстрів, систем міжвідомчої взаємодії та інструментів підтримки цифрового бізнесу. Разом із тим подальше посилення результативності менеджменту післявоєнного відновлення потребує розширення цифрової інфраструктури, підвищення цифрової зрілості МСП, розвитку аналітичних платформ управління відбудовою, зміцнення кібербезпеки та забезпечення цифрової інклюзії.

Список літератури

1. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment / Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment*. Washington, DC, 2025-2026.
2. OECD. *Digitalisation for Recovery in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/c5477864-en.
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine; Diia; UNDP Ukraine. Офіційні матеріали та аналітика щодо цифрових державних послуг, цифрової доступності та функціонування ЦНАПів, 2024-2026.

4.KSE Institute. *Damages to Ukraine's Infrastructure from the Destruction Caused by Russia's Military Aggression* / аналітичні звіти про пошкодження інфраструктури України, 2024-2025.

5.OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024.

6.UNDP Ukraine. *Opinions and Views of Ukrainians on State Electronic Services 2024*; матеріали про використання е-послуг в Україні, 2025-2026.

7.Міністерство цифрової трансформації України. *Інформація про досягнення запланованої мети, завдань та результативних показників бюджетної програми у 2023-2025 роках*, 2026.

8.Міністерство цифрової трансформації України. *Підсумки року роботи Мінцифри 2025*; матеріали про розвиток Дія.City, 2025-2026.

УДК 005.1:004.738:331.102

Москалюк Ганна Олександрівна

к.е.н. доцент

Боттаєва Валерія Ісмаїлівна

здобувачка першого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(Україна)

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації суспільних та економічних процесів проблема раціонального використання часового ресурсу набуває критичного значення. Перехід до інформаційної економіки не лише оптимізував навчальну та професійну діяльність, а й породив феномен «цифрового перевантаження». Безперервний потік комунікацій, вимушена багатозадачність та розмиття меж між робочим і особистим часом виступають головними деструктивними факторами, що суттєво знижують здатність до тривалого когнітивного фокусування.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в процесі підготовки майбутніх фахівців, де рівень самоорганізації безпосередньо впливає на якість формування людського капіталу. Як доводить світова практика, здатність до «глибокої праці» в епоху тотального розсіювання уваги стає однією з головних конкурентних переваг [1, с. 2]. Відповідно, класичні інструменти тайм-менеджменту потребують глибинної адаптації до викликів цифрового середовища, що і зумовлює своєчасність та доцільність нашого дослідження.

З огляду на вищезазначене, метою даної роботи є аналіз деструктивного впливу цифрових дистракторів на когнітивну продуктивність та обґрунтування ефективних методів трансформації класичного тайм-менеджменту (зокрема, шляхом застосування технік глибокого фокусування) для підвищення особистої та управлінської ефективності в умовах інформаційного перевантаження.

Вагомий внесок у дослідження концептуальних засад тайм-менеджменту та особистої ефективності зробили такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. В. Черевко, Т. В. Гулик, В. І. Подлесний, Н. М. Буняк та ін. [1; 2; 4, с. 14]. та ін. У їхніх працях ґрунтовно розкрито загальні механізми самоорганізації, методики концентрації уваги (зокрема, плив інформаційних технологій, який досліджує

В. І. Подлесний [3, с. 113]) та принципи професіоналізації управління. Проте, незважаючи на значний масив наявних напрацювань, питання практичної адаптації класичного інструментарію тайм-менеджменту до специфічних умов постійного інформаційного перевантаження та тотальної цифровізації рутинних процесів залишається розкритим не повною мірою і потребує подальшого вивчення.

Аналіз практичного стану проблеми свідчить, що ключовим бар'єром для ефективного управління часом сьогодні є явище фрагментації уваги. В умовах цифрового середовища людина постійно стикається з мікро-відволіканнями на нерелевантні сповіщення, соціальні медіа та месенджери. Згідно з дослідженнями [4, с. 24], таке регулярне перемикання між паралельними процесами формує ефект «залишку уваги», який суттєво знижує фокус. Відповідно, виконання навіть стандартних навчальних чи аналітичних завдань починає вимагати значно більше часу та психологічних ресурсів, що призводить до ілюзії постійної зайнятості. Систематизацію основних цифрових дистракторів та їхній вплив наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація цифрових дистракторів та їх деструктивний вплив на продуктивність праці

<i>Тип цифрового дистрактора</i>	<i>Характер впливу на когнітивний фокус</i>	<i>Економічні та управлінські наслідки</i>
1. Неформальні комунікації (соцмережі, розважальний контент)	Фрагментація уваги, різке зниження здатності до «глибокої праці»	Збільшення часу на виконання завдання (до 30-40%), порушення дедлайн
2. Робочі месенджери та Email (робочі чати, розсилки)	Формування ефекту «залишку уваги» при перемиканні між завданнями	Швидка когнітивна втома, створення ілюзії високої продуктивності
3. Системні сповіщення (новини, оновлення додатків)	Спонтанне переривання стану «поток», емоційне перевантаження	Збільшення % помилок у розрахунках та аналітиці

Джерело: складено авторами на підставі власних досліджень та [1-4]

Крім того, нераціональне використання часового ресурсу має прямий деструктивний вплив на процес формування фахових компетенцій працівників. Сучасна методологія професіоналізації [3, с. 5] вимагає від особистості високого рівня самоорганізації та здатності приймати зважені рішення в умовах інформаційного шуму. Таким чином, відсутність навичок так званої «цифрової гігієни» та невміння систематизувати завдання перетворюються з локальної проблеми планування на глобальну загрозу для зниження конкурентоспроможності працівника на ринку праці. Для візуалізації цього деструктивного процесу та ефекту втрати продуктивності в часі, нами було змодельовано відповідну динаміку (рис. 1).

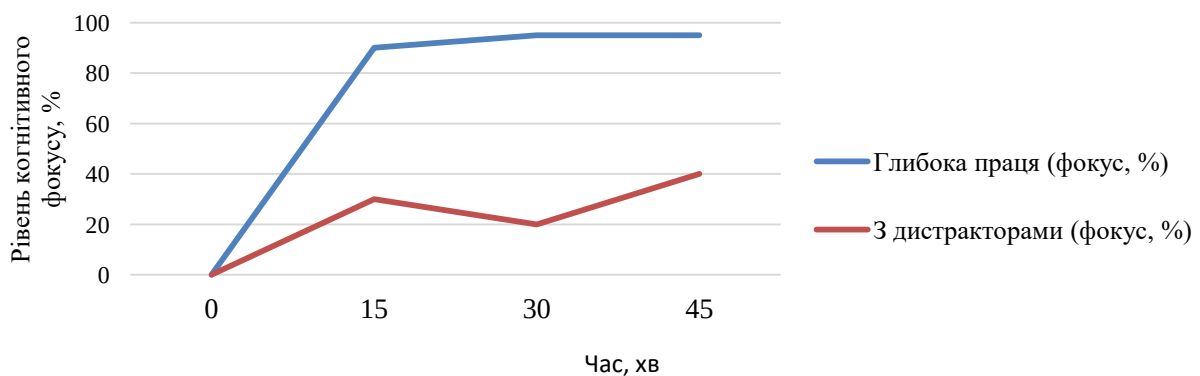


Рис. 1. Динаміка рівня когнітивної концентрації в умовах інформаційного перевантаження

Джерело: побудовано авторами на підставі [1; 2]

Як свідчать дані рис. 1, режим глибокої праці дозволяє швидко досягти та стабільно утримувати максимальний рівень когнітивної концентрації (понад 90 %) протягом усього робочого циклу. Натомість наявність цифрових дистракторів зумовлює постійні «рвані» коливання уваги на критично низькому рівні (20-40 %), що призводить до швидкого психологічного виснаження та унеможливорює ефективне виконання складних аналітичних завдань.

Окрім концептуального усвідомлення проблеми, не менш важливим є розроблення прикладного інструментарію для боротьби з інформаційним перевантаженням. Як свідчать сучасні теоретико-методичні дослідження [2], класичні методики потребують технологічного переосмислення: їх доцільно інтегрувати безпосередньо у цифрові робочі простори (через корпоративні task-менеджери або блокувальники фонових додатків). Так вдасться не лише структурувати багатозадачність, а й мінімізувати вплив зовнішніх подразників, створюючи так звані «капсули концентрації» для виконання найбільш пріоритетних завдань.

Додатковим вектором оптимізації часового ресурсу є впровадження жорстких регламентів цифрової корпоративної етики та особистої цифрової

гігієни. Відповідно до актуальних наукових публікацій [1; 3, с. 114], чітке розмежування годин для перевірки електронної пошти та робочих месенджерів (перехід до асинхронної комунікації) замість режиму постійного онлайн-доступу дозволяє суттєво знизити когнітивну втому та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому. Більше того, трансформація підходів до управління часом напряду корелює з фінансово-економічною ефективністю організацій. Згідно з дослідженнями інтеграції ІТ в освітні та робочі процеси [3, с. 114], установи, які цілеспрямовано впроваджують культуру сучасного тайм-менеджменту з урахуванням діджиталізації, демонструють не лише вищу продуктивність праці, але й значно нижчий рівень професійного вигорання співробітників.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що в умовах інтенсифікації інформаційних потоків класичні інструменти тайм-менеджменту потребують обов'язкової трансформації. Перехід до моделі когнітивного управління часом, яка фокусується на мінімізації впливу цифрових дистракторів та збереженні стану «глибокої праці», є критично необхідною умовою фахового становлення сучасного спеціаліста. Практичне впровадження цих алгоритмів дозволить не лише підвищити рівень особистої продуктивності власної чи підлеглих, а й забезпечити зростання загальної економічної ефективності на рівні організації в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Черевко О. В., Назаренко С. А., Приймак К. А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4910> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Гулик Т. В., Волинець І. Г. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/3014> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Подлесний В. І. Інтеграція тайм-менеджменту та інформаційних технологій. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики*. 2023. Вип. 1. С. 112-115.
4. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. 221 с.

УДК 336.76:004.8

Легка Христина Ігорівна
здобувач

к.е.н. Петик Л.О.

Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЛЬ АЛГОРИТМІЧНОЇ ТОРГІВЛІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний розвиток світових фінансових ринків відбувається під впливом стрімкого поширення цифрових технологій, зокрема фінансових технологій (FinTech), штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих торгових систем. За останні роки цифровізація фінансового сектору стала одним із ключових факторів трансформації біржової торгівлі, що проявляється у поширенні алгоритмічної торгівлі, токенизації активів, використанні смарт-контрактів та переході біржових платформ до хмарних технологій. У результаті відбувається перехід від класичної моделі біржової торгівлі з фізичними торговельними майданчиками до повністю електронних систем, де більшість операцій здійснюється автоматизовано. Цифровізація фінансових ринків сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню транзакційних витрат та розширенню доступу до інвестиційних інструментів. Крім того, використання новітніх технологій дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій та покращити управління ризиками.

Одним із найважливіших напрямів технологічної модернізації бірж є алгоритмічна торгівля. Вона передбачає використання комп'ютерних програм та математичних моделей для автоматичного виконання торгових операцій. Такі системи аналізують великі масиви ринкових даних у режимі реального часу, включаючи ціни, обсяги торгів, історичні тренди та макроекономічні показники, і можуть миттєво здійснювати операції купівлі або продажу активів. Це дозволяє приймати торгові рішення за частки секунди, підвищуючи швидкість обробки інформації та ефективність торгів [1].

Вважають, що першою біржею у світі, яка почала застосовувати автоматизовані методи торгівлі ще у 1971 році, була NASDAQ. Сьогодні вона є однією з трьох провідних фондових бірж США і визначила стратегічним напрямком розвитку використання комп'ютерних технологій та інформаційних послуг, що відкриває широкі можливості для зростання.

Алгоритмічна торгівля, або алготрейдинг, у сучасному вигляді з'явилася у 1980-х роках і спершу застосовувалася лише великими інституційними інвесторами, які мали відповідні ресурси та високий рівень аналітичних можливостей.

Алгоритмічна торгівля активно використовується інвестиційними фондами, банками та високочастотними трейдерами. За оцінками аналітичних компаній, світовий ринок алгоритмічної торгівлі у 2025 році оцінювався

приблизно у 17,38 млрд. доларів, а до 2034 року може зрости до 30,26 млрд. доларів, демонструючи стабільні темпи розвитку та зростання попиту на автоматизовані торгові системи [2].

Важливу роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект (AI). Сучасні системи машинного навчання здатні аналізувати не лише історичні біржові дані, але й альтернативні джерела інформації, такі як новини, макроекономічні показники, фінансові звіти та інформацію із соціальних мереж. Завдяки цьому алгоритми можуть прогнозувати зміну ринкових тенденцій, оптимізувати інвестиційні стратегії та мінімізувати вплив людського фактора. Дослідження показують, що AI-системи здатні комбінувати технічний аналіз, аналіз настроїв інвесторів та макроекономічні дані, що забезпечує більш точні прогнози динаміки фондових ринків. Такі технології вже активно використовуються великими фінансовими установами та хедж-фондами для управління портфелями та ризиками [3].

В Україні алгоритмічна торгівля на фондовому ринку регулюється Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», у якому визначено, що алгоритмічна торгівля - це торгівля фінансовими інструментами, яка здійснюється шляхом автоматичного виконання комп'ютерним алгоритмом функцій щодо визначення індивідуальних параметрів заявок або котирувань, ціни чи кількості фінансових інструментів, без або з обмеженим втручанням людини [4].

Сучасні технології алгоритмічної торгівлі дозволяють значно підвищити швидкість і ефективність операцій на фондовому ринку. Завдяки автоматизованим системам трейдери можуть виконувати великі обсяги угод із мінімальним впливом людського фактору, оптимізувати управління портфелями та швидко реагувати на ринкові зміни. Одним із найпоширеніших методів алгоритмічної торгівлі в Україні є високочастотна торгівля (High-Frequency Trading, HFT). Вона характеризується:

1. великими внутрішньодобовими обсягами повідомлень - наприклад, надсиланням щонайменше двох повідомлень на секунду щодо будь-якого окремого активу, допущеного до торгів, або щонайменше чотирьох повідомлень на секунду щодо усіх активів;
2. автоматичним ініціюванням, формуванням, надсиланням та маршрутизацією заявок або котирувань до організованих ринків без участі людини;
3. використанням інвестиційними фірмами спеціалізованої інфраструктури інформаційно-комунікаційних систем для мінімізації затримок при обміні інформацією, зокрема при надсиланні заявок та котирувань.

Такий підхід дозволяє значно підвищити швидкість та ефективність торгівлі, зменшити час реакції ринку на нові події та оптимізувати процес управління портфелями інвестицій [4].

Для підвищення ефективності алгоритмічної торгівлі використовуються різні стратегії виконання ордерів, серед яких:

- Середньозважена ціна за обсягом (VWAP) - допомагає виконати ордер максимально близько до середньозваженої за обсягом ціни, розділяючи його на менші частини протягом певного періоду;
- Середньозважена за часом ціна (TWAP) - фокусується на рівномірному виконанні угод у часі, мінімізуючи вплив великих ордерів на ринкову ціну;
- Відсоток обсягу (POV) - передбачає виконання угод на основі визначеного відсотка ринкового обсягу, регулюючи швидкість торгівлі залежно від ринкової активності для зменшення впливу на ринок [5].

Застосування алгоритмічних систем на практиці має як численні переваги, так і певні ризики та обмеження, які важливо враховувати трейдерам та інвестиційним компаніям (табл.1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки алгоритмічних систем

Переваги	Недоліки
Швидкість та точність: виконання угод за мілісекунди з точністю до заданих параметрів, без людських помилок.	Складність та витрати на розробку: необхідні технічні навички, глибокі знання ринків та постійне обслуговування алгоритмів.
Зменшення людських помилок: усувається вплив емоцій та інтуїції, угода здійснюється за допомогою автоматизованої системи	Залежність від технологій: порушення функціонування торгової платформи під час високого навантаження або через помилки в алгоритмах, що спричиняє зупинку торгів і фінансові втрати.
Економічна ефективність: зниження операційних витрат, оптимізація виконання угод, максимізація прибутку.	Вплив на ринок та волатильність: HFT може посилювати коливання цін і спричиняти флеш-кризи на малоліквідних ринках.
Масштабованість: одночасне управління кількома ринками та інструментами, диверсифікація ризиків.	Регуляторний контроль: необхідність дотримання правил, обмеження стратегій, штрафи за порушення.
Доступ до ринку 24/7: автоматичний моніторинг і торгівля цілодобово, особливо важливо для криптовалют.	Додаткові виклики: постійний моніторинг, помилки кодування, насичення ринку і зниження прибутковості.
Конфіденційність: гарантія того, що комерційні та виробничі дані залишаються прихованими і не підлягають розголошенню.	

Джерело: сформоване автором на основі [6].

Таким чином, алгоритмічні системи у біржовій діяльності є потужним інструментом, що підвищує ефективність торгівлі, забезпечує точність та

швидкість виконання угод, а також зменшує вплив людського фактору. Водночас їх застосування потребує ретельного управління ризиками, технічної підтримки та дотримання регуляторних вимог, що визначає баланс між перевагами і обмеженнями цих технологій у практичній діяльності трейдерів та інвестиційних компаній.

Отже, алгоритмічна торгівля є сучасним та ефективним інструментом біржової діяльності, який забезпечує автоматизацію угод, високу швидкість виконання та точність операцій. Вона знижує вплив людського фактору, дозволяє оптимізувати управління портфелями, контролювати ризики та підвищувати ефективність торгових стратегій. Разом із тим, застосування алгоритмів потребує високих технічних ресурсів, постійного моніторингу та дотримання регуляторних вимог, що визначає її складність і відповідальність у практичному використанні на фондовому ринку.

Список використаних джерел

1. Лялюк А. Зарубіжний досвід застосування інформаційних технологій у біржовій діяльності. *Економічний часопис. р. III. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2. С.99 - 106
2. Algorithmic Trading Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/algorithmic-trading-market-121289> (дата звернення 08.03.2026)
3. Клименко В. М. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів. *Економіка та суспільство*. Випуск # 68 / 2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-140> (дата звернення 08.03.2026)
4. Закон України Про ринки капіталу та організовані товарні ринки 3480-IV. Редакція від 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення 08.03.2026)
5. Кустов В.П. Сучасні інформаційні технології як стратегічні ресурси біржової діяльності в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. Випуск 34/ 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1110> (дата звернення 08.03.2026)
6. Алгоритмічна торгівля: переваги та недоліки. Вебсайт URL: <https://nordfx.com/uk/useful-articles/algorithmic-trading-pros-and-cons> (дата звернення 08.03.2026)

УДК 005.5:004

Савчук Світлана Віталіївна
PhD

Сенижук Анастасія
студ. гр. МН-23-2

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

У добу стрімкої цифровізації цифрові компетентності стають не лише перевагою, а й необхідною умовою професійної реалізації менеджера. Сьогодні управлінська діяльність невід’ємно пов’язана з використанням цифрових технологій - від організації внутрішніх процесів до комунікації із зовнішніми стейкхолдерами. Без володіння сучасними цифровими інструментами керівник втрачає здатність ефективно приймати рішення, управляти проєктами, забезпечувати командну взаємодію та здійснювати стратегічне планування на основі даних. Зміна технологічного ландшафту вимагає від менеджера не тільки базових навичок користування цифровими системами, а й здатності до постійного оновлення знань, критичного осмислення інформації, адаптації до нових платформ і цифрових форматів роботи.

Огляд актуальних вакансій на провідних платформах з пошуку роботи (зокрема Work.ua, Robota.ua, Jooble) засвідчив, що володіння цифровими навичками входить до п’ятірки основних вимог до кандидатів на посади менеджерів у сферах продажів, фінансів, логістики, маркетингу та управління персоналом. Зокрема, на підставі аналізу 20 вакансій від різних роботодавців сформовано структуру таких вимог – рис. 1.

Визначення цифрових компетентностей як ключової складової професійного портрета сучасного менеджера обґрунтовується не лише глобальними тенденціями цифровізації, а й реальними запитами ринку праці. Результати аналізу вакансій засвідчують системну інтеграцію цифрових вимог у професійні профілі управлінських посад, що свідчить про зміщення акцентів у кадровій політиці на користь фахівців із високим рівнем цифрової грамотності.

Формування таких компетентностей є багаторівневим і залежить від джерел набуття знань і практичних навичок. У сучасній освітній і професійній парадигмі виокремлюють три основні канали розвитку цифрової грамотності менеджера:

1. Формальна освіта. Передбачає системну підготовку в закладах вищої освіти, де цифрові компетентності інтегруються в освітні програми підготовки менеджерів. Йдеться не лише про базове володіння офісними додатками, а й про оволодіння принципами цифрового управління, використання CRM/ERP-

систем, основами кібербезпеки та цифрового аналізу [1, 2].

2. Самонавчання. В умовах швидкої зміни цифрових технологій особливого значення набуває здатність до самоосвіти. Онлайн-курси, відкриті освітні платформи (Coursera, Prometheus, EdX, LinkedIn Learning), вебіари, навчальні відео надають широкі можливості для гнучкого та індивідуалізованого здобуття цифрових навичок, відповідно до професійних потреб.

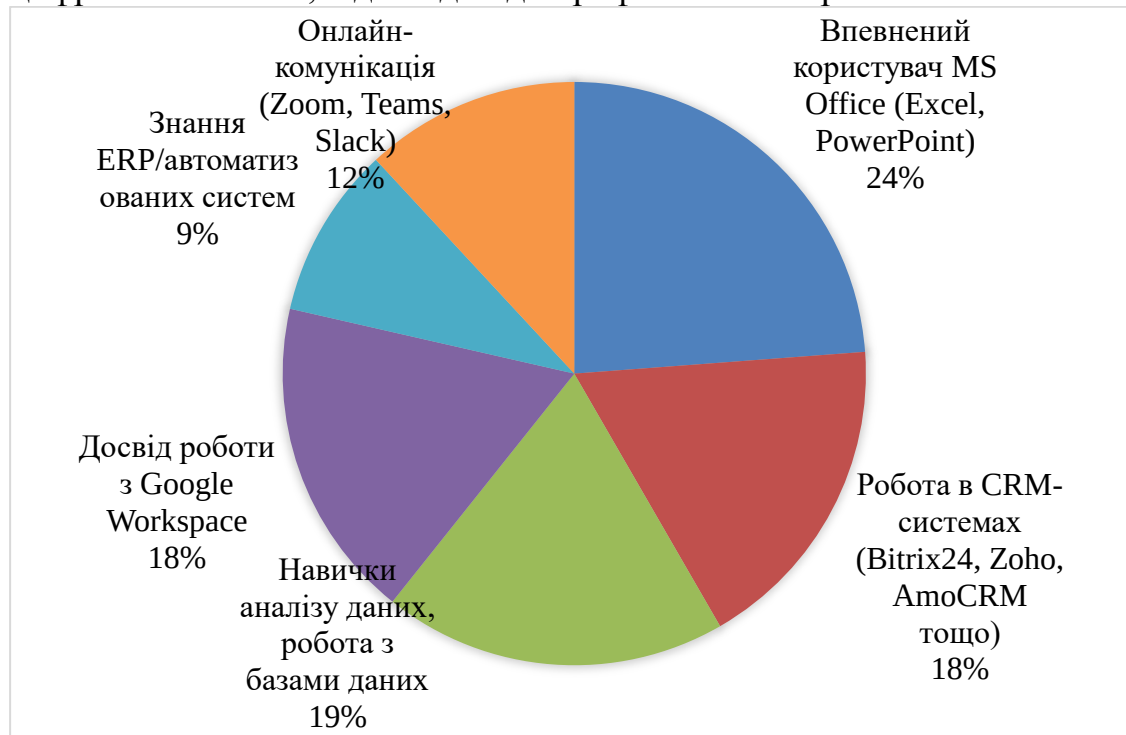


Рис. 1. Структура цифрових вимог до кандидатів на управлінські посади
Джерело: сформовано автором

3. Практична діяльність. Найбільш стійкі та прикладні цифрові компетентності формуються у процесі щоденної професійної діяльності. Робота з цифровими сервісами, впровадження технологічних рішень, участь у цифрових трансформаційних процесах підприємства дозволяють не лише закріпити набуті знання, а й адаптувати їх до конкретного управлінського контексту.

Таким чином, поєднання формальної підготовки, ініціативи самонавчання та досвіду практичного застосування утворює цілісну траєкторію розвитку цифрової компетентності менеджера, що відповідає викликам сучасного цифрового середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифрова грамотність є ключовою компетентністю сучасного менеджера, яка визначає його ефективність, мобільність, здатність до адаптації в умовах цифрової трансформації економіки. На основі аналізу вимог роботодавців, класифікації цифрових навичок та каналів їх формування сформульовано такі пропозиції щодо підвищення цифрової спроможності менеджерів:

1. Інтеграція цифрових модулів в освітні програми підготовки менеджерів. У сучасних умовах цифрова грамотність повинна розглядатися як обов'язковий елемент професійної підготовки менеджера. Освітні програми у сфері менеджменту мають бути доповнені цільовими модулями з вивчення цифрових інструментів, які фактично використовуються у бізнес-середовищі. Йдеться про навчання роботі з CRM-системами, ERP-платформами, аналітичними інструментами (Power BI, Google Analytics), хмарними сервісами, цифровими системами документообігу, а також основами кібербезпеки й цифрової етики. Такий підхід не лише розширює технічну компетентність випускників, а й забезпечує їхню готовність до впровадження інновацій у професійну діяльність. Важливо, щоб навчальні курси мали практико-орієнтований характер, включали роботу з реальними бізнес-кейсами та цифровими середовищами.

2. Заохочення самонавчання та визнання результатів неформальної освіти. Динаміка розвитку цифрових технологій випереджає темпи оновлення формальної освіти, тому здатність до самонавчання є критично важливою навичкою для менеджера. Поширення відкритих онлайн-платформ (Coursera, EdX, Prometheus, Udemy, LinkedIn Learning) створює умови для доступу до якісних цифрових курсів, які охоплюють широкий спектр управлінських, аналітичних, комунікаційних та технічних навичок. З огляду на це, доцільно запровадити систему мікросертифікації або цифрового портфолію, яка дозволяла б офіційно визнавати результати неформального навчання при оцінюванні професійної кваліфікації. Це стимулює персональну відповідальність за розвиток цифрових навичок і підтримує ідею навчання впродовж життя (lifelong learning).

3. Розробка програм цифрового наставництва на підприємствах. Для підвищення рівня цифрової компетентності діючих менеджерів варто створювати внутрішні програми наставництва та взаємного навчання, які сприяють обміну знаннями між працівниками з різним рівнем цифрової підготовки. Ці програми можуть бути організовані у формі міні-тренінгів, воркшопів, парного навчання або коучингу в цифровому середовищі. Наставництво дозволяє швидко адаптувати співробітників до нових цифрових інструментів, скорочує час на впровадження технологій і водночас підвищує корпоративну культуру відкритості до змін. Крім того, воно сприяє формуванню внутрішніх лідерів цифрових трансформацій, що є особливо актуальним для компаній, які перебувають у процесі діджиталізації бізнес-процесів.

Таким чином, розвиток цифрових компетентностей менеджера має стати не разовою дією, а безперервним процесом, який поєднує освітні, професійні та технологічні стратегії в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Pryidak T. B., Yaloveha L. V., Leha O. V., Mysnyk T. H., Zoria S. P. Digital competence development as a condition for ensuring future economists'

competitiveness. *Information Technologies and Learning Tools*. 2019. Vol. 73, № 5. - P. 28-47. DOI: 10.33407/itlt.v73i5.3035.

2. Дегтярьов В. Сучасний стан формування цифрової компетентності бакалаврів з менеджменту засобами інформаційних технологій. *Освітологічний дискурс*. 2025. Вип. 48, № 1. С. 41–49.

УДК 334.722:004

Сердюков Костянтин Сергійович

*аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)*

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРЗАХИСТУ

Сьогодні процеси цифрової трансформації діяльності організацій у всіх складових підсистемах є основою її життєдіяльності, що передбачають вдосконалення моделей функціонування бізнес-процесів за рахунок інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), побудови ефективного менеджменту та зміни корпоративної культури, враховуючи сучасні цифрові інструменти, такі як штучний інтелект (ШІ), хмарні технології, блокчейн, аналітика великих даних (Big Data Analytics), Інтернет речей (IoT) та ін.

Формування сучасного цифрового суспільства створює умови щодо охоплення ІКТ всіх сфер суспільного буття: від державного сектору до сектору домогосподарств, і безпосередньо впливають на ефективність їх функціонування, комфортність та безпечність середовища. Проте вплив сторонніх втручань в діяльність організацій може принести суттєвої шкоди аж до знищення даних та електронних систем, що використовуються відповідними суб'єктами в процесі їх діяльності.

Нажаль, однією з основних проблем сучасних організацій є недостатнє фінансування або фінансування за остаточним принципом заходів інформаційної безпеки в діяльності організацій. Сучасні засоби безпеки є достатньо коштовними і потребують постійного оновлення через стрімкий розвиток шкідливого програмного забезпечення, що має нові методи втручання, сьогодні навіть такого, що не потребує схвалення користувачем або надання ним якихось конфіденційних даних.

Відповідно засоби захисту від таких втручань повинні швидко реагувати на кіберінциденти, включаючи попередження настання наслідків кібератак, а також оперативно та постійно оновлюватись. Створення та вдосконалення таких засобів захисту вимагає від їх розробників високої кваліфікації, досвіду

роботи з цифровими технологіями, розуміння природи кіберінцидентів, що дозволяють відповідати викликам сучасних кіберзагроз та швидко впроваджувати цифрові інновації в інформаційні системи (ІС) організацій. Можливість мати таку систему захисту інформації для організацій, включаючи фахівців відповідного рівня з метою попередження та швидкого реагування на наслідки зловмисних дій в кіберпросторі можуть дозволити собі далеко не всі сучасні організації через їх коштовність та брак фінансових коштів. Проте, навіть належне фінансування сфери кіберзахисту, нажаль, не забезпечить стовідсоткової гарантії від можливих наслідків сучасних кібератак.

За даними дослідження, що проводилося DataDriven за ініціативою підкомітету з кібербезпеки ЕВА та CyberTech комітету Асоціації IT Ukraine за сприяння Аспен Інституту Київ, що реалізує Програму «Діалог про кібербезпеку», за підтримки Проєкту USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України», Україна знаходиться на другому місці в світі по кількості кібератак на її інформаційні ресурси. Найчастіше під ураження потрапляють сектори виробництва, фінансів, охорони здоров'я та цифрових послуг [2]. При чому результати таких втручань мають жахливі наслідки навіть в тих структурах, де кіберзахист організований на високому рівні, проте системи все одно стають вразливими до кібератак ззовні.

Крім того, проблемою сучасних організацій в сфері використання інформаційних ресурсів є залежність від зовнішніх структур, які надають відповідні послуги. Наприклад, використання поштових сервісів, веб ресурсів хмарних середовищ тощо, власниками яких є інші структури, що повинні забезпечувати належний кіберзахист та збереження даних.

Використання інформаційних ресурсів сторонніх організацій пов'язана з іншою проблемою сучасних організацій в сфері цифровізації і яка представляє собою неналежне організаційне забезпечення інформаційних процесів, і зокрема процесів в сфері захисту інформації. Навіть, в органах публічного управління ця проблема є однією з основних проблем функціонування ІС. З одного боку, вимоги чинного законодавства щодо забезпечення організації належного захисту інформації з відповідним кадровим забезпеченням, з іншого боку, низький рівень оплати праці не дає можливості забезпечити заповнення вакантних посад ІТ фахівцями.

Крім того, неможливість менеджменту організації через тотальні економії ресурсів забезпечувати своїх працівників належними інформаційними продуктами призводить до того, що вони при здійсненні своїх посадових обов'язків використовують власні аккаунти та доступ до інформаційних ресурсів, зокрема і генеративних ШІ, що створює суттєві ризики стосовно можливих кіберінцидентів. До речі, за прогнозами американської дослідницької компанії в сфері ІТ Gartner, до 2027 року 17% всіх кібератак/витоків даних будуть пов'язані саме з генеративним ШІ [1].

Така сама ситуація складається і в інших секторах економіки, не говорячи вже про домогосподарства. З одного боку, сфера захисту інформації є

коштовною, що передбачає застосування коштовних технологій та високої оплати праці, з іншого боку, переважна більшість юридичних, включаючи органи публічного управління, і фізичних осіб не мають фінансової можливості забезпечити належний рівень захисту своїх ІС.

Більш того, при настанні кіберінциденту неможливість організацією здійснювати свої функції та надавати відповідні послуги поки не будуть відновлені бази даних коштує сотні тисяч гривень і має наслідком призупинення надання таких послуг на певний час. Така ситуація сталася наприкінці 2024 року, коли відбулась масштабна хакерська атака на державні інформаційні ресурси, після якої значна кількість даних з них, зокрема і персональних, була втрачена назавжди, і протягом місяця органи публічного управління та нотаріуси не могли надавати відповідні послуги. Крім того, наслідками таких атак стають і іміджеві втрати організацій, зокрема втрачається довіра до владних інституцій з боку громадян. Також мають місце випадки, коли після кібератак кіберзлочинці вимагають викуп за повернення доступу до баз даних. І організація стає знову перед необхідністю витратити фінансові ресурси.

Таким чином, сьогодні традиційна модель побудови захисту ІС в організаціях, яка ґрунтується на концепції планування, організації та контролю ефективності організованого захисту об'єкту від можливих загроз повинна трансформуватися в інший вид систем кіберзахисту, що повинен йти на декілька кроків попереду від очікування настання кіберінцидентів. Цей підхід повинен ґрунтуватися не тільки на очікуванні настання вже відомих кібератак і зломів, а на передбаченні можливих загроз та майбутніх атак на основі аналізу ступеня важливості складових ІС організації, наявних ІТ, баз даних, можливих способів та інструментів захисту, слабких місць в системі кіберзахисту та відповідного комплексу заходів для забезпечення їх збереження та безпеки функціонування. Але знову ж таки, фінансова складова забезпечення цих процесів є найважливішою та критичною для сучасних організацій в сфері кіберзахисту.

Організація кібербезпеки в сучасних установах сьогодні повинна стати саме управлінською функцією, критично важливою для менеджменту, оскільки повинна забезпечувати, в першу чергу, організаційні функції, зокрема і в сфері кадрового забезпечення, постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також пошуку матеріальних та фінансових ресурсів на її організацію, оскільки від неї в нинішньому цифровому середовищі залежить взагалі існування організації.

Список використаних джерел:

1. За прогнозами Gartner глобальні витрати на інформаційну безпеку зростуть на 15 % у 2025 році. 2024. URL: <https://oberig-it.com/statti/za-prognozamy-gartner-globalni-vytraty-na-informacziynu-bezpeku-zrostut-na-15-u-2025-roczy/>

2. Огляд ринку кібербезпеки в Україні. Асоціація IT Ukraine. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>

УДК 368.025.6

Попович Дарія Володимирівна
к.е.н., доцент
Легуцька Христина Степанівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка
(Україна)

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИЯВЛЕННІ СТРАХОВОГО ШАХРАЙСТВА

Сучасна економіка характеризується активною цифровізацією, зокрема у страховій сфері. Це змушує компанії адаптуватися до нових умов, переосмислювати бізнес-моделі, автоматизувати процеси та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація страхових компаній сприяє впровадженню інноваційних продуктів, підвищує якість обслуговування клієнтів і персоналу та спрощує бізнес-процеси, забезпечуючи гнучкість і адаптацію до змін ринку.

Визначимо п'ять ключових змін у сфері страхування, які принесла цифрова епоха:

- соціальний аспект: сучасні споживачі все частіше спираються на відгуки та рекомендації інших при виборі страхових послуг;
- мобільний зв'язок: смартфони стали важливим інструментом для обслуговування після продажу. Тепер повідомлення про ДТП, надсилання зображень та відео, запити на допомогу чи організація транспорту вирішуються миттєво;
- персоналізоване ціноутворення: цифрові технології повертають страховий ринок до індивідуальних полісів. Використовуючи дані клієнтів, страховики можуть пропонувати персоналізовані тарифи за моделлю «плати за фактичне використання», що стає альтернативою стандартним середнім цінам;
- аналітика даних: завдяки накопиченню й аналізу якісних даних страховики мають змогу краще розуміти клієнтів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати відповідні рішення у потрібний момент.
- insurtech: технологічні стартапи у галузі страхування стають як конкурентами, так і потенційними партнерами традиційних компаній [1, с. 56].

Сучасні цифрові технології змінили виявлення страхового шахрайства, замінивши традиційні методи автоматизованим аналізом даних у реальному часі. Штучний інтелект і машинне навчання обробляють великі обсяги

інформації – від історії заяв до даних про місцезнаходження та активність у соцмережах – виявляючи підозрілі аномалії. Додатковий рівень безпеки забезпечує блокчейн, що фіксує транзакції у децентралізованому реєстрі та унеможливорює маніпуляції з документами. Аналітика великих даних інтегрує інформацію, зокрема і з баз правоохоронних органів, створюючи комплексний профіль ризику для кожної страхової заяви [2, с. 107].

Ефективність впровадження сучасних технологій яскраво підтверджується статистичними даними останніх років, що свідчать про суттєві поліпшення в точності виявлення та значне зменшення фінансових втрат для страхових компаній. Так, у 2024 році системи, засновані на алгоритмах штучного інтелекту, досягли рівня точності 97% у визначенні deepfake-матеріалів. Однак, водночас, онлайн-шахрайство становило 83% усіх зафіксованих інцидентів в Україні, на яке припало 93% загальних фінансових втрат.

Варто зазначити, що загальна кількість кримінальних проваджень за шахрайство зменшилась із 64 978 у 2024 році (–21% порівняно з 2023 роком) до 35 599 за перші 8 місяців 2025 року, що означає скорочення у 1,5 рази. Впровадження автоматизованих технологій дозволило зменшити час обробки заяв на 50-70% і ефективніше розподіляти ресурси. Додатково інтеграція біометричних і поведінкових систем підвищила загальну ефективність страхових і безпекових служб на 40-60% [3; 4].

Таблиця 1

Статистичні показники ефективності застосування цифрових технологій у боротьбі зі страховим шахрайством*

Показник	Значення	Період/Контекст
Точність виявлення deepfake-технологій	97%	2024 рік
Частка онлайн-шахрайства	83% усіх випадків	Україна, 2024
Частка збитків від онлайн-шахрайства	93% загальної суми	Україна, 2024
Кількість справ про шахрайство	64 978 (-21% до 2023)	2024 рік
Кількість виявлених випадків шахрайства (січень–серпень)	35 599 (-1,5 раза)	2025 рік
Скорочення часу обробки заяв	50-70%	Завдяки III
Підвищення ефективності	40-60%	Глобальний рівень, використання біометричних та аналітичних систем

*Джерело: складено на основі [4; 5].

Ці дані свідчать про те, що цифрові інструменти не тільки активно реагують на випадки шахрайства, але й запобігають їм наперед, гармонійно інтегруючись у всі етапи страхового бізнесу – від укладення договорів до процесу виплат. Проте їх впровадження супроводжується низкою суттєвих викликів: шахраї швидко адаптуються, використовуючи ті ж технології штучного інтелекту для створення правдоподібних deepfake-відео або штучних ідентичностей. Це породжує потребу у складних підходах до верифікації, зокрема за допомогою нейронних мереж і квантового шифрування.

Законодавче поле України також вимагає змін: необхідне оновлення нормативної бази, зокрема Закону «Про страхування», щоб забезпечити повноцінну легалізацію використання біометричних даних і рішень на основі ШІ. Діджиталізація страхового ринку набирає обертів, і за прогнозами, до 2027 року частка цифрових полісів може досягти 70%. Однак, для цього потрібні значні інвестиції у кібербезпеку та підготовку персоналу.

Перспективи залишаються обнадійливими: використання гібридних систем із застосуванням квантових обчислень та федеративного навчання має потенціал підвищити точність виявлення шахрайства до 99%, роблячи страхування не лише безпечнішим, а й більш доступним для споживачів.

У сучасних умовах цифровізація підвищує ефективність і конкурентоспроможність страхових компаній, змінюючи саму сутність бізнесу та стимулюючи впровадження інновацій. Вона відкриває можливості для гнучких і персоналізованих продуктів, але супроводжується викликами – кібербезпекою, оновленням інфраструктури та адаптацією персоналу. Подолання цих бар'єрів визначає подальший розвиток і позиції компаній на ринку.

Список використаних джерел

1. Плетенецька С., Загреба А. Особливості використання цифрових технологій у страхуванні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). С. 52-60. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-52-60> (дата звернення 07.04.2026).
2. Євтушенко Н. М., Кривенко Ю. В., Стеценко Д. І. Цифрові технології у страхуванні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. № 43. С. 105-114. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011> (дата звернення 07.04.2026).
3. Страхове шахрайство, кероване штучним інтелектом: Тенденції 2025 року та заходи протидії. *TruthScan | Enterprise AI Detection*. 2025. URL: <https://truthscan.com/blog/uk/шахрайство-у-сфері-страхування-керов/> (дата звернення 07.04.2026).
4. Справ про шахрайство поменшало на 21% за рік. Опендатабот. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fraud-2024-12> (дата звернення 08.04.2026).

5. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/global-economic-crime-survey.html> (дата звернення 08.04.2026).

УДК 004.056:004.738.5

Рзаєв Дмитро Олександрович
старший викладач
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана
(Україна)

МОДЕЛЬ РЕАГУВАННЯ НА КІБЕРЗАГРОЗИ В МУЛЬТИХМАРНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Наразі, мультихмарні інформаційні системи є важливою складовою цифрової інфраструктури, оскільки забезпечують гнучкість, масштабованість і доступність сервісів. Водночас їхня архітектура є складною через розподіленість ресурсів, використання різнорідних платформ, що своєю чергою, ускладнює процеси моніторингу та забезпечення кібербезпеки. Однією з основних проблем є велика кількість подій безпеки, які надходять із різних джерел від хмарних сервісів, мережевої інфраструктури до прикладних систем. Ці події відрізняються за форматом, природою та рівнем достовірності, що ускладнює їх узгодження та аналіз. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні моделей, які дозволяють інтегрувати такі дані та формувати цілісне уявлення про стан системи. Теперішні підходи до реагування на кіберзагрози часто базуються на ізольованому аналізі подій або спрощених оцінках ризику, що обмежує можливість виявлення складних багатокрокових атак і не враховує невизначеність середовища.

У запропонованому підході процес реагування починається зі збору подій безпеки. Кожна подія описується набором параметрів, після чого дані проходять етапи нормалізації та агрегування. На цій основі формується узагальнений стан системи у вигляді вектора, який відображає поточну ситуацію з урахуванням інтенсивності подій та їх взаємозв'язків:

$$z(t) = (z_1(t), z_2(t), \dots, z_n(t)),$$

де $z(t)$ – вектор стану системи в момент часу t , $z_i(t)$ – значення i -го параметра стану (наприклад, інтенсивність подій, кількість інцидентів, рівень аномалій), n – кількість параметрів, що характеризують стан системи, t – момент часу. Для оцінки невизначеності використовується ентропійний підхід. Ентропія системи визначається як:

$$H(t) = - \sum_{k=1}^m p_k(t) \ln p_k(t),$$

де $p_k(t)$ – ймовірність реалізації k -ї загрози в момент часу t . Така формалізація дозволяє врахувати розподіл загроз і ступінь їх невизначеності.

На основі ентропії та інтегрованого вектора стану формується узагальнений показник ризику. Для цього використовується нелінійна функція, яка має вигляд:

$$R(t) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha H(t) + \beta \|z(t)\|)}},$$

де $R(t)$ – інтегральний показник ризику в момент часу t , α – коефіцієнт вагомості ентропії (визначає вплив невизначеності на ризик), β – коефіцієнт вагомості стану системи, $\|z(t)\|$ – норма вектора стану (узагальнена оцінка інтенсивності подій). Застосування логістичної функції дозволяє отримати значення ризику в інтервалі $[0,1]$ та врахувати комплексний вплив різних факторів.

З метою підвищення ефективності реагування враховується також динаміка зміни ризику в часі. Прогнозоване значення визначається як:

$$R_{\text{pred}}(t + \Delta t) = R(t) + \theta \cdot \frac{dR(t)}{dt} \Delta t,$$

де $R_{\text{pred}}(t + \Delta t)$ – прогнозоване значення ризику на момент часу $t + \Delta t$, θ – коефіцієнт, що визначає чутливість прогнозу до зміни ризику, $\frac{dR(t)}{dt}$ – швидкість зміни ризику в часі, Δt – інтервал прогнозування. Це дозволяє врахувати не лише поточний стан системи, але й тенденції його зміни. Отриманий показник використовується для прийняття рішень щодо вибору оптимальних контрзаходів, що дозволяє врахувати не лише поточний стан системи, але й тенденції його зміни.

Модель реагування на кіберзагрози має багаторівневу структуру, яка забезпечує послідовну обробку даних та формування керуючих впливів. На першому рівні здійснюється збір подій безпеки з різних компонентів мультимарного середовища та дозволяє отримати повну картину функціонування системи. Другий рівень передбачає інтеграцію та попередню обробку отриманих даних. На цьому етапі виконується нормалізація, фільтрація шумів та узгодження форматів даних. У результаті формується єдиний інформаційний потік, придатний для подальшого аналізу. На третьому рівні здійснюється оцінка невизначеності та обчислення показників ризику. Використання ентропійного підходу дозволяє визначити ступінь невизначеності у розподілі загроз, а також врахувати їх взаємний вплив. Четвертий рівень моделі відповідає за прогнозування розвитку ситуації. На цьому етапі аналізується динаміка зміни ризику, що дозволяє передбачити можливі сценарії розвитку подій, забезпечуючи можливість підготовки до потенційних загроз ще до їх реалізації. П'ятий рівень передбачає вибір та

реалізацію контрзаходів. Рішення приймається на основі оптимізаційного підходу, який враховує ефективність заходів та їх ресурсну вартість. Після виконання дій система отримує зворотний зв'язок, що дозволяє адаптувати модель до нових умов.

Апробація моделі реалізовувалась в умовах імітаційного моделювання та показала, що використання ентропійного підходу дозволяє зменшити невизначеність при оцінці загроз і підвищити точність аналізу. Застосування логістичної функції забезпечує стабільність оцінки ризику навіть при значних коливаннях інтенсивності подій. Крім того, використання прогнозування дозволяє скоротити час реагування шляхом раннього виявлення тенденцій розвитку загроз, що створює передумови для реалізації превентивних заходів.

Отже, запропонована модель реагування на кіберзагрози в мультихмарних інформаційних системах поєднує інтеграцію даних, ентропійну оцінку невизначеності та нелінійну оцінку ризику з урахуванням часової динаміки та дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень у мультихмарних середовищах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію методів машинного навчання для підвищення точності прогнозування та автоматизації реагування.

Запропонована модель була апробована в умовах імітаційного моделювання мультихмарного середовища з високою інтенсивністю подій безпеки. Для цього використовувалися сценарії, що включають як одиничні атаки, так і складні багатокрокові загрози. Це дозволило оцінити ефективність моделі в різних умовах функціонування.

Отримані результати свідчать про зниження рівня невизначеності при оцінці загроз завдяки використанню ентропійного підходу та дозволяє з високим ступенем ймовірності визначати критичні стани системи, з метою своєчасного реагування на них. Крім того, врахування взаємозв'язків між подіями сприяє підвищенню точності аналізу та більш обґрунтованому прийняттю рішень щодо реагування на кіберзагрози.

Список використаних джерел

1. Rzaeva S., Skladannyi P., Kostiuk Y., Abramov V., Kravchenko V. Adaptive Information Security Management in Cloud-Oriented Intelligent Transportation Systems // Ukrainian Scientific Journal of Information Security, 2025, vol. 31, issue 1, pp. 23-36.

2. Костюк Ю., Складанний П., Рзаєва Світлана Леонідівна, Самойленко Ю., Коршун Н. Інтелектуальні системи керування та захисту в кіберфізичних і хмарних середовищах Smart Grid // Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2025. Т. 2, № 30. С. 125–156. DOI: 10.28925/2663-4023.2025.30.956.

3. Пантелєєва Н., Романовська Л., Романовська М. Кіберзагрози в умовах цифрової економіки // Фінансовий простір. 2019. № 1(33). С. 130–139. DOI: 10.18371/fr.1(33).2019.177107.

4. Гоманюк О. Кіберзагрози та глобальна безпека: від національних стратегій до міжнародної співпраці // Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2024. № 3(20). С. 19–34. DOI: 10.29038/2524-2679-2024-03-19-34.

5. Iryna Mashkina, Svitlana Rzaieva, Yuliia Kostiuk, Nataliia Mazur, Zoreslava Brzhevskia. Cybersecurity in Intelligent Transport Systems: Current Challenges and Solutions // Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems (CPITS 2025). 2025. Vol. 3991. С. 1–13.

УДК 005.92:004

Шведа Наталія Михайлівна

к.е.н., доцент

Шведа Анна Русланівна

студентка групи БМ-21

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(Україна)*

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних тенденціях розвитку цифрової економіки та інформаційних технологій цифровізація управлінських процесів є невід’ємним фактором покращення ефективної діяльності організації, особливо в сфері документаційного забезпечення, оскільки при переході від паперового документообігу до електронного виникає можливість оптимізувати обробку інформації, зменшити втрату в часі й ресурсах, забезпечити швидкий доступ до документів та підвищити прозорість управлінських процесів. Впровадження використання системи електронного документообігу сприяє автоматизації, реєстрації, погодженню та передачі документів в компанії, а також покращує рівень інформаційної безпеки.

Електронний документообіг – це система, при якій відбувається створення, обробка, передача, зберігання та використання документів в електронному форматі, який забезпечує виконання автоматизації документообігу в організації [1]. Тобто система використовується замість своїх паперових попередників, дозволяє полегшити та пришвидшити взаємодію різного виду з документами, а також знизити вартість їх зберігання. Вона дає можливість використовувати сучасні технології для роботи з документаційними процесами в компанії та поза її межами [1; 2].

Електронний документ – це різновид документів, в якому інформація записується у формі електронних даних, зберігаючи за собою наявність обов’язкових реквізитів паперового документа [2].

В наш час електронний документообіг все частіше інтегрують в щоденну діяльність організацій і установ, створюючи основу для прогресивного управління інформацією. В багатьох країнах, в тому числі й Україні, вже є розроблені міжнародні та національні стандарти для цього. В Україні активно використовують хмарні сховища для збереження потрібної інформації та цифровізації процесів. Також в нас зі швидкістю набуває розвитку технологія електронного підпису [1].

Електронний підпис – це унікальні електронні данні в електронній формі, які додаються до електронного документа для того, щоб підтвердити його цілісність та використовується власником в якості підпису [2].

Використання електронного документообігу має низку переваг. Зокрема, можна помітити, що забезпечується автентичність документів і їх відповідність законодавчим вимогам завдяки використанню електронного підпису. Значною мірою прискорюється процес обробки інформації документів та формування баз даних, які є зручними та доступними для авторизованих користувачів. Крім того, підвищується прозорість обробки документів, що створює можливість відстежувати кожну операцію на всіх етапах. Також забезпечується швидкий обмін інформацією між відділами та організаціями [2].

Додатково електронний документообіг сприяє підвищенню продуктивності праці, адже цифровізація дозволяє миттєво передавати документи без затримок на їх транспортування, пошук чи розподіл між відповідальними особами. Це суттєво зменшує витрати часу на виконання завдання і поліпшує загальну ефективність роботи установи. Використання електронних документів також допомагає суттєво зменшити витрати на папір, друк, зберігання та поштові послуги, що є економічно вигідним і екологічно доцільним рішенням [2].

Окрім того, електронний документообіг сприяє забезпеченню високого рівня практичності у роботі, оскільки користувачі здатні оперативно знаходити необхідні їм важливі документи за допомогою пошуку, переглядати та редагувати їх у будь-який час доби і з різних пристроїв. Важливою перевагою є можливість одночасно працювати кільком користувачам з одним і тим самим файлом, що сприяє покращеній командній взаємодії. До того ж електронний документообіг гарантує підвищений рівень безпеки, адже застосовуються сучасні методи захисту даних, контроль доступу та резервне копіювання, яке забезпечує конфіденційність і збереження приватності інформації навіть у випадку виникнення технічних збоїв [2].

Отже, впровадження електронного документообігу є важливим елементом підвищення ефективності діяльності організацій, адже забезпечує оптимізацію процесів роботи з документами, зменшує витрати ресурсів та часу, а також автоматизацію основних операцій. Це сприяє більш швидкому

прийняттю важливих управлінських рішень і сприяють підвищенню продуктивності праці. Крім того також підвищується прозорість різних управлінських процесів, зручність доступу до всієї необхідної інформації та рівень інформаційної безпеки, що створює сприятливі умови для розвитку організацій і їх конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Ковальова В. І., Литовченко О. Ю., Куц Н. В. Стандарти, впровадження та перспективи цифровізації документообігу в Україні. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки №80. 2024. С. 139-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-18>
2. Тарасенко Д. Електронний документообіг як інструмент управління інформаційними процесами в компанії. Review of transport economics and management №12 (28). 2024. С. 182-187. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/317890>

УДК 005.92:658.5

Шведа Наталія Михайлівна

к.е.н., доцент

***Холод Юлія Володимирівна** студентка групи БМ-21*

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(Україна)*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Документообіг – важлива складова функціонування сучасного підприємства будь-якої галузі. Основними чинниками, які зумовлюють потребу у формуванні автоматизованого документообігу є: необхідність якомога швидше і якісніше обробляти інформацію; створення передумов для попередження втрати інформації; високий рівень збереження інформації та її копій [1, с.72].

Сьогодні важко уявити успішне підприємство, яке працює виключно з паперовими документами. В умовах високого рівня непередбачуваності, необхідності швидко приймати рішення та постійної комунікації традиційне паперове документування стає дедалі менш ефективним. Воно створює умовний бар'єр, уповільнює комунікацію всередині організації та підвищує ризик втрати важливої інформації.

Паперові документи – це традиційна форма зберігання, обробки та передачі інформації, яка протягом десятиліть використовувалась в бізнесі [2, с.39]. Проте з часом виявились численні недоліки, які впливають на ефективність

роботи підприємства, зокрема:

1) паперовий документообіг потребує значних матеріальних ресурсів. Так, наприклад, для зберігання документів необхідно облаштовувати архіви та офісні приміщення, що тягне за собою витрати на їх оренду і утримання;

2) документи у паперовій формі є вразливі до ушкоджень, адже вони можуть постраждати від вологи, пилу, сонячного світла, постійного використання, навіть від температури в приміщенні;

3) значні витрати часу на обробку паперових документів, адже такі процеси як пошук, сортування, копіювання виконуються вручну, що значно знижує продуктивність працівників, бо вони витрачають багато зусиль на ці операції;

4) паперовий документообіг не забезпечує належного рівня безпеки відповідно до сучасних вимог. Існують ризики втрати, несанкціонованого доступу або викрадення документів, тому з паперовими документами майже неможливо гарантувати повний їх захист.

Електронний документообіг може зробити процес управління підприємством більш ефективним [2, с. 39]. Саме тому електронний документообіг є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки дозволяє ефективно керувати документами та інформацією.

Перехід на електронний документообіг дозволяє уникнути проблем, які виникають з паперовими документами. Оскільки всі документи зберігаються в електронному вигляді, для них не потрібні окремі приміщення для зберігання та експлуатації. Вони не мають фізичної форми, а отже вони не можуть пошкодитись від перегріву, пожежі чи від недбалого експлуатування. Пошук інформації займає набагато менше зусиль і часу. І, звичайно, електронні документи більш захищені, до них обмежений доступ сторонніх осіб, тому крадіжка або несанкціонований доступ майже неможливий.

Для ефективного управління підприємством необхідно мати систему, яка забезпечує швидкий та зручний доступ до даних, що міститься в документах. До основних категорій інструментів цифровізації документообігу відносять: системи електронного документообігу – програми для повного циклу роботи з документами (від створення до архівування); сервіси обміну та підписання – платформи для юридичного значущого підписання документів КЕП (чи іншим електронним підписом); мобільні застосунки – дозволяють погоджувати документи та підписувати їх з мобільних пристроїв.

Та попри переваги електронний документообіг має свої недоліки: 1) початкові інвестиції – впровадження електронного документообігу вимагає витрат: ліцензії, навчання, налаштування, переніс паперових документів в електронний формат тощо; 2) опір змінам – не всі співробітники готові відмовитись від паперу, знадобиться час і внутрішня комунікація, щоб сформувати нову культуру поводження з документами; 3) залежність від технологій – стабільна робота системи залежить від технічного забезпечення, потрібно подбати про безпеку, резервне копіювання і підтримку; 4) правові та

галузеві нюанси – у різних сферах можуть бути свої вимоги до документування, підписів чи зберігання; 5) безпека електронних документів – хоча електронні документи безпечніші ніж паперові, інколи може бути витік даних у відкритий доступ або хакерська атака, яка може заблокувати доступ до важливих документів.

Отже, незважаючи на певні недоліки та ризики, цифровізація документообігу є необхідністю для сучасного підприємства, оскільки вона значно вдосконалює процеси документування і роботу з документами, а також економить ресурси.

Список використаних джерел

1. Стасюк Н. В., Кравчук О. І. Електронний документообіг в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 71–74.
2. Марук Я. С. Теоретичні засади побудови захищеного документообігу. *Актуальні проблеми теорії, історії та практики соціальних комунікацій* : тези доп. міжвуз. наук.-практ. студ. конф. (Біла Церква, 5 груд. 2018 р.) / наук. ред. І. Г. Романченко. Біла Церква : БІЕУ, 2018. С. 39–40.

УДК 330.131.5:338.242:004

Яцкевич Інна Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м.Одеса

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕЛЕКТРОННИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації фінансової системи України електронні фінансові інструменти державної підтримки підприємництва відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та розвитку малого й середнього бізнесу (МСБ). Їх впровадження є відповіддю на потребу прискорити фінансові процеси, мінімізувати бюрократичні бар'єри та забезпечити ширший доступ підприємств до ресурсів, необхідних для відновлення економічної активності. Цифровізація державного управління та фінансових сервісів створює передумови для підвищення прозорості, доступності й оперативності механізмів підтримки, що є особливо важливим у період економічних та структурних реформ. Вона дозволяє створити єдину екосистему електронних сервісів, які інтегрують дані з державних реєстрів, банківських установ та спеціалізованих платформ, забезпечуючи підприємствам швидкий доступ до фінансової допомоги.

Завдяки електронним інструментам значно скорочується час прийняття рішень, підвищується якість управління та зменшується вплив людського фактора на процеси розподілу державних коштів. Крім того, цифровий формат подачі документів і моніторингу результатів дає можливість у режимі реального часу відстежувати перебіг реалізації грантових програм, кредитних гарантій або компенсаційних механізмів. Усе це сприяє формуванню більш конкурентного середовища для підприємців, забезпечує рівний доступ до ресурсів та підвищує ефективність використання бюджетних коштів.

Електронні гранти, кредитні гарантії та онлайн-компенсації стали основою нової моделі взаємодії між державою та бізнесом, яка орієнтована на мінімізацію бюрократії та максимальне використання цифрових технологій. Зазначені інструменти дозволяють автоматизувати процеси подання заявок, оцінювання проєктів та надання фінансової допомоги, що сприяє розвитку підприємницької діяльності та стимулює економічне зростання, табл.1.

Таблиця 1. Цифрові інструменти державної підтримки бізнесу

Інструмент підтримки	Сутність	Основні переваги	Очікуваний ефект для бізнесу
Електронні гранти	Фінансова допомога, що надається через цифрові платформи на безповоротній основі для реалізації бізнес-проєктів	спрощена подача заявок; прозорість відбору; швидкість прийняття рішень; зменшення бюрократії	доступ до фінансування; стимулювання інновацій; розвиток малого та середнього бізнесу
Кредитні гарантії	Державні гарантії за кредитами, які оформлюються та адмініструються через електронні системи	зниження кредитних ризиків для банків; підвищення доступності кредитів; автоматизація процесів	розширення доступу до фінансових ресурсів; підтримка інвестиційної діяльності; зростання підприємницької активності
Онлайн-компенсації	Відшкодування частини витрат бізнесу (наприклад, відсотків за кредитами або інвестицій) через цифрові сервіси	швидкість отримання компенсацій; мінімізація людського фактору; зручність подання документів	зниження фінансового навантаження; підвищення ліквідності бізнесу; стимулювання розвитку підприємств
Цифрова	Об'єднання	доступність	підвищення

інтеграція сервісів	державних сервісів підтримки в єдині електронні платформи	послуг 24/7; єдиний інтерфейс; скорочення часу обробки заявок	ефективності взаємодії з державою; зменшення адміністративних витрат

Таким чином, електронні гранти, кредитні гарантії та онлайн-компенсації формують нову цифрову модель взаємодії між державою та бізнесом, яка спрямована на підвищення ефективності державної підтримки та мінімізацію бюрократичних процедур. Використання цифрових платформ дозволяє значно скоротити час обробки заявок, підвищити прозорість прийняття рішень та забезпечити рівний доступ до фінансових ресурсів.

Серед електронних інструментів особливе місце займають цифрові грантові програми, що реалізуються через платформи «Дія» та інші державні сервіси [1]. Програми «єРобота», гранти на розвиток переробної промисловості, тепличних господарств, садівництва або IT-стартапів функціонують на основі електронної подачі заявок, автоматизованого аналізу даних та відкритості результатів. Даний формат значно пришвидшує процес отримання фінансової підтримки, усуває суб'єктивний вплив під час оцінювання заявок та сприяє формуванню конкурентного середовища. Водночас ефективність цифрових грантів залежить від здатності підприємців якісно підготувати бізнес-план, підтвердити компетентність команди та забезпечити результативне використання виділених коштів.

Актуальним напрямом є державні кредитні гарантії, що поєднуються з програмами пільгового кредитування, зокрема «5–7–9%» [2]. Перехід до електронного документообігу значно скоротив час розгляду заявок та зменшив адміністративне навантаження на кредитні установи. Підприємства отримали можливість подавати заявки онлайн, а банки – оперативно перевіряти необхідні дані через інтегровані державні реєстри. Завдяки гарантійному механізму зменшуються ризики банків, розширюється доступ МСБ до фінансування навіть в умовах нестабільності чи обмеженої заставної спроможності. Це робить кредитні гарантії одним з найбільш ефективних інструментів підтримки бізнесу у період відновлення економіки.

Важливим елементом цифрової державної підтримки є також онлайн-компенсації, які забезпечують цільове та оперативне відшкодування витрат підприємств за допомогою автоматизованих електронних механізмів. До таких інструментів належать компенсації відсоткових ставок за кредитами, часткове відшкодування вартості обладнання, електронні субсидії для реалізації інноваційних або соціально значущих проєктів, а також програми підтримки енергоефективних ініціатив та модернізації виробництва. Завдяки цим механізмам підприємства можуть швидко отримати фінансову допомогу без необхідності проходити складні й тривалі бюрократичні процедури, що традиційно стримували розвиток малого та мікробізнесу.

Онлайн-компенсації особливо важливі для мікробізнесу, який часто не має достатніх фінансових резервів для покриття відсоткових витрат або закупівлі нового обладнання. Для таких підприємств доступ до оперативних електронних механізмів відшкодування може стати фактором виживання та подальшого розвитку, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити інвестиційну активність і впроваджувати інновації навіть у складних економічних умовах. У цьому контексті онлайн-компенсації стають не лише інструментом фінансової підтримки, а й каталізатором модернізації, цифровізації та підвищення ефективності малих господарюючих суб'єктів.

Загалом, електронні фінансові інструменти державної підтримки бізнесу демонструють високу ефективність у контексті реформування фінансової системи України. Їх переваги полягають у прозорості, швидкості, доступності та зниженні транзакційних витрат для підприємців. Цифровізація сприяє формуванню довіри до фінансової політики держави та створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва. У перспективі подальшого удосконалення потребують механізми інтеграції державних електронних сервісів із фінтех-платформами, розвиток інструментів автоматичної оцінки ефективності програм і розширення цифрових можливостей для бізнесу в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Дія Центр. URL: <https://center.dia.gov.ua/>
2. «Доступні кредити 5-7-9%»: Уряд перерахував 1,9 млрд грн для компенсації відсотків за програмою. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=72b87b21-a758-472c-8194-1911c8f8142a&title=DostupniKrediti5-7-9>.

УДК 005.6:338.46:69:004

*Кирдяк Владислав Андрійович
аспірант
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Особливості управління якістю послуг у сфері будівництва в умовах цифровізації є комплексним та багатогранним процесом, що вимагає системного підходу, інтеграції економічних, технологічних і організаційних аспектів. Формування і управління якістю послуг у сфері будівництва потребує впровадження інноваційних цифрових інструментів, які дозволяють

трансформувати традиційні підходи до моніторингу та контролю. Значна увага приділяється не якості продукції будівництва як такої, а саме якості послуг, які забезпечують реалізацію будівельних проєктів і безпосередньо впливають на кінцевий результат, задоволення замовника та конкурентоспроможність підприємства. Якість послуг у будівництві розглядається як сукупність технічних, організаційних і сервісних характеристик, що забезпечують відповідність виконаних робіт нормативним вимогам, проєктній документації та очікуванням споживачів [1].

Забезпечення якості послуг розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій: планування, організації, контролю, стимулювання, обліку, аналізу та атестації, що охоплюють весь життєвий цикл будівельного проєкту — від проєктування до здачі в експлуатацію [2]. Дана методологія може ґрунтуватись на концепції життєвого циклу продукції, що знайшла своє відображення в моделі «петлі якості», яка в умовах цифрової трансформації доповнюється інструментами інформаційного моделювання будівель (BIM) [4, 5].

Для будівельних організацій характерними стадіями, які утворюють петлю якості, є маркетинг та вивчення ринку, проєктування та розробка продукції, планування та розробка процесів, закупівлі, виробництво або надання послуг, перевірка, упаковка та складування, збут та продаж, монтаж та здача в експлуатацію, технічна допомога та обслуговування, експлуатація, утилізація або вторинна переробка після завершення терміну служби. В умовах цифрової трансформації галузі кожен із зазначених етапів петлі якості інтегрується у єдине інформаційне середовище, що дозволяє мінімізувати розриви між етапами та забезпечити безперервний контроль характеристик послуги. Якість послуг планується і формується у виробничій сфері і піддається змінам у споживацькій сфері, при цьому розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін [3].

На початковій стадії маркетингу та вивчення ринку цифровізація дозволяє використовувати інструменти Big Data та інтелектуального аналізу для точнішого прогнозування очікувань замовника, що є критично важливим для формування технічного завдання, яке відповідає суб'єктивним критеріям якості споживача [1, 6]. Етап проєктування та планування процесів сьогодні нерозривно пов'язаний із технологією BIM, яка дозволяє створити «цифровий прототип» послуги, виявляючи технічні колізії та оптимізуючи часові й фінансові ресурси ще до виходу на будівельний майданчик [4, 7]. Це забезпечує превентивне управління якістю, де проєктна помилка виправляється у віртуальному середовищі, не спричиняючи збитків у реальному виробництві.

Стадія закупівель та матеріально-технічного постачання в цифровій моделі управління якістю трансформується через впровадження систем електронного документообігу та QR-маркування матеріалів, що гарантує прозорість вхідного контролю та відповідність ресурсів державним будівельним нормам.

Безпосередньо на стадії виробництва та монтажу якість послуг підтримується за допомогою засобів об'єктивного контролю — лазерного сканування, фотограмметрії та датчиків IoT, дані з яких автоматично порівнюються з еталонною цифровою моделлю (BIM-моделлю), що дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від проектних значень [4, 8].

Важливим аспектом є стадія здачі в експлуатацію та подальшого обслуговування, де цифровізація забезпечує передачу замовнику не лише фізичного об'єкта, а й його «цифрового двійника» (Digital Twin), який містить повну історію формування якості на всіх попередніх етапах петлі. Це дозволяє сервісному підприємству надавати послуги з технічної допомоги та експлуатації на основі реального стану конструкцій, прогножуючи необхідність ремонтних робіт за допомогою алгоритмів машинного навчання [6, 9].

Оскільки якість є динамічною категорією і залежить від сприйняття зацікавлених сторін, використання хмарних сервісів для зворотного зв'язку із замовником на етапі експлуатації дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свої процеси, замикаючи цикл управління якістю на новому, вищому рівні технологічного розвитку [3, 5]. Таким чином, петля якості в цифрову епоху перетворюється на безперервний потік даних, що забезпечує стабільність характеристик будівельних послуг та їх відповідність мінливим вимогам ринку.

Але традиційне розуміння забезпечення якості як сукупності взаємопов'язаних функцій (планування, організації, контролю) у межах класичної «петлі якості» в умовах цифровізації набуває ознак нової управлінської парадигми. Нами обґрунтовано, що інтеграція технологій BIM, Big Data та Digital Twin трансформує замкнену циклічну модель управління у форму «цифрової інтелектуальної спіралі».

Завдяки інструментам Big Data та інтелектуальному аналізу, суб'єктивні оцінки замовників та об'єктивні технічні параметри з попередніх об'єктів автоматично трансформуються у превентивні вимоги для нових технічних завдань. Це дозволяє кожному наступному проекту стартувати з вищого рівня технологічної готовності, мінімізуючи імовірність повторення системних помилок.

Впровадження лазерного сканування та датчиків IoT на стадії монтажу у поєднанні з BIM-моделлю дозволяє перейти від констатації відхилень до їх випередження. Таким чином, «цифрова спіраль» забезпечує превентивне управління якістю, де проектна помилка виправляється у віртуальному середовищі ще до її фізичної появи.

Цифрова спіраль усуває інформаційні розриви між маркетингом, проектуванням та експлуатацією, створюючи єдиний потік даних, що робить якість послуг не статичним показником відповідності нормам, а динамічною категорією, яка постійно вдосконалюється на основі реального досвіду експлуатації об'єктів. На відміну від статичної петлі, де кожен новий проектний цикл фактично повторює попередні стадії з дискретним контролем

характеристик, модель цифрової спіралі передбачає безперервну кумуляцію знань. У цій моделі етап експлуатації та технічної допомоги, підкріплений даними «цифрового двійника» (Digital Twin) та алгоритмами машинного навчання, стає не фінальною точкою, а інтелектуальним фундаментом для наступного витка розвитку.

Таким чином, перехід від «петлі» до «спіралі» означає зміну фокусу управління з простого контролю відповідності на стратегічне самонавчання організації, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Гриценко О.І., Мураста К.С. Облікові аспекти критеріїв якості будівельно-монтажних послуг / О.І. Гриценко, К.С. Мураста // Ефективна економіка. –2017. – №12. – С. 135-137.
2. Чуприна Ю.А. Сучасні методи управління якістю у будівництві / Ю.А.Чуприна // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 7. – С.135-137.
3. Долгальова О. В., Степанов Д. В. Система управління якістю продукції на підприємстві та розробка заходів по її вдосконаленню. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2017. № 4, т. 2. С. 72–78.
4. Глібко С. В., Глібко К. В. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4340>
5. BIM-технології підвищують якість будівництва в Україні. Кабінет Міністрів України. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bim-tehnologiyi-pidvishchat-yakist-budivnictva-v-ukrayini>
6. III в будівництві: приклади, роль та переваги. Wezom. 2024. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/shi-v-budivnitstvi-vpliv-na-transformatsiyu-budivelnoyi-galuzi>
7. Sacks R. BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Designers, Engineers, Contractors, and Facility Managers / R. Sacks, C.Eastman, G. Lee, P. Teicholz. 3rd ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2018. 688 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119287568>
8. Чередніченко П. П. Цифрові технології контролю якості на будівельному майданчику. Будівельне виробництво. 2023. № 75. С. 45–52.
9. Бойко О. В. Управління життєвим циклом об'єктів будівництва на основі Digital Twin технологій. Сучасні технології, матеріали

УДК 004.056.5:005.7

*Неміш Артем Юрійович,
студент спеціальності
«Цифрові технології фінансового ринку»
Івано-Франківський коледж
технології та бізнесу
(Україна)*

*Неміш Юлія Василівна,
к.е.н., доцент
кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний
технічний університету нафти і газу
(Україна)*

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Роль блокчейн-технологій у забезпеченні прозорості управлінських процесів в організаціях слід розглядати з точки зору аналізу основних властивостей технології розподіленого реєстру, які сприяють підвищенню довіри, зменшенню корупційних ризиків та оптимізації процесів прийняття рішень. Визначено переваги впровадження блокчейну в системи корпоративного управління, а також окреслено ключові виклики його використання.

Становлення блокчейн-технології з метою кращого розуміння її широкого впровадження в різні сфери сучасної діяльності людини. Встановлено, що блокчейн може застосовуватися для формування незмінного або довгострокового реєстру, який використовується для фіксації та відстеження замовлень, платежів, рахунків та інших фінансових операцій. У зв'язку з цим дана технологія є доцільною для використання у сфері фінансів та бухгалтерського обліку.

За своєю природою блокчейн є різновидом технології розподіленого реєстру, де ключовим елементом виступає токен як одиниця обліку. Це створює передумови для пришвидшення та підвищення ефективності фінансових транзакцій, а також сприяє появі нових фінансових інструментів.

У ході дослідження визначено основні характеристики блокчейн-технології, серед яких децентралізація та незмінність даних. Активне впровадження цієї інновації охопило також сферу аудиту. У бухгалтерському обліку та аудиторській діяльності блокчейн може використовуватися як основа децентралізованих систем, у яких кожна операція фіксується в блоках ланцюга, що забезпечує її послідовність і неможливість зміни.

Це, у свою чергу, сприяє спрощенню аудиторських перевірок, підвищенню точності облікових даних та забезпеченню більшого рівня прозорості фінансових операцій. Доведено, що впровадження блокчейн-технології в діяльність аудиторських суб'єктів має як переваги, так і певні ризики, які розглянуто в межах даного дослідження. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні ефективності застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності аудиторських організацій, а також в оцінці потенційних ризиків, що можуть виникати в процесі їх використання.

Основні ризики впровадження блокчейн-технології у фінансових платформах:

Регуляторна невизначеність — відсутність єдиних міжнародних стандартів і чіткого правового регулювання ускладнює легальне використання технології.

Кібербезпека — попри високий рівень захисту, можливі атаки на смарт-контракти, біржі або помилки в коді.

Масштабованість — обмежена швидкість обробки транзакцій у деяких блокчейн-мережах при великій кількості користувачів.

Висока вартість впровадження — потреба в інфраструктурі, інтеграції та кваліфікованих фахівцях.

Енергоспоживання — окремі блокчейн-системи (зокрема на Proof-of-Work) потребують значних обчислювальних ресурсів.

Незворотність транзакцій — неможливість скасування помилкових або шахрайських операцій.

Інтеграційні складнощі — труднощі сумісності з існуючими фінансовими системами та базами даних.

У підсумку, попри значний потенціал блокчейну у фінансових платформах, його впровадження супроводжується як технологічними, так і організаційними ризиками.

Основні переваги впровадження блокчейн-технології у фінансових платформах:

Висока прозорість — усі транзакції фіксуються у розподіленому реєстрі та можуть бути перевірені.

Безпека даних — криптографічний захист і децентралізація знижують ризик несанкціонованого втручання.

Незмінність інформації — після внесення дані неможливо змінити або видалити без згоди мережі.

Зменшення витрат — скорочення посередників (банків, платіжних систем) знижує комісії та операційні витрати.

Швидкість транзакцій — автоматизація процесів дозволяє прискорити фінансові операції, особливо міжнародні платежі.

Автоматизація через смарт-контракти — виконання умов угод без участі людини.

Підвищення довіри — учасники системи мають доступ до єдиної достовірної інформації.

У цілому блокчейн підвищує ефективність, надійність і прозорість фінансових операцій.

Список використаних джерел

1. Модернізація електронної комерції за допомогою цифрових активів в умовах інформаційної 278 ЕКОНОМІКА ОБЛІК І АУДИТ БІЗНЕСІНФОРМ № 1_2024 www.business-inform.net економіки : монографія / М. А. Мащенко, О.М. Кліменко та ін. Харків : Право, 2023. 258 с. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669984883>.
2. Blockchain gets down to business. Deloitte's 2019 Global Blockchain Survey. London : Deloitte Development LLC, 2019. 48 p
3. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 137–144. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144)

УКД 004: 336.76

*Гринькевич Ю.Б.,
здобувач
Петик Л.О.
к.е.н.*

Львівський національний університет імені Івана Франка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Цифровізація біржової торгівлі є одним із ключових напрямів трансформації фінансового ринку в сучасних умовах. Вона передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес організації та здійснення біржових операцій, що дозволяє підвищити їх швидкість, ефективність і прозорість. В Україні правові засади функціонування біржової торгівлі визначаються, зокрема, Законом України «Про товарні біржі», який створює основу для розвитку електронних форм торгівлі [1].

У мирний період цифровізація біржової діяльності розглядалася як стратегічний напрям модернізації фінансового ринку. Проте з початком повномасштабної війни у 2022 році вона стала не просто інструментом розвитку, а необхідною умовою забезпечення безперервності функціонування бірж. Фізичні обмеження, загрози безпеці, руйнування інфраструктури та міграція учасників ринку зумовили різке зростання ролі електронних

торговельних платформ [2]. Цифрова трансформація біржової торгівлі охоплює низку ключових напрямів. По-перше, це впровадження електронних торговельних систем, які забезпечують укладення угод у режимі реального часу незалежно від місця перебування учасників. По-друге, розвиток електронного документообігу та цифрової ідентифікації, що спрощує процедури доступу до торгів. По-третє, використання автоматизованих систем аналізу ризиків, які дозволяють мінімізувати фінансові втрати та підвищити рівень безпеки операцій [3].

Динаміка розвитку біржового ринку свідчить, що у 2021 році функціонування бірж відбувалося стабільно, однак у 2022 році обсяги біржових операцій суттєво скоротилися через загальне падіння економічної активності та високий рівень невизначеності [4]. Водночас вже у 2023 році спостерігається поступове відновлення ринку, що значною мірою обумовлено адаптацією до нових умов і активним використанням цифрових технологій. Суттєвою тенденцією є зростання частки електронних операцій. Якщо до війни цифрові інструменти використовувалися паралельно з традиційними формами торгівлі, то в умовах воєнного стану вони стали домінуючими. Це дозволило забезпечити безперервність біржової діяльності навіть у ситуаціях обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.

За оцінками Національного банку України, у 2023–2025 роках відбувається поступова стабілізація фінансового сектору, що супроводжується відновленням ринкової активності та розвитком цифрових фінансових інструментів [5]. Це створює передумови для подальшого розширення біржових операцій та інтеграції України у глобальні фінансові ринки. Разом з тим цифровізація біржової торгівлі супроводжується рядом суттєвих викликів. Одним із найбільш актуальних є проблема кібербезпеки, оскільки зростання кількості електронних операцій підвищує ризики кібератак і несанкціонованого доступу до даних. Крім того, важливими залишаються питання технічної надійності систем, захисту інформації та забезпечення рівного доступу всіх учасників ринку до цифрових ресурсів [2]. Окремої уваги потребує нормативно-правове забезпечення цифровізації. Існуюча законодавча база потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних цифрових тенденцій, зокрема у сфері електронної ідентифікації, захисту даних та регулювання онлайн-торгівлі [1].

Позитивним аспектом є те, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості біржової торгівлі, зменшенню впливу людського фактора та скороченню корупційних ризиків. Використання автоматизованих систем дозволяє підвищити об'єктивність прийняття рішень і забезпечити більш ефективний контроль за операціями [3].

З метою подальшого розвитку цифровізації біржової торгівлі доцільно посилити кіберзахист фінансових систем, удосконалити нормативно-правову базу, розширити доступ до цифрових платформ, впроваджувати інноваційні

технології, а також поглиблювати співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями [1; 5].

Отже, цифровізація біржової торгівлі в умовах війни виступає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою забезпечення стабільності фінансового ринку. Вона дозволяє адаптувати біржову діяльність до кризових умов, забезпечує безперервність торгів і створює основу для відновлення економіки в післявоєнний період [5].

Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. Закон України «Про товарні біржі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення 05.04.2026)
2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення 05.04.2026)
3. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення 05.04.2026)
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.04.2026)
5. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 05.04.2026)

УДК 004:339

Кашка Наталія Ігорівна
доктор філософії з економіки
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ КРАЇН ЄС

Торговельний бізнес країн Європейського Союзу охоплює широкий спектр учасників, включаючи роздрібних торговців, оптових торговців та надавачів допоміжних послуг. Тільки роздрібні торговці та оптовики складають майже 5 мільйонів підприємств, які створюють 11,5% загальної доданої вартості [1]. Роздрібні торговці мають унікальне становище посередників на споживчих ринках, що дозволяє їм розуміти вподобання споживачів та формувати купівельну поведінку. Всі роздрібні торговці переживають період швидких і глибоких трансформацій, зумовлених цифровими технологіями, зокрема впроваджують такі інструменти: електронну комерцію, вебсайти, соціальні мережі, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та штучний інтелект. Розглянемо сучасні тенденції найпоширеніших з них.

Електронна комерція. Згідно досліджень [2] частка інтернет-користувачів ЄС, які здійснюють покупки онлайн, зросла з 59% у 2014 році до 77% у 2024 році. Впровадження електронної комерції оптовими та роздрібними підприємствами проявляється через те, яким чином оформляються замовлення на товари. Так, частка підприємств ЄС, які отримують замовлення через комп'ютерні мережі постійно зростає. Якщо у 2013 року частка таких замовлень у оптовій торгівлі складала 31%, то вже у 2023 році 43%. В роздрібній торгівлі, відповідно, 23% та 43%. У таких країнах, як Данія та Швеція рівень впровадження перевищує 60–70% підприємств. Це є свідченням надійної цифрової інфраструктури та широкого використання онлайн-каналів продажів. Натомість такі країни, як Греція, Болгарія та Румунія починали з нижчих показників (до 10%), і, незважаючи на поступове зростання, все ще відстають у відносному вираженні. Роздрібна торгівля швидшими темпами впроваджує електронну комерцію. Це є свідченням відносної легкості онлайн-продажів B2C. А в таких країнах, як Франція та Німеччина торговельний бізнес практично однаково використовує онлайн замовлення як в оптовій, так і роздрібній торгівлі. Це свідчить про те, що канали B2B також впроваджують цифрові замовлення.

Вебсайти. Дані щодо підприємств зі спеціалізованими веб-сайтами електронної комерції загалом відображають тенденції, що спостерігаються у підприємств, які отримують замовлення через комп'ютерні мережі. Матеріали досліджень свідчать про те, що частка підприємств зі спеціалізованими веб-сайтами електронної комерції значно зросла у країнах ЄС. Так, у 2013 р у оптовій торгівлі їх частка складала 31%, то вже у 2023 році 44%. В роздрібній торгівлі, відповідно, 23% та 43%. В оптовій торгівлі найбільше зростання спостерігаємо в Литві та Естонії. Тоді як у роздрібній торгівлі зростання продемонстрували Ірландія, Данія та Литва. Загалом, роздрібна торгівля продемонструвала швидше впровадження такого інструмента, ніж оптова, що відображає зміну вподобань споживачів та зростання цифровізації в роздрібній торгівлі. Незважаючи на цю тенденцію, у кількох країнах (наприклад, Чехія, Латвія) спостерігаються випадки, коли оптові підприємства перевершують роздрібних торговців за цим показником.

У 2023 році в середньому у країнах ЄС 85% оптових підприємств та 67% роздрібних підприємств мали діючий веб-сайт. Підтримка веб-сайту або домашньої сторінки перетворилася на майже стандартну практику в Європі. Багато держав-членів ЄС (наприклад, Данія, Швеція, Німеччина, Нідерланди) повідомляють про рівень володіння веб-сайтами 80–90% або вище серед оптових підприємств, причому роздрібна торгівля часто слідує за ними. Ця тенденція поширюється з кінця 2000-х до початку 2020-х років і підкреслює, що онлайн-присутність, будь то B2B чи B2C, зараз розглядається як фундаментальний елемент ведення бізнесу в цих галузях.

Незважаючи на таке поширення веб-сайтів в оптовій та роздрібній торгівлі, між країнами зберігаються відмінності. Деякі економіки демонструють значні розриви. До прикладу, в Австрії, Німеччині в оптовій торгівлі використовують більше 90% підприємств, тоді як в роздрібній т на 10–15 % менше. І навпаки, на

таких ринках, як Словенія та Данія, роздрібна та оптові торгівля практична демонструє однакові показники використання веб-сайтів. Таку тенденцію можна пояснити прагненням підприємств підвищувати видимості бренду в Інтернеті.

Соціальні мережі. Зі зростанням впливу соціальних мереж та онлайн-відгуків, оптові та роздрібні підприємства інтегрують соціальні медіа у свої маркетингові стратегії. До прикладу, 80% підприємств Данії, Нідерландів, Швеції, Фінляндії використовують соціальні мережі. Загалом в країнах ЄС впродовж 2013-2023 рр. в оптовій торгівлі спостерігається незначне зростання (на 1 %) використання соціальних мереж, у роздрібній торгівлі незначний спад (-2%). Хоча використання соціальних мереж не обов'язково призводить до онлайн-продажів чи операційних покращень, воно часто слугує відправною точкою для ширших зусиль з цифрової трансформації. Початкове використання соціальних мереж в торгівельному бізнесі країн ЄС зосереджується на маркетингу на недорогих платформах, зокрема: Instagram, WhatsApp. Це допомагає підвищити видимість бренду та покращити обслуговування клієнтів (живі чати, збір відгуків). Використання соціальних мереж також може створити фундаментальні цифрові можливості, які дозволять розширити їх до аналітики даних для ринкової аналітики, CRM та хмарних інструментів управління проектами, а також інтеграції електронної комерції.

Список використаних джерел

1. Eurostat (2025), Businesses in distributive trade sector, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Businesses_in_distributive_trade_sector.
2. Eurostat (2024), Statistics explained: e-commerce statistics for individuals https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals.