

**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Варненський університет менеджменту, Болгарія
Сілезька академія, м. Катовіце, Польща
Університету економіки в Бидгощі, Польща
Алматинський гуманітарно-економічний університет, Казахстан
Науково-технічна організація Теадмус, м. Таллінн, Естонія
Представництво НАТО в Україні
Спілка економістів України
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Одеський державний аграрний університет
Таврійський державний агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова»**

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ**

**Матеріали
I Міжнародної науково - практичної конференції**

Київ, 15 жовтня 2025 р.



Київ 2025

УДК 65.012.001.76.330.15
М30

Рекомендовано до друку кафедрою менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (протокол № 13 від 27.10.2025р.)

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст матеріалів, що опубліковані у збірці. Всі вони надані в авторській редакції та виражають персональну позицію учасників конференції.

М30 Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. 820 с.

Збірник призначений для наукових, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів і наукових установ, аспірантів, студентів, практичних працівників та широкий читацький загал.

© ДУІКТ, 2025
© Автори матеріалів, 2025

ЗМІСТ

Секція 1. Парадигма та детермінанти сучасного менеджменту.	14
<i>Parii Vitalii</i> Legal foundations of managerial decisions: balancing economic efficiency and legal risks	14
<i>Ващенко О. П., Баннікова Н. А.</i> Гнучкі та гібридні моделі організації праці як інструмент управління часом і ресурсами в Україні	16
<i>Власова В. П., Оліхненко М.А.</i> Державно-приватне партнерство у транспортному секторі: ефективність, виклики та перспективи в умовах євроінтеграції.	19
<i>Волинський Б. А.</i> Підвищення ефективності управління закладами сфери охорони здоров'я	22
<i>Волков Є. Г., Голіченко. І. К., Швидка В. В.</i> Трансформація управлінських парадигм в умовах цифрової економіки	25
<i>Глушенкова А. А., Самойлов В. Б.</i> Сучасні тренди використання digital-інструментів в управлінні бізнес-процесами	26
<i>Глушенкова А. А., Леміш О. О.</i> Бізнес-планування як інструмент ефективних управлінських рішень	32
<i>Глушенкова А. А., Смірнова Я. С.</i> Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств.....	35
<i>Гусєва О. Ю., Неділько Д. М.</i> Стратегічне управління економічним розвитком підприємства.....	37
<i>Дибчук Л. В., Ковальов Д. С.</i> Типізація корпоративної культури як детермінанта сучасного менеджменту.....	40
<i>Єрмолов Є. О.</i> Імідж підприємства: проблеми його дослідження і конструювання.....	44
<i>Жаворонок А. В., Колотило Л. Л.</i> Сутність та особливості забезпечення фінансової безпеки банку	45
<i>Зеліско І.М., Іванов О.О., Гнатюк А.П.</i> Управління інноваційною діяльністю підприємств сфери електронних комунікацій.....	51
<i>Зошук І. В.</i> Стратегічні пріоритети управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я.....	54
<i>Ковальська Л.А.</i> Комунікативна раціональність і філософія діалогу в управлінні організаціями.....	56
<i>Кривко Д. А.</i> Стратегіями інноваційного розвитку промислових Підприємств	61
<i>Лисогор І. С.</i> Складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства	63
<i>Маковецька І. М., Бондарчук В. В.</i> Цифрова трансформація як ключ до розвитку бізнесу та сучасного менеджменту	65
<i>Малиш В. В.</i> Особливості забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на мікрорівні	68

Назаренко С. А., Прядко В. І. Необхідність і суть безпеки орієнтованого управління суб'єктами господарювання в умовах сталих ризиків.....	73
Насад Н. В., Грицак М. В. Соціально-психологічні аспекти інноваційного менеджменту	75
Насад Н. В., Данильчук О. М. Інновації в управлінні фінансовим забезпеченням.....	77
Насад Н. В., Кривонюк В. С. Модернізація системи персоналу шляхом впровадження інформаційних технологій.....	79
Насад Н. В., Мкртчян Н. А. Управління лідерським потенціалом на підприємстві в умовах воєнного стану	81
Насад Н. В., Насад Д. О. Управління людським капіталом в умовах цифрової економіки	84
Насад Н. В., Нерубайло О. О. Система менеджменту інтелектуального капіталу підприємства за умов соціально-економічних викликів	86
Насад Н. В., Ніколаєва М. А. Трансформація управління персоналом у парадигмі сучасного менеджменту: роль психології та принципів IDE	89
Насад Н. В., Полєжаєв А. Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства	93
Насад Н. В., Світельська А. О. Івент-менеджмент у системі корпоративної культури та управління персоналом	96
Насад Н. В., Терещук С. А. Вплив війни на систему управління ризиками підприємств України.....	100
Носань Н. С., Базунов М. В. Зміна парадигм стратегічного управління підприємствами у кризових умовах воєнного часу.....	103
Олифіренко І. С. Забезпечення ефективності стратегічного управління промисловим підприємством.....	106
Парій Л. В., Брацлавський М. В. Сучасні парадигми менеджменту: від класичних моделей до VUCA-реальності.....	107
Петченко М. В., Григораши С. Ю. Практичні аспекти оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості.....	110
Плотніченко С. Р., Куліш Н. М. Вимірювання ефективності PR-кампаній: методи та показники	116
Плотніченко С. Р., Куліш Н. М. Інструменти внутрішнього PR: корпоративна культура та мотивація персоналу	120
Поп В. В. Консолідація соціальної відповідальності промислових підприємств як економічна категорія та інструмент управління.....	123
Попело О. В. Штучний інтелект у фінансових установах.....	125
Попело О. П. Іноваційний розвиток промислових підприємств в умовах цифровізації	127
Раскін В. Л. Стратегічний розвиток торговельних підприємств на ринку автозапчастин	129
Самойлович О. І. Бар'єри цифрової трансформації промислових підприємств.....	131
Свириденко О. А. Логістична система торговельного підприємства....	133

<i>Сорока А. М., Орлов Б. П.</i> Удосконалення підходів до формування системи HR на підприємстві	135
<i>Сорока А. М., Орлов Н. П.</i> Оптимізація управління підприємством через сучасні методи прийняття рішень	138
<i>Сорока А.М., Тихонченко Є. В.</i> Методичні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства.....	141
<i>Стасюк О. В.</i> Цифрова трансформація закладів вищої освіти.....	143
<i>Стахів О. О.</i> Особливості управління закладами охорони здоров'я в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності	146
<i>Стецюк П. А., Карпик А. О.</i> Внутрішні комунікації як стратегічний чинник формування корпоративної культури та мотивації персоналу	148
<i>Тарновська І. В., Савков О. В.</i> Система управління якістю соціокультурних послуг у контексті інноваційного менеджменту	150
<i>Телєгін О. О.</i> Цифрові рішення в діяльності логістичних підприємств	155
<i>Тітенко Н. В., Мошенець Д. О., Зачосова Н.В.</i> Роль механізму фінансового менеджменту у модернізації стратегічного управління підприємством у кризових умовах	157
<i>Фіщук Б. Д.</i> Особливості адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я.....	160
<i>Фіщук Н. Д.</i> Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифрових змін	162
<i>Халімон Т. М., Гордієнко О.Є., Єфременко М. М.</i> Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві	164
<i>Харчук О. Г., Мельниченко М. В.</i> Мультидисциплінарний підхід в менеджменті: офісні, транспортні та комунікативні аспекти адаптивного управління.....	167
<i>Шевченко В. С., Понкратов Д. О.</i> Modern methods of personnel management as a tool for improving enterprise performance	172

Секція 2. Бізнес тренди, виклики та перспективи сталого

економічного розвитку.....	174
<i>Mostova A. D.</i> Modeling the impact of basic digital skills on national digital performance.....	174
<i>Mostova A. D., Bratslavskiy M. V.</i> Integrating green and digital communication practices for sustainable global business	179
<i>Shapoval D. S.</i> Green logistics as a modern trend of sustainable business development	185
<i>Sobczyk-Kolbuch A.</i> Integrating sustainability into national development strategies: insights from emerging economies	189
<i>Trokhymets O.</i> Strategic business management in the context of sustainable economic development.....	193
<i>Беззубко Б. І., Корсун О. В.</i> Аналіз бізнес-процесів на українських підприємствах	198
<i>Богачова А.В., Гончаренко Д. В.</i> Маркетинг сталого розвитку: нові Підходи до формування відповідальної споживчої поведінки	201

Болгар Т. М. Сучасні підходи до організації управлінського обліку підприємств у рамках досягнення цілей сталого розвитку.	203
Бондар А. В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища	206
Глушенкова А. А., Гаврилюк Б. В. Виклики та перспективи розвитку логістики в умовах міжнародної конкуренції	210
Горобченко О.А., Михальчишина Л. Г. Світові тренди аудиту підприємницької діяльності в умовах глобальних трансформацій	213
Грабін О. Ю., Кобушко Я. В. Виклики правового регулювання бізнес трансформацій у контексті сталого економічного розвитку України...	217
Гутянська В. П., Красняк О. П. Глобальні економічні тренди та їх вплив на розвиток країн світу	220
Зайвий А. В. Особливості функціонування підприємств корпоративного сектору економіки	223
Зубенко В. В. Міжнародний досвід публічного управління процесами відбудови громад.....	228
Котигорох А. Л. Інноваційний менеджмент як чинник сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації.....	232
Красняк О. П. Організаційно-економічні особливості бізнесу в Україні в умовах війни	237
Красняк О. П., Мітлицька С. П. Підприємницькі ідеї та бізнес-можливості	239
Красняк О. П., Посна І. С. Види та сфери підприємницької Діяльності.....	243
Красняк О. П., Постовітюк Д. В. Роль соціальної інфраструктури у розвитку підприємництва в Україні	248
Стецюк П. А., Кубіков Д. С., Інвестиційні проєкти відновлення підприємства в умовах воєнного стану виклики та управлінські рішення....	250
Кульганік О. М., Сивун І. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні бренду та лояльності клієнтів	252
Ліщинський М.П., Шантала Д.А. Управління бізнес-процесами на підприємстві.....	256
Лазоренко Л.В., Андрушко М. Ю. Оптимізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності підприємства.....	258
Мельнічук Л. В., Маринич В. А. Значення стартапів у розвитку економіки країни	261
Міхєєва В. С. Перспективи і ризики впровадження штучного інтелекту в облікові системи підприємств.....	264
Мороз А. М., Красняк О. П. Соціально-етичні аспекти бізнес-підприємництва	269
Мостова А. Д., Басюк-Батрак В. І. Сучасні тренди розвитку бізнесу у глобалізованому світі.....	272
Осипова Є. Л., Шевченко А. В. Сталий розвиток у контексті розвитку креативних індустрій та соціальних інновацій	276

<i>Пахота Н. В., Шурак Л. Я., Третяк Д. С.</i> Дизайн-мислення як інструмент прийняття управлінських рішень	279
<i>Прямухін Н. В., Зелінська О. В.</i> Стратегічне управління як драйвер esg трансформації та локального прогресу за цілями сталого розвитку	282
<i>Стецюк П.А., Пугач В.В.</i> Виклики та перспективи венчурного бізнесу в Україні	287
<i>Федик Я. О., Красняк О. П.</i> Державне регулювання бізнесу	293
<i>Шкробот М. В., Сокольнікова М. І.</i> Зелена економіка та цифровізація – драйвери сталого розвитку бізнесу України	296

Секція 3. Екосоціальний менеджмент в контексті євроінтеграційних процесів

<i>Бурлай Т. В.</i> Соціальна Європа та сучасні підходи ЄС до посилення її стійкості.....	299
<i>Згурська О. М., Гаєвий А. В., Яцута О. Г.</i> Екосоціальний менеджмент як інструмент інтеграції України до європейського «Зеленого» простору	306
<i>Лукиняк Р. В.</i> Екосоціальний менеджмент благодійних фондів у контексті євроінтеграційних процесів: виклики та перспективи.....	308

Секція 4. Інформаційні та інноваційні технології в економіці, маркетингу та менеджменті

<i>Biryukov O. O.</i> Approaches to the analysis of factors influence on the level of the financial and economic potential of an enterprise	311
<i>Bozhkov D., Galat S.</i> Using meta-analysis in enterprise risk management.	313
<i>Malgorzata Ruprich</i> Integrating neuromarketing and predictive analytics in consumer experience management	315
<i>Mostova A.D., Parubets B.R.</i> Green and digital communication practices for sustainable global business development.....	319
<i>Буцацька К. І., Сідельников Д. С.</i> Особливості комунікації зі споживачем в епоху діджиталізації.....	324
<i>Бучинська О. В., Якимчук Є. А.</i> Інструменти та канали інтернет-просування: класифікація й ефективність застосування.....	328
<i>Войченко Т. О., Радченко О. А.</i> Інтеграція ESG-принципів у цифрові ланцюги постачання: виклики та можливості для конкурентоспроможності бізнесу.....	332
<i>Глушенкова А. А., Карпін А. О.</i> Інтеграція штучного інтелекту в корпоративні комунікації: можливості, виклики та перспективи розвитку (2025–2030 pp.)	337
<i>Глушенкова А.А., Палецька А.О.</i> Оптимізація управлінських комунікацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації.....	342
<i>Горейко Д., Ільчук П.</i> Гібридні моделі управління в іт-командах: пошук балансу між офісом і віддаленою роботою	346

Гурська Л. Л., Холоденко Д. О. Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності менеджменту.....	350
Деліні М. М., Деліні О. С. Можливості та загрози цифровізації маркетингової діяльності.....	353
Жалдак Г. П., Служава Л. С. Цифрові двійники як інноваційний інструмент сучасного менеджменту	355
Завгородній А. О. Роль HR-аналітики та Big Data у підвищенні ефективності людського капіталу під час цифрової трансформації підприємства	361
Згурська О. М., Бабич В. В., Могир О. В. Блокчейн у маркетингу: забезпечення прозорості та підвищення довіри споживачів	365
Згурська О. М., Воробйов Я. В., Доценко С. В. Цифрова трансформація бізнесу: стратегії та виклики в епоху штучного інтелекту	368
Ільїна А. О. Інфлюенс-маркетинг: від емоційної маніпуляції до ерозії фінансової та цифрової грамотності	371
Климак М. О. Використання штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами.....	377
Князєв А. І., Ягельська К. Ю. Цифрові інновації як рушій розвитку глобального бізнесу	382
Ковальська М.Г. Digital HR та нові інструменти ефективного менеджменту персоналу	387
Колдовський А. В. Інтелектуальні системи управління фінансовою інфраструктурою: стратегічні імперативи сучасного менеджменту	391
Кравець О. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як чинник підвищення ефективності управління.....	396
Крискун І. М. Оптимізація інвестиційних портфелів на базі технологій штучного інтелекту	400
Кричевська Т. О. Стейблкоїн як втілення взаємодії віртуального та реального світів у монетарній сфері	402
Куз С. М. Національна інноваційна система як стратегічна основа розвитку економіки знань.....	407
Курган Н.В., Шахова С.А. Цифровізація та людський капітал як стратегічні напрями іноваційного розвитку України.....	411
Лесюк А. І., Оцінка позитивного впливу застосування інструментів тайм-менеджменту на продуктивність та якість роботи підприємств.....	416
Лупійчук А. І. Використання вім-технологій в обліку смартбудівництва	421
Луцькова В. А. AR-етикетка як маркетинговий інструмент цифрових інновацій у виноробстві.....	423
Маковецька І. М., Попова А. Б. Інноваційні цифрові технології у формуванні споживчих властивостей покоління alpha.....	426
Мельникова М. В. Про зарубіжний досвід використання цифрових рішень при організації промислового симбіозу.....	429
Милян Ю. В. Місце smart-підходу в системі стратегічного планування та менеджменту корпоративних підприємств	433

Мостова А. Д., Дем'яненко Д. В. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.....	437
Мостова А. Д., Карпик А. О. Соціальні медіа як засіб формування іміджу Та взаємодії з клієнтами	440
Мостова А. Д., Чернєй Д. А. Культура стратегічного лідерства та її роль у досягненні місії та бачення компанії	442
Муравський В. В. Оцінка та контроль діяльності облікових фахівців з використанням соціальних мереж.....	446
Муравський В. В. Хмарна організації взаємозв'язку обліку та управління.....	448
Муратова Ю. В. Інструменти колаборації, мотивація та підтримка корпоративної культури в цифровому середовищі	450
Муратова Ю. Д., Рузакова О. В. Інструменти колаборації, мотивація та підтримка корпоративної культури в цифровому середовищі.....	452
Назаренко М. О., Вірковський М. О. Управління змінами в умовах цифрової трансформації: виклики та інноваційні підходи.....	454
Назарова І. Я., Назаров О. М. Вплив сучасних обліково-інформаційних технологій на формування нової парадигми обліку.....	460
Нетребя І. О. Тенденції розвитку digital-реклами в Україні.....	464
Орлов В. М., Толкачова Г. В., Січкаренко В. О. Інноваційні підходи до управління розвитком національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в цифровій економіці.....	467
Парій Л. В., Стеблина І. В. Використання цифрових технологій в рамках ціннісно- орієнтованого підходу в управлінні	470
Плотніченко С. Ю., Шулятьєва О. М. Роль PR у формуванні позитивного іміджу організації	475
Романюк Д. Д., Красняк О.П. Інновації бізнесу.....	478
Рудь Ю. Л., Крижченко А. В. Впровадження інноваційних технологій у транспортно-складській логістиці.....	481
Сейсебаєва Н. Г., Батерук Я. Ю. Вплив цифрової трансформації на професію бухгалтера.....	485
Сейсебаєва Н. Г., Джеріна К. С. Трансформація аналітичних процесів: автоматизація управлінського обліку як чинник підвищення ефективності управління.....	490
Сорока А. М., Новіков А. М. Сутність та принципи інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства	493
Сорока А. М., Парфенюк І. В. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент сталого розвитку.....	496
Старов О. С. Вплив інноваційних бізнес-моделей на стратегічне Управління та довгострокову стійкість підприємства	499
Стецюк П. А., Іванов С. М. Сучасні інноваційні технології у Менеджменті.....	503
Стецюк П. А., Олісейчик Ю. Ю. Інноваційні технології в управлінні підприємством: цифрові рішення для сталого розвитку.....	505

Тарасюк М. В. Управління бізнес-процесами з урахуванням маркетингової цінності для споживача: проєктний підхід.....	507
Тардаскіна Т. М. Впровадження технології people analytics в діяльність ІТ компаній України	512
Терещенко В. В., Терещенко В. Л. Роль інформаційних технологій у трансформації процесів інноваційного розвитку управління підприємством.	517
Тонконог А. Ю., Рузакова О. В. Кібербезпека як ключовий елемент міжнародного бізнесу	522
Халімон Т. М., Халімон С. М., Долинний О. В. Розвиток управління інноваційними технологіями на підприємстві.....	525
Харченко М. В., Бубало І. Ю. Використання цифрових платформ для оптимізації ланцюгів постачання	528
Харчук О. Г., Щоголь В. О. Діджиталізація банківської системи України: тенденції, виклики та шляхи подолання бар'єрів цифрової трансформації	531
Шевчук О. А. Комплексність застосування інформаційно-комунікаційних технологій в обліково-управлінській сфері.....	533
Шикіна Н. А., Буруян А. О. Роль інтернет-реклами у просуванні товарів та послуг	538

Секція 5. Економічні, фінансові, маркетингові механізми забезпечення сталого економічного розвитку..... 544

Krykun V. S. Features of developing a model for coordination of strategic initiatives for regional development.....	544
Nederița A. D., Grabarovschi L. V. Accounting policy as a mechanism for business strategic management	546
Omelyanenko O. M. Concept and strategic role of resilience hubs in community recovery	552
Omelyanenko V.A. Local innovative water purification systems for communities with damaged centralized networks	555
Prokopenko Olha, Kovalenko Yevhen, Lytvynenko Svitlana Financial levers For developing energy efficiency and renewable energy in Ukraine's household sector.....	558
Zhang Suhang Main characteristics of sustainable development.....	563
Височин В. В. Сучасні моделі управління розвитком підприємств індустрії гостинності.....	565
Власова В. П., Чумак А. С. Економічна модель держави для забезпечення сталого розвитку суспільства.....	570
Волков Є. Г., В. Л., Потерейко В. О. Інституційні механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу в Україні	574
Голобородько Г. Я. Формалізація показників успішності делегування повноважень через систему бізнес-метрик.....	577
Дибчук Л. В., Сидоренко Ю. В. Теоретичні засади формування економічної сутності витрат у системі забезпечення сталого розвитку	582

Дибчук Л.В., Лисак В. С. Роль стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ на ринку роздрібних послуг	586
Житар М. О. Управління esg-ризиками у фінансовому секторі України ..	589
Мартинович Н. О., Іванова А. А. Рекламний менеджмент готельно ресторанного бізнесу: інноваційні практики реалізації цілей сталого розвитку.....	595
Масло І. М., Терещук А. В. Роль англomовної термінології у формуванні комунікаційної стратегії сталого маркетингу	599
Мостова А. Д., Довбиус М. С. Стратегічне управління ризиками в умовах воєнного стану та економічної нестабільності	603
Мостова А. Д., Пригара Д. А. Цільові аудиторії сучасного бізнесу: метод сегментації та персоналізації комунікацій	606
Музиченко В. В. Інтеграція esg-критеріїв у стратегії фінансового забезпечення розвитку територій	608
Олійник Л. А., Гусенко А. В. Сучасні напрями вдосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємств.....	612
Пак А. О., Шикіна Н. А. Фінансова стабільність та механізм управління державним боргом.....	618
Парій Л. В., Зайченко Я. А. Управління фінансовим станом підприємства в кризовій ситуації	622
Парій Л. В., Парій В. Ю. Фінансова стратегія українських підприємств: адаптація до міжнародних стандартів управління капіталом	624
Петик М. І., Голиш С. С. Роль держави у фінансуванні креативних індустрій.....	627
Саліхов М. М. Робототехніка, індустрія 4.0 та досягнення цілей сталого розвитку.....	632
Семенова В. Г., Безпалько Є. О. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни для забезпечення сталого розвитку економіки.....	637
Семенова В. Г., Погорілець А. В. Забезпечення сталого розвитку шляхом ефективного управління державними фінансами.....	643
Семенова В. Г., Цехоцький Л. Ю. «Ukraine Facility» як ключовий фінансовий механізм європейського союзу на шляху до відбудови та євроінтеграції України.....	646
Семенова В. Г., Фуркол К. А. Дефіцит державного бюджету та його вплив на довгострокову економічну стабільність.....	649
Слатвінська М. О., Дуленко З. В. Вплив фіскальної політики на формування сталого розвитку держави	652
Слатвінська М. О., Тарновецька А. А. Банківський сектор як інструмент реалізації державної фіскальної політики	655
Стецюк П. А., Бабушкін Ю.С. Моделювання фінансової архітектури інноваційного розвитку підприємства	658
Терещенко В.Л., Терещенко В.В. Обґрунтування можливості поліпшення прибутковості підприємства на основі факторного аналізу його прибутку на прикладі ТОВ «Гідросенд»	662
Терещенко М. В. Моделі та механізми афіліат-маркетингу	666

<i>Тонг Ле Д.</i> Creating brand image of a enterprise.....	670
<i>Федяй Я. І.</i> Сутність та функції фінансового контролінгу	674
<i>Черевко Т. Д., Ягельська К. Ю.</i> Маркетинг сталих брендів: соціальна відповідальність і репутаційний капітал	677
<i>Шикіна Н. А., Шепотинник С. С.</i> Фінансова стійкість банків у період воєнних та економічних криз: досвід України та світу	681
<i>Яковенко О. Р.</i> Роль банківського сектору у фінансуванні сталого розвитку крізь призму ESG	684

Секція 6. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації

689

<i>Mostova A. D., Kazmin O. G.</i> Managing communication barriers in global supply chains	689
<i>Беззубко Л. В., Чумачок Р. В.</i> Міжнародний менеджмент у сфері інтелектуальної власності.....	691
<i>Масло І. М., Величко В. В.</i> Виклики міжкультурної комунікації для українських студентів-менеджерів.....	695
<i>Письменна А. М., Красняк О. П.</i> Бізнес-інтереси фірм на зовнішніх ринках	699
<i>Радевич А. А.</i> Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності України в умовах євроінтеграції: виклики та можливості після скринінгу 2025 року...	703

Секція 7. Безпека держави та бізнесу в умовах воєнного стану

706

<i>Illiashenko N., Korol S., Fedirko A.</i> Public-private partnership towards developing a competitive logistics strategy	706
<i>Бараняк І. Є.</i> Інституційні засади моделі забезпечення міграційної Безпеки карпатського регіону	709
<i>Бородій В. Б.</i> Інновації як ресурс соціально-економічного розвитку територій	713
<i>Ганечко І. Г., Христофорова П. С.</i> Основні методологічні підходи до Оцінки завданої шкоди під час військової агресії РФ.....	715
<i>Гусарин О. О.</i> Механізм державного управління інвестиціями в розвиток території	719
<i>Кулик І. О.</i> Кібербезпека як ключовий елемент захисту держави та бізнесу в умовах воєнного стану.....	722
<i>Мульська О. П.</i> Соціально-трудові дисбаланси та резильєнтність ринку праці України: безпекові виклики та сценарії трансформації.....	728
<i>Приліпко С. М., Будковська С. С.</i> Цифрова безпека у сфері публічного управління в умовах воєнного стану в Україні.....	731
<i>Рагозін Ю. Г.</i> Підвищення безпеки та ефективності органами місцевого самоврядування при впровадженні цифрових рішень	735
<i>Саліхова О. Б.</i> Технологічна безпека: виклики та стратегічні рекомендації для України	741
<i>Тиква В. Л., Плетінь О. О.</i> Національні механізми та стратегії протидії інформаційним загрозам.....	745

Шемаєв В. В., Шемаєва Л. Г. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки України в умовах війни та повоєнного відновлення.....	749
Шумар Н. Л. Економіка талантів: як стратегічний менеджмент формує нову архітектуру сталого зростання.....	754

Секція 8. Діджиталізація освіти та розвиток управлінських компетентностей..... 758

Klymenko M. A. The use of neural network tools for developing critical thinking skills in future managers	758
Melnic G. V., Popovici A. A. Management of academic communication in the context of modernization of higher education	763
Shypulina Yu. S., Semeniutin A. O. Digital education as a key area of sustainable development in Ukraine	768
Вухор С. С. Етичний вимір digital-просування інформаційних послуг з авторського права у соціальних медіа	772
Войцович С. Б., Павлусь О. В. Вплив соціальних мереж на освітній процес Студентів.....	775
Костючик О. М., Москалик Т. С. Діджиталізація освіти та розвиток управлінських компетентностей.....	778
Лазоренко Л. В., Лазоренко Д. С. Діджиталізація процесів розробки та прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності підприємства.....	782
Масло І. М., Рисвянець В. В. Критеріальна оцінка управлінських SOFT SKILLS студентів-менеджерів у дистанційному навчанні іноземної мови ...	787
Масло І. М., Самчук Я. М. Розвиток управлінських soft skills через онлайн курси англійської: механізми саморефлексії студентів-менеджерів	792
Мостова А. Д., Філіпова М. Є. Календар впровадження комунікаційної стратегії: планування, контроль та оптимізація ресурсів	796
Парій Л. В., Багмет Д. В. Діджиталізація як чинник підвищення ефективності управлінських процесів в освіті.....	798
Сорока А. М. Розвиток HR-менеджменту у вищій школі	804
Терещенко В. В. Перспективи використання інструментів інформаційного пошуку у процесі діджиталізації освітнього простору	807
Трут О. О., Кравців М. І. Інноваційні освітні платформи як складова сталого розвитку освіти.....	812
Шикіна Н. А., Вікол А. С. Проблеми, переваги та перспективи дистанційного навчання у формуванні управлінських якостей в Україні.....	816

Секція 1. Парадигма та детермінанти сучасного менеджменту

LEGAL FOUNDATIONS OF MANAGERIAL DECISIONS: BALANCING ECONOMIC EFFICIENCY AND LEGAL RISKS.

Parii Vitalii., student Matej Bel University, Banska Bystrica, Slovakia

**Scientific supervisor – Zlatica Turekova, PhD Matej Bel University, Banska Bystrica,
Slovakia**

In the context of dynamic economic development, market globalization, and continuous legislative changes, making managerial decisions is no longer merely a matter of economic expediency. Modern management is compelled to operate within a complex and multifaceted legal framework, where every step can have significant legal consequences. Neglecting legal norms, as well as the absence of proper legal risk assessment, can lead to serious financial losses, reputational damage, loss of competitive positions, and even the liquidation of an enterprise. Therefore, the key task for management is to find the optimal balance between achieving maximum economic efficiency and minimizing legal risks, which allows for the ensuring of sustainable and long-term business development.

Law as a Determinant of Managerial Decisions. Law is not merely a set of restrictions, but also a vital tool for the formation and implementation of a managerial strategy. It defines the permissible limits of activity, establishing rules for interaction with counterparties, partners, the state, and employees. Modern Ukrainian legislation, particularly in the context of European integration processes, requires businesses to adhere to high standards in the areas of:

- **Corporate Governance:** Regulating the company's structure, the distribution of powers, and the responsibility of officials.
- **Contract Law:** The conclusion and execution of contracts that minimize risks for both parties.
- **Taxation:** Compliance with tax legislation to avoid penalties.
- **Labor Relations:** Ensuring employees' rights and avoiding labor disputes.
- **Intellectual Property:** Protection of copyrights, trademarks, and patents.
- **Antimonopoly Legislation:** Preventing unfair competition [1].

Every managerial decision—from selecting a supplier to launching a new product—must be based on a thorough legal analysis. Ignoring these aspects can lead to the invalidation of agreements, the imposition of fines, property confiscation, or other negative consequences. Therefore, integrating legal expertise into all business processes is not merely a requirement, but a necessary condition for survival and success.

One of the main challenges for Ukrainian business is the instability and contradictoriness of the legislation. Frequent changes in the Tax Code, new regulatory requirements, and differing interpretations of norms by law enforcement and judicial bodies create additional risks. In such circumstances, managerial decisions that seemed economically beneficial at the time they were made can become a source of legal problems in the future.

Typical legal risks faced by a business include: Litigation Risk: Lawsuits from counterparties, employees, or government authorities; Regulatory Risk: Changes in legislation that may make certain types of activity impossible or less profitable; Risk of Financial Sanctions: Imposition of fines, penalties, or property confiscation for violations of the law; Reputational Risk: Loss of trust from clients and partners due to unlawful actions [2].

Managing these risks requires from managers not only intuition and economic acumen but also a systematic approach based on continuous monitoring of legislation, legal auditing of the company's activities, and the implementation of effective compliance control mechanisms [4].

To effectively balance economic efficiency and legal risks, enterprises need to implement comprehensive strategies that include:

1. Proactive Legal Support: Involving qualified lawyers at the early stages of decision-making, not just for resolving already existing problems. The legal department should become not merely a "fire brigade" but a strategic partner that helps shape the business model.
2. Compliance System (Adherence): Creating internal rules and procedures that ensure adherence to all current laws and regulations. This helps prevent violations, reduce risks, and foster an ethical corporate culture.
3. Risk Diversification: Developing different scenarios for developments, taking into account possible changes in legislation or court decisions. For example, concluding agreements using alternative jurisdictions or insuring commercial risks.
4. Creating an Effective Communication Channel: Ensuring the free exchange of information among managers, lawyers, and other specialists to quickly respond to any threats.

Managerial decisions made without due consideration of legal aspects are incomplete and may contain hidden threats to the business. Achieving a balance between economic efficiency and legal risks is a core competency of the modern manager. This is not just about adhering to the law, but also about using the law as a tool to create competitive advantages, protect the company's interests, and ensure its sustainable development in the long run. Integrating legal thinking into the decision-making process is a necessary condition for the successful operation of any enterprise in the modern world.

References

1. Aleksiieienko, L. M. (2021). *Teoretyko-pravovi zasady upravlinskykh rishen v umovakh transformatsii ekonomiky* [Theoretical and legal foundations of management decisions in the context of economic transformation]. Kyiv: Yurinkom Inter.
2. Ziatina, M. O. (2020). Yurydychnyi ryzyk yak chynnyk pryiniattia upravlinskykh rishen [Legal risk as a factor in making managerial decisions]. *Pravo ta biznes* [Law and Business], (2(10)), 45–50.
3. Makarenko, I. P. (2019). Menedzhment ryzykiv: finansovo-pravovyi aspekt [Risk management: financial and legal aspect]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu* [Economic Bulletin of the University], (41), 112–118.
4. Shevchenko, O. A. (2022). Pravovyi kompliens u systemi korporatyvnoho upravlinnia [Legal compliance in the corporate governance system]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo* [Entrepreneurship, Economy and Law], (8), 98–103.
5. Yakovlieva, M. I. (2020). Upravlinnia yurydychnymy ryzykamy v umovakh hlobalizatsii biznesu [Management of legal risks in the context of business globalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU* [Scientific Bulletin of Uzhhorod Trade and Economic Institute of KNTEU], (2(12)), 132–137.

ГНУЧКІ ТА ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ І РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ

Ващенко О. П., д. т. н., професор,

Баннікова Н. А., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

В умовах воєнного стану в Україні організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, що включає ефективне управління часом та ресурсами. Гнучкі та гібридні моделі організації праці стають важливими інструментами для забезпечення безперервності діяльності, збереження продуктивності та підтримки психологічного стану працівників. Зокрема, розподіл обов'язків та кадрове балансування є

критичними для оптимізації ресурсів та забезпечення стійкості організацій у кризових умовах.

Дослідженням гнучких та гібридних моделей організації праці в Україні під час воєнного стану присвячено роботи таких науковців, як О. Наумова, М. Наумова, Д. Гринь та К. Кошеленко [1, 2, 3].

В українському законодавстві закладено правову основу для застосування дистанційної та гібридної форми праці, зокрема через Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4]. Цей закон встановлює, що під час дії воєнного стану нормам Кодексу законів про працю, які суперечать положенням цього закону, надається пріоритет, та дозволяє сторонам трудового договору за згодою визначати форму договору без обов'язкового письмового його укладення. Одночасно збережено гарантії, які стосуються соціальних прав працівника, оплати праці та умов виконання роботи, незалежно від того, чи вона здійснюється дистанційно. Це правове середовище створює базу для гнучких моделей організації праці, хоча воно також вимагає уточнень через логістичні та інфраструктурні виклики.

В умовах воєнного стану ефективний розподіл обов'язків і кадрове балансування стають ключовими чинниками підтримання стабільності організацій. Чітке визначення ролей і завдань, формування резервних команд та використання гнучких форм зайнятості дозволяють оперативно реагувати на мобілізацію, евакуацію чи інші непередбачувані обставини.

Водночас важливим є регулярний аналіз навантаження працівників, застосування гнучких графіків і підтримка персоналу, зокрема психологічна. Також важливим є й ефективний тайм-менеджмент, який стає критично важливим для забезпечення стабільності та функціональності організацій.

Гнучкі та гібридні моделі організації праці, включаючи дистанційну, дозволяють адаптувати робочі процеси до змінюваних обставин, забезпечуючи безперервність діяльності організацій та збереження продуктивності працівників. Ці моделі сприяють підвищенню адаптивності організації праці, збереженню продуктивності в умовах змін та криз, а також

підвищенню задоволеності працівників, що сприяє досягненню балансу між роботою та особистим життям [5].

Дослідження засвідчують, що впровадження гібридних та дистанційних моделей у поєднанні з правовим регулюванням сприяє збереженню продуктивності, балансу між роботою й особистим життям та підвищенню стійкості організацій до кризових викликів. Зокрема, дослідження «Legal Regulation of Hybrid Work Models and Their Impact on Work-Life Balance: A Case Study of Ukraine» підкреслює, що гібридні моделі роботи можуть сприяти збереженню продуктивності та балансу між роботою й особистим життям, за умови чіткої правової регламентації та механізмів підтримки працівників [3].

Таким чином, в умовах воєнного стану в Україні гнучкі та гібридні моделі організації праці виступають ключовим інструментом збереження стабільності та продуктивності організацій. Вони дозволяють підприємствам оперативно реагувати на виклики, пов'язані з мобілізацією, евакуацією чи логістичними обмеженнями, одночасно забезпечуючи безпеку персоналу.

Використання таких моделей потребує чіткого розподілу обов'язків, формування резервних команд та механізмів підміни, що мінімізує ризики зниження ефективності в кризових умовах. Додаткову вагу набувають цифрові інструменти для координації, моніторингу виконання завдань і планування, а також психологічна підтримка персоналу, яка знижує ризики вигорання.

Важливим чинником є також адаптація трудового законодавства та внутрішніх регламентів організацій до нових форматів праці, що сприяє захисту прав працівників. Перспективи розвитку гнучких та гібридних моделей виходять за межі воєнного періоду: вони можуть стати фундаментом для відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та формування сучасної системи управління, орієнтованої на стійкість, адаптивність та збереження балансу між роботою і життям працівників у поствоєнний час.

Список використаних джерел

1. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських іт-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>.
2. Legal Regulation of Hybrid Work Models and Their Impact on Work-Life Balance: A Case Study of Ukraine / D. V. Hryn та ін. Comparative Southeast European Studies. 2024. Т. 72. № 4. С. 419–435.
3. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
5. Поняття гнучкого режиму робочого часу, особливості застосування / В. В. Поліщук та ін. Методичні матеріали Комітету з трудового права НААУ «Організація та впровадження віддаленої роботи в роботодавців: стратегія адвоката». URL: <http://hsa.org.ua/blog/poniattia-gnuckogo-rezimu-robocogo-casu-osoblivosti-zastosuvannia>.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ТРАНСПОРТНОМУ СЕКТОРІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Власова В. П., к.е.н., доцент,

Оліхненко М.А., аспірант

Національний транспортний університет (м. Київ, Україна)

Багато європейських країн накопичили значний досвід реалізації транспортних проєктів через державно-приватне партнерство. Українські науковці та практики вже тривалий час вивчають цей досвід, що особливо актуально в умовах європейської інтеграції та економічного відновлення.

Державно-приватне партнерство розглядається як ключовий механізм реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року (табл. 1) Сталий розвиток визнається єдиним ефективним підходом для вирішення складних, взаємопов'язаних та багатогранних проблем сучасності. Наразі лише 12% глобальних цілей виконуються за планом, що потребує термінових та скоординованих міжнародних зусиль[1,4].

За прогнозами [2], до 2040 року глобальна нестача інвестицій у транспортну та суміжну інфраструктуру може досягти 8,3 трильйона доларів США (приблизно 7,5 трильйона євро). Водночас викиди в транспортному секторі, які зросли на 70% з 1990 року, необхідно скорочувати на 7% щорічно у період 2030–2050 років [2]. У цьому контексті ДПП виступає ефективним інструментом для мобілізації фінансових ресурсів, розвитку інфраструктури та реалізації екологічно орієнтованих проєктів.

Таблиця 1

Державно-приватне партнерство як механізм реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 року

Аспект	Пояснення
Мета	Забезпечення сталого розвитку транспортного сектору через ефективну взаємодію держави та приватного бізнесу.
Роль ДПП	Ключовий інструмент для мобілізації інвестицій, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління інфраструктурними проєктами.
Зв'язок із ЦСР	ДПП сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема: – ЦСР 9: Індустріалізація, інновації та інфраструктура; – ЦСР 11: Сталі міста та громади; – ЦСР 13: Боротьба зі зміною клімату.
Інструменти реалізації	Спільне фінансування, інноваційні контракти, циркулярні практики, «зелені» інвестиції.
Очікувані результати	Підвищення якості транспортних послуг, енергоефективності та екологічної безпеки, створення нових робочих місць і стимулювання економічного зростання.

Джерело: визначено авторами за [1,4]

Європейський досвід державно-приватного партнерства свідчить, що ефективність його застосування у транспортному секторі визначається наявністю фінансово закритих проєктів. ЄС з метою модернізації, підвищення ефективності та екологічної сталості транспортної інфраструктури, підтримує держави-члени шляхом співфінансування транскордонних і національних проєктів спільного значення, приділяючи особливу увагу транскордонній співпраці.

Державно-приватне партнерство допомагає зменшити інвестиційні ризики у проєктах, що реалізуються за принципами циркулярної економіки, особливо коли поєднується з комбінованим фінансуванням і соціальними інвестиціями. Елементи циркулярної економіки враховуються на всіх етапах — від проєктування та закупівель до будівництва, експлуатації й обслуговування — що сприяє досягненню Цілей сталого розвитку.

Впровадження принципів циркулярної економіки у рамках ДПП підвищує ефективність використання ресурсів, знижує екологічний вплив, створює довгострокову економічну цінність і стійкість, роблячи проєкти більш привабливими для інвесторів і корисними для суспільства.

Розвиток транспортної інфраструктури України на основі державно-приватного партнерства є важливим фактором для досягнення Цілей сталого розвитку. Використання досвіду, накопиченого європейськими країнами, дозволяє підвищити ефективність управління інвестиціями, мінімізувати екологічні ризики та забезпечити інтегрований розвиток транспортного сектору в умовах економічного зростання та процесів європейської інтеграції.

REFERENCES

1. Представники Агенції ДПП взяли участь у 8-му Міжнародному форумі ЄЕК ООН з питань державно-приватного партнерства.
URL:<https://pppagency.gov.ua/uk/predstavnyky-agencziyi-dpp-vzyaly-uchast-u-8->

[mu-mizhnarodnomu-forumi-yeek-oon-z-pytan-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva/](#)

(дата звернення: 06.10.2025).

2. Board of Directors. (2024, December 11). *Infrastructure Sector Strategy 2025–2029*. URL: <file:///D:/Users/Admin/Downloads/infrastructure-sector-strategy.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

3. Власова В. П. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури Херсонської області. *Бізнес Інформ*, 2020. Вип. 12. С. 217–224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224>

4. European Investment Bank. (2022). *Market update: Review of the European public-private partnership market in 2022*. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009_epec_market_update_2022_en.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Волинський Б.А., здобувач вищої освіти спеціальності
«Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент»**

Сумський національний аграрний університет,
(м. Суми, Україна)

Для підвищення результативності управління закладами охорони здоров'я, що є ключовою умовою зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах переходу на автономну модель функціонування, необхідним є впровадження низки заходів та управлінських рішень. Одним із пріоритетних напрямів виступає зміщення акценту в бік застосування економічних методів управління. Це передбачає поступовий відхід від домінування адміністративних підходів на користь економічних важелів впливу — управління персоналом через систему економічних стимулів, розвиток демократичних засад у прийнятті рішень, що, у свою чергу, вимагає трансформацій у сфері планування, фінансування та організації оплати праці.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я важливим джерелом фінансового забезпечення діяльності медичних закладів стають платні послуги, які потребують належного просування на ринку. Управління закладом, відповідно, включає й цю складову. Водночас специфіка медичних послуг як особливого виду товару зумовлює обмежене застосування традиційних маркетингових інструментів. Одним із найбільш ефективних засобів просування у цій сфері є метод рекомендацій, або так звана «реклама з вуст у вуста». При цьому для медичних послуг важливими є виключно позитивні відгуки, які формуються завдяки задоволеним пацієнтам та професійним рекомендаціям колег.

Дієвим інструментом популяризації діяльності закладу також є співпраця із засобами масової інформації: публікація статей, інтерв'ю з керівниками та провідними спеціалістами може створити основу для підвищення авторитету та довіри до медичної установи.

На сучасному етапі актуальним є й удосконалення нормативно-правової бази у сфері захисту прав і безпеки пацієнтів, підвищення мотивації персоналу до забезпечення якості медичних послуг та залучення пацієнтів до оцінювання їх рівня. Це сприятиме формуванню пацієнтоорієнтованої моделі управління медичними установами. Водночас одним із важливих напрямів підвищення ефективності менеджменту є вдосконалення системи управління безпекою самих працівників закладу, що передбачає насамперед посилення мотиваційної складової цього процесу.

Модернізація системи управління у сфері охорони здоров'я передбачає активне впровадження сучасних комунікативних технологій та налагодження ефективної взаємодії між медичними працівниками (постачальниками послуг) і пацієнтами (споживачами послуг). Важливим аспектом цього процесу є належне документування комунікацій, зокрема аналіз обґрунтованих звернень пацієнтів та внесення відповідних коректив у систему забезпечення безпеки пацієнтів. Така форма взаємодії базується на впровадженні моделі збалансованого «трикутника дій» – «послуга –

постачальник – замовник», яка успішно функціонує у провідних країнах світу.

Для підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я важливо забезпечити постійний розвиток компетентностей медичних працівників як у професійній, так і в управлінській сферах. З цією метою керівництво установ повинно розробляти та затверджувати програми навчання і підвищення кваліфікації для всіх категорій персоналу відповідно до потреб закладу, його стратегічних пріоритетів та завдань. Особливого значення набуває підвищення рівня професіоналізації управлінських кадрів, що реалізується через систему вищої управлінської освіти та принцип неперервного професійного розвитку. Це завдання має набути статусу стратегічного пріоритету для всієї системи охорони здоров'я України й стати основою для створення Національної програми підготовки та розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я як складової державної кадрової політики в межах Концепції модернізації галузі.

Водночас важливим напрямом є вдосконалення методологічних та практичних засад розробки інноваційно-інвестиційних механізмів управління медичними закладами, зокрема шляхом розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі на основі концесійних угод.

Одним із ключових напрямів у сфері управління медичними закладами є активне впровадження сучасних систем управління якістю, що дає змогу забезпечити пряму залежність результативності медичної допомоги від ефективності управлінських процесів. Запровадження системи якості передбачає дотримання основних принципів, визначених міжнародними експертами ISO, зокрема: орієнтація на пацієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний та системний підхід до управління, безперервне вдосконалення, прийняття рішень на основі доказів та формування взаємовигідних відносин із постачальниками. Виконання цих принципів керівництвом медичного закладу сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Таким чином, можна окреслити низку пріоритетних напрямів удосконалення управління у сфері охорони здоров'я: розвиток кадрового потенціалу, забезпечення безперервної управлінської освіти керівників медичних закладів, активне використання сучасних технологій у процесі управління, а також посилення економічної складової діяльності закладу з метою залучення додаткових фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 17.12.2022).
2. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладами охорони здоров'я // Держава та регіони. 2019. № 3 (108). С.161-165.
3. Юринець З. В., Петрух О. А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 116–121. 15.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Волков Є.Г. к.е.н.,

Голіченко. І. К., здобувачка кафедри економіки і підприємництва

Швидка В.В., здобувачка кафедри економіки і підприємництва

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

У сучасному суспільстві цифровізація стала одним із важливих факторів, що зумовлюють еволюцію управлінських парадигм. Традиційні моделі менеджменту, засновані на ієрархічних структурах, поступово заповнюються більш гнучкими, мережевими і децентралізованими формами

організації управління. Цей процес вимагає переосмислення ролі менеджера, принципів комунікації, прийняття рішень і стратегічного планування в умовах динамічного інформаційного середовища [1, с. 44].

Ключовою детермінантою змін у сучасному менеджменті є розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, аналітики та автоматизації бізнеспроцесів. Унаслідок цього формується нова управлінська парадигма, що базується на концепції *datadriven management* — управління, орієнтованого на дані. Менеджери приймають рішення, спираючись не лише на досвід і інтуїцію, а й на аналітичні інструменти, які дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність проектів і мінімізувати ризики [2].

Важливою характеристикою сучасного менеджменту стає орієнтація на людину та її компетенції. Концепція «людиноцентричного менеджменту» (*human centric management*) підкреслює значення залучення працівників до процесів прийняття рішень, формування корпоративної культури довіри, розвитку *soft skills* і креативного мислення [3].

У цифрову епоху ефективність організації дедалі більше залежить від здатності керівників створювати умови для розвитку інтелектуального потенціалу команди.

Окрім технологічних чинників, суттєвий вплив на еволюцію управлінських парадигм мають соціально економічні детермінанти. Серед них — глобалізація, зміни трудових відносин, поява дистанційних форматів праці, зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. Це вимагає від менеджерів уміння адаптуватися до багатofакторного оточення, інтегрувати інноваційні підходи в стратегію підприємства та забезпечувати сталий розвиток організації [4].

Парадигма сталого управління (*sustainable management*) поступово стає однією з провідних концепцій сучасного менеджменту. Вона передбачає поєднання економічних цілей із екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства. Зокрема, компанії впроваджують екологічно

відповідальні стратегії, цифрові інструменти моніторингу вуглецевого сліду, ESG звітність та практики корпоративного управління, орієнтовані на довгострокову цінність [5].

Отже, трансформація управлінських парадигм у цифрову епоху відбувається під впливом комплексу детермінант — технологічних, соціальних, економічних і культурних. Від ефективності адаптації менеджменту до нових умов залежить конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і економіки загалом. Формування сучасного типу менеджера — інноваційного, стратегічно мислячого, відкритого до змін — є передумовою сталого розвитку та інтеграції України у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Парадигма розвитку сучасного менеджменту: виклики цифрової економіки / О. А. Грішнова // Економіка і управління. — 2023. — № 1. — С. 40–48.
2. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. — Boston: Harvard Business Press, 2017. — 240 p.
3. Mintzberg H. *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. — San Francisco: Berrett-Koehler, 2019. — 464 p.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Менеджмент організацій: навч. посіб.* — Львів: Львівська політехніка, 2021. — 372 с.
5. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. — Oxford: Capstone Publishing, 2018. — 402 p.

Сучасні тренди використання digital-інструментів в управлінні бізнес-процесами

Глушенкова А.А, к.е.н., доцент,

Самойлов В.Б., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

У сучасних ринкових умовах конкуренція загострюється, тому підприємства змушені шукати шляхи підвищення ефективності. Також на це вплинули глобальний тренд цифровізації, концепції «Industry 4.0», «Digital Economy» - тепер українським підприємствам доводиться не просто використовувати ІТ інструменти у налагодженні бізнес-процесів, а докорінно трансформувати свої управлінські та бізнес-моделі через цифрові інструменти. Лише так можна забезпечити відповідність темпам розвитку 21-го сторіччя, забезпечити гнучкість, швидкість, адаптивність і прозорість процесів, що є надкритично важливим у мінливому і конкурентному середовищі.

Але при цьому не слід забувати, що ні цифрова трансформація, ні цифровізація не можуть бути самоціллю. Вони повинні забезпечувати позитивні зміни, формувати переваги, але їх впровадженню повинен передувати аналіз діяльності підприємства, його бізнес-процесів, виявлення недоліків, які треба виправити, загроз, яких треба уникнути або можливостей, які необхідно використати [1, с. 285].

В Україні, з огляду на специфіку ведення бізнесу в країні, постають певні проблеми впровадження цифрових інструментів: від викликів, пов'язаних з війною до рівню цифрової грамотності, інфраструктурних та фінансових обмежень. Наприклад, тільки лише базове забезпечення цифрової безпеки за допомогою Cloudflare та інших може обійтись середньому бізнесу у десятки тисяч доларів.

З огляду на ці проблеми, ми систематизуємо сучасні тренди використання digital-інструментарію у менеджменті бізнес процесів, проаналізуємо класифікацію та дослідимо вплив і основні бар'єри у впровадженні цифрових інструментів на українських підприємствах.

Перший, і найголовніший з трендів - автоматизація і синергія процесів і ресурсів за допомогою CRM, ERP та BPM систем (Jira, ERP Oracle Cloud і т.д) Наразі без цих систем взагалі неможлива діяльність середнього бізнесу. Робота через CRM/BPM/ERP забезпечує наднеобхідну прозорість, контроль над процесами, синергію відокремлених відділів і функцій, і найголовніше швидкість у прийнятті рішень. Уся інформація, аналітика, звіти і навіть дрібні правки до кожної задачі проходять у режимі реального часу. ERP дозволяє керувати запасами, людьми, фінансами, досягаючи оптимального розподілення ресурсів і головне запобігати перезавантажень і невикористаних ресурсів. Ці системи пришвидшують усі можливі бізнес-процеси, суттєво зменшують кількість помилок, впроваджують стандарти і уніфікацію - кожна компанія має єдину базу, єдине джерело інформації.

Тренди в управлінні персоналом зумовлені кризою на ринку праці і конкуренцією компаній за висококваліфікованих спеціалістів. Кожна компанія просто вимушена використовувати програмні інструменти автоматизації і підтримки процесів управління людьми всередині підприємства. Основний представник HRM-систем на ринку України – Huma [2] та BambooHR [3], що об'єднує рекрутинг, облік персоналу, управління по цілям (OKR), звіти, аналітику, відпустки та навіть грейдинг спеціалістів. Така концепція e-HR дозволяє автоматизувати усі процеси, пов'язані з персоналом.

HRM-системи дуже відрізняються за функціоналом. Існують зовсім прості продукти. Вони займаються одним напрямком, наприклад кадровим обліком. Є складніші варіанти, які автоматизують рекрутинг, адаптацію, оцінювання та навчання персоналу. Програми можуть бути повністю автономними або вбудованими у комплексну систему автоматизації бізнесу.

При виборі HRM-системи необхідно звертати увагу на її функціонал та безпеку. Стосовно функціональних можливостей, то кожна компанія має розуміти, які модулі буде використовувати частіше за інших, тому необхідно обирати систему, яка надає максимальну кількість необхідних функцій.[4, с.97]. Основний ефект від подібних систем - зниження адміністративного навантаження, пришвидшення найму, контроль, покращення комунікації і, що найцікавіше - інтеграція HR-процесів з ERP та CRM системами. Саме цей функціональний модуль дозволяє інтегрувати дані про ресурси, тобто людей, у планування і розподілення задач, баланс виробництва, тощо. Основними ризиками і бар'єрами при впровадженні є спротив людей, оскільки HR зміни сильно стосуються корпоративної культури. Люди не хочуть змінювати звичні процеси, бояться тотального контролю і втрати особистого контакту. Також бар'єром є складність міграції і внесення історичних даних. Зачасту компанії просто ігнорують історичні дані, і складно сказати, що це погане рішення.

Також одним з основним з трендів є впровадження аналітики і data-driven підходу у менеджменті. Це сукупність модулів, що спрямовані на збір, обробку і візуалізацію даних з ціллю оптимізації управлінських рішень. BI (Business Intelligence) перетворює сирі різномірні неструктуровані дані з баз на чіткі графіки і, відповідно, інсайти для менеджерів вищої ланки. Big Data допомагає знаходити патерни і приховані закономірності у масивах даних, що надто великі для традиційної ручної обробки. В даному випадку саме дані з ERP систем стають джерелом даних для BI платформ [5, с.4]. Після цього, внутрішні дані доповнюються даними бенчмарк ринку і зовнішніми даними. Чисто теоретично, зараз, за допомогою AI, маючи відповідний набір вхідних даних і параметрів, можна знаходити кращі тактичні, оперативні і стратегічні рішення для бізнесу, що і є основним кінцевим ефектом від впровадження. На жаль, основна перевага таких систем являється основним бар'єром – невеликі або середні компанії просто не мають відповідного об'єму даних для раціонального використання BI та Big Data. Впливає також повнота

даних якщо дані неповні або неточні - аналітика дасть невірні рішення на виході.

Аналіз сучасних трендів в управлінні бізнес-процесами показує, що автоматизація, CRM, ERP, BI і e-HR стають не просто технологічними новинками, а ключовими елементами кожної компанії, без яких діяльність просто неможлива. Ці інструменти відкривають нові можливості у розрізі підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення конкурентоздатності.

Список використаних джерел

1. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 15. С. 285.
2. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 28.01.2022).
3. HRM-система Hurma. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 28.01.2022).
4. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 97.
5. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. 2020. № 3. С. 4.

Бізнес-планування як інструмент ефективних управлінських рішень

Глушенкова А. А., к.г.н., доцент

Леміш О. О., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростаючої невизначеності успішне керування компанією потребує застосування дієвих інструментів стратегічного планування. Бізнеспланування є головним механізмом, що гарантує обґрунтованість управлінських рішень, дає змогу передбачати різні сценарії розвитку і знижувати ризики. Воно спрямоване на оптимізацію ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та узгодження роботи підрозділів організації.

Термін «бізнеспланування» розуміється як процес створення підприємницької ідеї, її аргументування, підбору шляхів та засобів реалізації, що включає ринкові, організаційні, виробничі, фінансові та управлінські складові майбутньої діяльності. Бізнес-план – це документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, а також подано характеристику ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та особливості його управління [1].

Бізнесплан зазвичай складається з кількох основних розділів: короткого вступу (резюме), огляду ринку та аналізу конкурентного середовища, опису маркетингової стратегії, плану виробництва чи операцій, організаційної схеми з кадровим забезпеченням, фінансового розділу, що містить прогнози доходів, витрат, грошових потоків, оцінку ризиків та, за потреби, додатки. Обсяг і ступінь деталізації кожного пункту визначаються метою плану, розміром компанії та вимогами зацікавлених сторін [2].

Бізнеспланування у менеджменті виконує кілька завдань: формує основу для стратегічного і тактичного управління, допомагає приймати обґрунтовані рішення, зменшує рівень невизначеності та ризику. План слугує

інструментом залучення інвесторів і кредитних ресурсів, засобом внутрішнього контролю та моніторингу впровадження стратегії, а також сприяє узгодженню дій усіх підрозділів організації [3].

Бізнеспланування, будучи невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень, слід розглядати через призму функцій бізнесплану у створенні цілей і стратегій, його інформативної підтримки та внеску у мінімізацію ризиків і невизначеності. Бізнесплан відіграє центральну роль у визначенні напрямків і стратегічних завдань організації, змушуючи керівництво чітко формувати довгострокові й середньострокові орієнтири та їх узгодження з доступними ресурсами і зовнішнім середовищем. У його основі – аналіз поточної ситуації: виробничих потужностей, фінансових показників, кадрових ресурсів та конкурентного ландшафту, а також прогнозування можливих змін, що трансформують стратегічні задумки у конкретні напрямки та пріоритети діяльності.

Інформаційна роль бізнесплану полягає у створенні аналітичної підготовки та прогнозних моделей, необхідних для прийняття управлінських рішень. Збір і обробка даних про ринок, конкурентів, споживачів, технології, фінанси та ризики дає змогу оцінювати різні варіанти розвитку. Бізнесплан гарантує достовірність і актуальність інформації, синтезуючи якісні та кількісні характеристики майбутньої діяльності підприємства [4].

Зниження ризиків та невизначеності становить одну з головних завдань планування бізнесу, оскільки воно надає компанії можливість послідовно підходити до передбачення та керування потенційними несприятливими сценаріями. План вимагає вивчення слабких місць організації, оцінки можливих загроз і створення варіантів дій, що підвищує готовність компанії до раптових змін на ринку, у фінансовій чи виробничій сферах. Це дає змогу не лише виявляти проблеми на початкових етапах, а й заздалегідь моделювати шляхи їх зменшення чи усунення, забезпечуючи своєчасне коригування стратегії та тактики управління [4].

Реальне впровадження планування бізнесу сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень та подоланню викликів, особливо в умовах війни в Україні. Оптимізація ресурсів за допомогою планування дає можливість ефективно розподіляти матеріальні, фінансові та людські засоби, підвищуючи продуктивність без зайвих витрат. План також включає аналіз ринку, фінансових показників і ризиків, що дає змогу обирати оптимальні стратегії розвитку та підвищує адаптивність і конкурентоспроможність компанії, особливо за умов обмежених ресурсів і складних зовнішніх факторів.

Отже, бізнеспланування виступає незмінним елементом сучасного менеджменту, який гарантує системний підхід і обґрунтованість управлінських рішень. Воно надає можливість передбачати майбутній розвиток компанії, аналізувати різні стратегії та зменшувати ризики, що виникають у ході господарської діяльності. Застосування бізнесплану сприяє ефективному розподілу ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень і адаптації організації до мінливого економічного середовища. Практичне використання бізнеспланування допомагає фірмам підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільний розвиток і вчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, роблячи його ключовим інструментом стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Бізнес-план та його функції. *Бібліотека економіста*.
URL: <https://library.if.ua/book/122/8077.html> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Структура і зміст бізнес-плану. *Бібліотека економіста*.
URL: <https://library.if.ua/book/122/8078.html> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. *Планування діяльності підприємства*. Київ.
URL: <https://buklib.net/books/29678/> (дата звернення: 23.09.2025).
4. Макаренко М. М. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні проблеми*

модельовання соціально-економічних систем.: Матеріали XIV міжнар. науково-практ. конф., м. Братислава - Харків, 7 квіт. 2023 р.
URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2023/pages/sections/section03/page15.html> (дата звернення: 23.09.2025).

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Глушенкова А.А., к.г.н., доцент,

Смірнова Я.С., здобувач освітнього ступеня магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери діяльності підприємств. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та інтернет речей, спричиняє зміни у бізнес-моделях, операційних процесах та організаційній культурі. Це безпосередньо впливає на управління інноваційними проєктами, які стають основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності компаній у динамічному середовищі. У цих умовах постає потреба в адаптації традиційних методів управління проєктами та інтеграції нових підходів, що відповідають вимогам цифрової економіки.

Актуальність проблематики підтверджується зростанням кількості наукових досліджень у цій сфері. Так, Г. Віаль [1] запропонував концептуальну рамку цифрової трансформації, підкреслюючи, що вона є не лише технологічною модернізацією, а й глибинним перетворенням бізнес-моделей та управлінських практик. Емпіричні роботи доводять позитивний вплив цифрової трансформації на інноваційну спроможність підприємств. Зокрема, Чжао та співавтори [2], аналізуючи дані китайських компаній,

виявили, що цифрові ініціативи сприяють зростанню інноваційних результатів, однак цей ефект залежить від галузевих характеристик і внутрішніх організаційних можливостей.

Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації передбачає нові механізми взаємодії. Дослідники наголошують на важливості відкритих інновацій, використання цифрових платформ для кооперації, а також розвитку систем управління знаннями та партнерських екосистем [3]. Оглядові дослідження демонструють потребу у мультидисциплінарних підходах, які інтегрують стратегічний, організаційний та технологічний виміри трансформаційних процесів [4]. Окрема увага приділяється трансформації проєктного менеджменту: перехід від традиційних моделей до гнучких або гібридних методологій, що поєднують переваги класичних ітераційних та agile-підходів [5].

Систематизація сучасних наукових підходів дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, цифрова трансформація відкриває значні можливості для підвищення інноваційного потенціалу, однак її успіх залежить від розвитку динамічних спроможностей підприємства, лідерства та організаційної культури. По-друге, управління інноваційними проєктами має базуватися на інтеграції цифрових технологій та платформ, що сприяють співпраці та зменшують ризики реалізації проєктів. По-третє, ключовими чинниками успіху є стратегічна узгодженість інноваційної політики з цифровими ініціативами, впровадження гібридних методологій управління проєктами, а також створення екосистем партнерств.

Таким чином, управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації потребує переосмислення ролі менеджера проєкту, який має поєднувати компетенції цифрового лідерства, навички управління змінами та здатність інтегрувати відкриті інновації. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку методичних рекомендацій щодо практичної реалізації цифрових стратегій управління проєктами, що

забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Zhao X., Yang Z., Liu Y., Ma J., Zhang Q. Study on the impact of digital transformation on enterprises' innovation capability. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, Article 17325. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-62365-4>
3. Zhang B., Liu X., Chen J. Digital Transformation and Open Innovation Planning. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 6. Article 5501. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065501>
4. Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. *Proceedings of the International Conference on Business Information Systems*. Springer, 2018. P. 411–419. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5_31
5. Sayed R. Project management in the digital era: The role of agile and hybrid methodologies. *International Journal of Project Management*. 2022. Vol. 40, No. 7. P. 901–913. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.07.002>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гусєва О.Ю., д.е.н., професор,

Неділько Д.М., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

В епоху глобалізації та високої динаміки світового економічного простору критично зростають вимоги до наукового рівня управління підприємствами. Це вимагає кардинального перегляду традиційних

принципів, методів та підходів до організації роботи на всіх управлінських рівнях. З огляду на мінливість зовнішнього середовища, ключовим стає стратегічне управління економічним розвитком бізнесу, орієнтоване на прогнозування та оцінку майбутніх станів. Основні завдання полягають у розробці ефективних механізмів досягнення стратегічних цілей та формуванні адекватних рекомендацій щодо управління економічним розвитком в умовах постійної ринкової невизначеності.

На сьогоднішній час основна ідея концепції стратегічного управління полягає у необхідності постійно балансувати між зовнішнім середовищем (ринком, конкурентами, технологіями) та внутрішніми можливостями підприємства (ресурсами, потенціалом) при формуванні його цілей.

Сутність стратегічного управління полягає у реалізації довгострокових планів, що відображають кінцевий результат та шляхи його досягнення, передбачає створення та розвиток певної економічної моделі, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів [2].

Таким чином, стратегічне управління є реалізацією підходу, який дозволяє підприємству не лише встановлювати цілі, але й розробляти та впроваджувати цілісну систему стратегій для їх досягнення, постійно адаптуючись до змін.

В умовах прискореного науково-технічного прогресу, економічна стійкість підприємств прямо залежить від інтенсивності та стратегічного управління. Саме стратегії є ключовим механізмом, що дозволяє підприємству рухатися вперед та оперативно адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

В структурі підприємства є свої стратегічні цілі. Підприємства, що мають патентні портфелі, створюють їх з урахуванням очікувань щодо того, як вони будуть використані в короткостроковій перспективі та в майбутніх технологічних можливостях за рахунок їх економічного розвитку [1].

Сучасні умови диктують необхідність стратегічного управління економічним розвитком підприємства. Це зобов'язує підприємство вирішити низку першочергових завдань:

1. Встановити пріоритетні цілі для збалансованого його економічного розвитку.
2. Сформулювати стратегічні плани, які адаптовані до реалій воєнних змін.
3. Впровадити модель стратегічного розвитку, що забезпечить вирішення поточних проблем і запобігатиме регресу.

Стратегія розвитку підприємства є невіддільною частиною його загальної бізнес-стратегії та посилює її. Ця стратегія не є статичною: вона має змінюватися залежно від того, як бізнес проходить різні стадії свого життєвого циклу або здійснює перехід на нові ринки. Керівництво повинно активно долучатися до стратегічного управління економічним розвитком та забезпечувати його підтримку, узгоджуючи всі дії із бізнес-цілями підприємства.

Отже, стратегічне управління економічним розвитком підприємства є комплексною системою управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення довгострокового стійкого зростання економічного потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. *Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2022. №1. С. 52-57
2. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава.* 2018. № 2. С. 92–96.

ТИПІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Дибчук Л.В., к.і.н., доцент

Ковальов Д.С., магістрант

Вінницький кооперативний інститут (м. Вінниця, Україна)

Сучасний менеджмент розвивається в умовах радикальних змін зовнішнього середовища, що обумовлюються глобалізацією, війною в Україні, цифровізацією, кліматичними викликами та потребою досягнення цілей сталого розвитку. В таких обставинах корпоративна культура стає стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства не лише до виживання, але й до довгострокового розвитку.

Корпоративна культура інтегрує цінності, норми поведінки, управлінські практики та механізми взаємодії, формуючи поведінку персоналу та стиль діяльності підприємства [1]. В українських реаліях після 2022 року вона також відіграє важливу роль у підтримці згуртованості колективу, адаптації до умов воєнного стану, реалізації програм соціальної відповідальності та інтеграції у європейський економічний простір.

Війна в Україні зумовила радикальні зміни в корпоративній культурі вітчизняних підприємств. За результатами опитування Інституту економіки та прогнозування НАН України (2023), понад 70% компаній були змушені змінити внутрішні комунікації та практики управління персоналом. Основні зміни включають: формування культури взаємної підтримки та довіри в умовах невизначеності; переорієнтацію на дистанційні та гібридні формати роботи; інтеграцію принципів соціальної відповідальності та волонтерства у корпоративні цінності; розширення уваги до психологічної підтримки персоналу.

Подібні тенденції підтверджує і зарубіжна практика. Наприклад, у дослідженні *Corporate Culture: Evidence from the Field* підкреслюється, що

сильна культура дозволяє організаціям залишатися стійкими до кризових викликів, зокрема пандемії та військових конфліктів [2].

У науковій та практичній літературі найчастіше використовується типологія Кемерона і Куїнна (Cameron & Quinn), яка виділяє чотири типи:

1. Кланова культура – орієнтована на співробітників, взаємоповагу та командну роботу;
2. Адхократична культура – базується на гнучкості, інноваційності та готовності до змін;
3. Ринкова культура – зосереджується на результатах, конкурентних перевагах і продуктивності;
4. Ієрархічна культура – відзначається високим рівнем формалізації, стабільності та контролю.

Дослідження українських підприємств у 2022–2024 рр. показують, що більшість компаній у воєнний час зміщують акцент у бік кланової та адхократичної культур, підсилюючи взаємопідтримку та гнучкість управління [3]. Це відповідає і міжнародним тенденціям: у дослідженні *Organizational Culture and the Usage of Industry 4.0 Technologies* наголошено, що саме адхократична культура є найбільш сприятливою для впровадження інноваційних технологій [4].

Сучасні методи діагностики корпоративної культури включають:

- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – використовується українськими компаніями для визначення домінуючого типу культури [5];

- Barrett Cultural Values Assessment – застосовується у міжнародних корпораціях для оцінки відповідності корпоративних цінностей глобальним викликам сталого розвитку [6];

- Інтерв'ю, соціологічні опитування та аналіз поведінкових практик – особливо важливі у контексті воєнного стану, коли офіційні процедури не завжди відображають реальні норми й цінності.

Вітчизняні дослідження також наголошують, що корпоративна культура українських підприємств має специфічні риси: поєднання високої адаптивності, солідарності та орієнтації на соціальну місію [7].

Корпоративна культура є не лише внутрішнім механізмом згуртування, а й фактором зовнішньої конкурентоспроможності. Підприємства з чітко сформованими цінностями: легше інтегруються у міжнародні ринки; підвищують інвестиційну привабливість; демонструють стійкість до зовнішніх шоків [8].

За даними дослідження *Formation of Corporate Values in International Companies*, компанії, які адаптували корпоративні цінності до українських реалій (з урахуванням міграційних процесів та потреб співробітників), мають вищі показники лояльності персоналу та ефективності комунікацій [9].

Отже, корпоративна культура є ключовим детермінантом сучасного менеджменту, що забезпечує гнучкість, інноваційність та соціальну стійкість підприємств. В умовах війни та глобальних викликів в Україні домінує тенденція до кланової та адхократичної культур, що підвищує згуртованість і готовність до змін. Діагностика та трансформація корпоративної культури повинні бути інтегровані у стратегічне управління, особливо в умовах євроінтеграції та цифровізації. Вітчизняна практика підтверджує, що саме сильна корпоративна культура стає основою конкурентоспроможності підприємств у період криз.

Список використаних джерел

1. Ivanova N. et al. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No 12. December 2021, 193–202
2. Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., Popadak, J. (2022). Corporate Culture: Evidence from the Field. *Journal of Financial Economics*, 145(2), 554–582. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.002>

3. Захарчук О. В. Трансформація корпоративної культури українських підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та організація управління. 2024. №3, с. 45–53.
4. Neuhaus, J., Kailer, N. (2024). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses. *ArXiv Preprint*, arXiv:2412.12752. Доступ: <https://arxiv.org/abs/2412.12752>
5. Fiala, J., Hálek, V., Řehoř, P., & Vávrová, J. Evaluation of Organizational Culture in Enterprises in the Czech Republic Using OCAI. *Frontiers in Psychology*, 2023. 14, 1297041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1297041>
6. Iqbal, M., Akbar, S., Iqbal, M., Zaman, U. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
7. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1/2025. С.44-52 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
8. Дибчук Л.В., Пітик О.В. Комунікації в колективі: формування корпоративного духу. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.. Луцьк, 2018. С. 475–478*
9. Melnyk, T., Kovtun, O., & Dmytruk, H. Formation of Corporate Values in International Companies Under the Influence of Ukrainian Migration: Principles, Features, Problems and Prospects. *Scientific Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2025. 7(1). S. 55–67.

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ЙОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І КОНСТРУЮВАННЯ

**Єрмолов Є.О. здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,
ОП «Адміністративний менеджмент»**

Сумський національний аграрний університет, (м. Суми, Україна)

Основне призначення іміджу полягає у створенні позитивного ставлення до певного об'єкта. Сформоване сприятливе сприйняття з часом трансформується у довіру, що забезпечує високі оцінки та впевнений вибір на користь цього об'єкта. Крім того, позитивний імідж зазвичай підвищує престиж, а отже, зміцнює авторитет і розширює вплив.

Для сучасного бізнесу наявність привабливого іміджу є не просто бажаною, а необхідною умовою, яка виступає вагомим чинником ефективного управління та пошуку оптимальних напрямів розвитку підприємства.

Імідж стає ключовою передумовою забезпечення стабільності та досягнення успіху, адже він дозволяє компанії відчувати ринкову силу, знизити ризик заміщення продукції аналогами й тим самим зміцнити власні позиції на ринку.

На думку О. Г. Воронцової, позитивний імідж організації має відповідати певним критеріям [34]:

- адекватність – образ компанії повинен бути правдоподібним і відображати реальний стан справ;
- унікальність – імідж має бути легко впізнаваним серед інших;
- гнучкість – залишаючись сталим у сприйнятті споживачів, імідж водночас повинен мати здатність швидко адаптуватися до змін економічних, психологічних і соціальних умов;
- цільова спрямованість – імідж має бути орієнтованим на конкретні сегменти ринку й певні групи споживачів;

- соціальний характер – він формується на рівні не окремої особи, а колективної свідомості групи споживачів і при цьому має викликати інтерес саме цієї групи;
- динамічність – здатність змінювати свої характеристики відповідно до трансформацій у суспільній свідомості;
- емоційний вплив – імідж повинен активно впливати на почуття та поведінку людей, зокрема під час ухвалення ними рішень про купівлю товарів чи послуг певної компанії.

Фундамент іміджу виступає ключовим елементом і визначає ступінь впливу на репутацію підприємства. Він являє собою певний образ у свідомості людей, що виникає при згадці про компанію. Основна складність та значущість цього фундаменту полягає у визначенні численних складових, які істотно впливають на загальне сприйняття організації. Фундамент іміджу має важливе значення для розвитку підприємства, оскільки визначає його спільні цілі, завдання та напрямки діяльності. Структура іміджу формується у межах буденної свідомості, яка включає сталі зв'язки між елементами, що відображають сукупність знань, установок і стереотипів, базованих на досвіді людей та поширених у соціальному середовищі.

Імідж підприємства характеризується відносною стабільністю, тому його зміна потребує часу та значних зусиль. Кожен елемент структури іміджу повинен наповнюватися інформацією безпосередньо самим підприємством. Імідж виступає фактором довіри споживачів до компанії та її послуг, впливає на обсяг продажів і загальний розвиток або занепад організації. Він є динамічним явищем і може змінюватися під впливом зовнішніх умов та нової інформації. Формування іміджу відбувається у свідомості індивіда не лише на основі якості послуг, а й через соціальні форми діяльності, які сприймаються суспільством як позитивні та відповідні його інтересам і потребам.

Для застосування зазначеної моделі необхідно мати вихідні дані у вигляді числових показників «благочинності» до підприємства за кожним

компонентом, їх шкальні значення, а також вагові коефіцієнти, що відображають суб'єктивну важливість цих компонентів. Особливістю цієї моделі є суб'єктивність оцінок. Шкальні значення можна отримати за допомогою інтервальної шкали.

Імідж корпоративного духу оцінюється за параметрами: близькість до клієнтів, бездоганний смак, індивідуальність, висока активність. Основні складові репутаційного іміджу включають довіру, стабільність і традиції. Корпоративна комунікація реалізується через три напрями: маркетингову, соціальну та внутрішню комунікацію.

Імідж компанії будується на фундаментальних елементах бізнесу: принципах компанії, її цілях і місії, довгострокових завданнях, стандартах поведінки співробітників. Місію підприємства слід формулювати максимально зрозуміло для широкої аудиторії. Імідж окремих структур, подій, персон або відомих особистостей все частіше стає предметом соціологічних досліджень, а оцінка ефективності формування та корекції іміджу проводиться із застосуванням соціологічних інструментів.

Оцінка іміджу підприємства є складною, як за якісними, так і за кількісними критеріями, оскільки вона здійснюється в умовах високого ступеня невизначеності, і результати не можна передбачити на 100%. У практиці управління важливо застосовувати адекватні методи оцінки. Основні критерії включають:

1. Самовідчуття – відповідність відчуттів людини очікуванням щодо об'єкта (задоволення, значимість, усвідомлення привабливості).
2. Відповідність очікуванням зовнішніх оцінок – реакції можуть бути як позитивними, так і негативними; наприклад, якщо ціль іміджу – викликати конкурентну заздрість, а реакції відповідають очікуванням, імідж вважається коректно сформованим.
3. Досягнення поставлених цілей – навіть якщо є помилкова впевненість у ресурсності іміджу, а реальні результати можуть бути зумовлені іншими чинниками.

Іміджеорієнтована діяльність завжди відбувається в умовах невизначеності та складності прогнозування. Кількісні та якісні показники лише частково відображають реальне сприйняття цільовою аудиторією. Найбільш ефективним є той імідж, який відзначається високою гнучкістю та мобільністю.

Для зручності аналізу доцільно спочатку розглядати якісні методи, що ґрунтуються на індивідуальних оцінках, а потім доповнювати їх кількісними. До якісних методів належать: метод іміджевої ієрархії, метод семантичного диференціалу, фокус-групи, експертні оцінки, інтерв'ю, проєктивні методи (конструювання, асоціативне ранжування, завершення завдань, експресивні техніки), а також метод визначення Зони Іміджу Підприємства.

Таким чином, сучасне суспільство активно розвивається у сфері інформаційних та комунікаційних технологій, що підвищує значення іміджу. Без нього жодне підприємство чи окрема особистість навряд чи здатні ефективно і повноцінно функціонувати. У процесі формування іміджу визначена аудиторія не лише набуває власного образу, але й отримує цінний інформаційний ресурс, доступний усім членам суспільства.

Імідж часто розглядають як своєрідне обличчя організаційної індивідуальності. Водночас він являє собою цілісну структуру, що характеризується дуалістичним спрямуванням: орієнтованістю як на зовнішнє середовище, так і на внутрішнє функціонування підприємства.

Список літературних джерел:

1. Чевганова В.Я., Перевертайло Т.С. Оцінка іміджу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. с. 335-340. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4117chevganova-v-ya-perevertajlo-t-s-otsinka-imidzhu-pidpriemstva> (дата звернення 27.05.2025)
2. Одінцева С.В., Артеменко Л.П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених.

2018. №12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24621> (дата звернення 29.05.2025)

3. Рябова Т.А., Воєдило Н.Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451> (дата звернення 31.05.2025)

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

Жаворонок А.В., к.е.н., доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

(м. Чернівці, Україна)

Колотило Л.Л., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)

Стабільний розвиток банківських установ у сучасних умовах є обов'язковою умовою забезпечення економічного розвитку країни, ефективності функціонування фінансової системи будь-якої країни. Ці установи відіграють ключову роль у підтримці стабільності зазначеного розвитку, забезпечуючи попит економічних суб'єктів на різні фінансові послуги. Отже, питання щодо забезпечення їхньої надійної роботи є важливими та актуальними з позиції їх дослідження та пошуку нових напрямів, удосконалення теперішніх підходів щодо регулювання діяльності банківських установ з метою підтримки їхньої стабільності в довгостроковій перспективі.

Забезпечити стабільність функціонування фінансової системи країни, а отже, і національної економіки неможливо без забезпечення сприятливих для економічного розвитку умов для функціонування банківської системи. Відповідно, стабільність її розвитку не можна забезпечити без належного

формування необхідного рівня фінансової безпеки комерційних банків. Загалом питання забезпечення такої безпеки є комплексним, складним для кожної банківської установи, оскільки вимагає акумуляції власних ресурсів, детального та глибокого постійного аналізу власного фінансового стану, фінансових можливостей і, що найголовніше, детального вивчення зовнішнього щодо конкретного комерційного банку середовища, яке є стохастичним, змінним, нестабільним. Це своєю чергою вимагає значних зусиль, і не лише фінансових, для адекватної оцінки реального стану банку та його позиції на ринку банківських послуг в умовах постійного впливу деструктивних зовнішніх чинників на його діяльність.

Фінансова безпека банку як економічна категорія являє собою не лише певні відносини в межах банку між різними підрозділами, які залучені до процесу забезпечення надійного функціонування банківської установи, пошуку потенційних ризиків і загроз її роботі. Враховуючи складність функціонування комерційного банку як економічного суб'єкта фінансова безпека є складною системою, у якій поєднуються окремі елементи, їхні взаємозв'язки, ресурси, функції, що в поєднанні дають змогу реалізовувати єдину мету такої системи – належний рівень фінансової безпеки банку та його спроможність розвиватися та протидіяти різним загрозам.

Серед базових змістовних ознак фінансової безпеки банку варто виокремити наступні:

- є складовою системи економічної безпеки банку;
- невід'ємною складовою системи ризик-менеджменту банківської установи;
- частково формується у відповідності до діючих законодавчих норм щодо здійснення банківської діяльності;
- вимагає побудови дієвої системи оцінки не лише зовнішніх ризиків, але і внутрішніх;
- вимагає постійної зміни підходів до підвищення фінансової стабільності банківської установи, використання сучасних інформаційних

підходів для кращого збору, аналізу та обміну інформацією в межах комерційного банку та ін. [2; 3].

Важливу роль фінансова безпека банку відіграє насамперед у забезпеченні довгострокового розвитку банківської установи. А такий розвиток пов'язаний із процесом розробки відповідної стратегії, тактики та відповідних оперативних планів щодо подальшого функціонування комерційного банку. Ефективна стратегія є невід'ємним елементом механізму забезпечення фінансової безпеки банків у довгостроковій перспективі. Вона орієнтована на досягнення цілей розвитку банку в умовах динамічного середовища та значної невизначеності [1].

Таким чином, в умовах макроекономічної нестабільності, яка може характеризуватися значною кількістю непередбачуваних складних процесів, кризових ситуацій для функціонування окремих банківських установ, зміною підходів регуляторів до регламентації роботи комерційних банків, не передбачуваністю макроекономічних показників, наявність дієвої стратегії забезпечення фінансової безпеки комерційного банку є важливим елементом його стабільно функціонування. Фінансова безпека банківської установи є системою, у межах якої відбуваються процеси, дії щодо виявлення потенційних фінансових і нефінансових ризиків, загроз, які можуть у майбутньому впливати на стабільність функціонування комерційного банку. Забезпечення ефективного функціонування такої системи є невід'ємною складовою загального розвитку будь-якого комерційного банку і, отже, невід'ємною частиною стратегії його розвитку. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банку повинна бути гнучкою, адаптивною, визначати основні вектори формування стабільності роботи банківської установи, можливості банку в підтриманні такої стабільності.

Список використаних джерел

1. Гірман Ю. В. Передумови створення оптимальної моделі забезпечення фінансової безпеки банку на базі світового досвіду. *Інвестиції, практика та досвід*. 2018. № 2. С. 49-55.

2. Дубина М.В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах. *Фінансові дослідження*. 2019. – № 2 (7). <https://fr.stu.cn.ua/>

3. Жаворонок А.В., Островський В.П., Гречко В.В. Ключові аспекти цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції 6-7 березня 2025 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2025. – (PDF, 385 с.) С. 325-326.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ

Зеліско І.М., д.е.н., професор,

Іванов О.О. , аспірант

Гнатюк А.П., магістр

**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)**

Сучасні тренди функціонування світової економіки характеризуються формуванням нових технологічних укладів, наявністю економічних та політичних дисбалансів, а також недостатньою ефективністю міжнародних інституцій. Тобто існують масштабні виклики для всього людства, що потребують глибокої перебудови суспільно-економічних відносин. Для України в умовах війни стратегічним завданням є створення сприятливих передумов для сталого інноваційного розвитку підприємств. Відновлення економічного потенціалу підприємств та держави повинно розглядатися не як повернення до довоєнного стану, а як комплексна трансформація всієї економічної системи на мікро- та макроекономічному рівнях. Така модернізація повинна бути не лише швидкою у впровадженні інноваційних

технологій і структурних трансформацій, але й глибокою за своїм впливом на економічні процеси та соціальний розвиток країни.

Й. Шумпетер у дослідженнях інновацій зазначав, що в основі інноваційної діяльності лежить схильність до ризику підприємця-новатора, який за умови успішного впровадження інновації отримує монопольний прибуток, а інновація поступово поширюється і використовується іншими підприємствами, а також подальше падіння норми прибутку підприємства-піонера стимулює його до нових інновацій [1, с. 200]. Інноваційна діяльність у сфері господарювання розглядається, як діяльність учасників господарських відносин, яка здійснюється на основі інвестицій з метою реалізації довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

З точки зору системного підходу, інноваційний процес – це система, яка функціонує та постійно вдосконалюється з урахуванням зазначених особливостей. Тобто інноваційний процес відбувається відразу шляхом перетворення ідеї в інновацію. Найважливішою складовою інноваційного прогресу є здатність його учасників безперервно перетворювати наявні наукові знання в інноваційні продукти та послуги, які є конкурентоспроможними та користуються попитом.

Управління інноваційною діяльністю підприємств сфери електронних комунікацій спрямоване на систематичну організацію, планування, координацію та контроль процесів, пов'язаних із розробкою, впровадженням та комерціалізацією інновацій на підприємстві. Здійснення інноваційної діяльності підприємств сфери електронних комунікацій розглядають як процес, що залежить від інноваційного потенціалу підприємства через різні комунікаційні ланцюги. Інноваційна діяльність дає можливість для підприємства сформувати нові конкурентні переваги. Один з основних моментів в цьому виді діяльності – вміти знаходити нові креативні рішення та ідеї [2, с. 49].

Перспективи досягнення стратегічних цілей підвищення конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на застосуванні високотехнологічних інноваційних процесів та багато в чому визначаються ефективністю підготовки управлінських кадрів для інноваційної сфери. Це свідчить про необхідність та актуальність розвитку електронних комунікацій, що спираються на останні досягнення управлінської науки та практики управління інноваційною діяльністю.

У світовій економіці активно набирають обертів процеси діджиталізації, в основі яких є застосування інформаційних технологій в усіх сферах діяльності. Динамізм розвитку ринкового середовища почав прискорювати науково-технічні процеси для розвитку бізнесу із застосуванням сучасних технологій в умовах інноваційної діяльності [3]. Так, в умовах сьогодення важливими складовими управління інноваційною діяльністю підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності є: використання передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), розширена реальність, Big Data та інші; пріоритетність розвитку людського капіталу шляхом навчання та розвитку трудових ресурсів, створення безпечних умов праці; підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу та держави перед суспільством; посилення колаборації науки, уряду та бізнесу з метою створення інновацій та застосування відкритих інновацій, що підвищують ефективність використання ресурсів і реалізацію принципів циркулярної економіки [4]. Цифрові послуги на основі таких технологій, як 5G, IoT, web3, периферійні хмарні обчислення або штучний інтелект створюють абсолютно нові та непередбачувані економічні можливості.

Висновки. Інноваційний розвиток підприємства є необхідною складовою його функціонування, яке спрямоване на винахід, виробництво та впровадження нових ідей, випуск інноваційної продукції та надання широкого спектру якісно нових високотехнологічних послуг, які відповідають потребам ринку. Глобальною економічною тенденцією

сьогодення є посилення конкуренції між підприємствами в складному геополітичному, економічному та технологічному контексті. Тому інновації та інноваційна діяльність підприємств є вирішальними для динамічної трансформації потреб бізнесу та суспільства.

Список використаних джерел

1. Shumpeter, Y. (2017), *The theory of economic development*, Routledge, New York, USA.
2. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4 (37). С. 48–54.
3. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143–152.
4. Ivasiv, I., Zelisko, I., Melnyk, S., Yesmakhanova, A., Vasylenko, L., & Safonov, Y. (2023). FINANCIAL STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE OPERATORS IN THE MOBILE MARKET. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 516–527.
<https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/4216/4004>
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4216>

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Зошук І.В., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Визначення стратегічних пріоритетів управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення їхньої ефективності, стійкості та здатності відповідати

викликам трансформацій у медичній галузі. Такий підхід передбачає узгодження управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку, зокрема модернізацією інфраструктури, цифровізацією послуг, підвищенням кадрового потенціалу та фінансової автономії. Августин Р.Р. також до пріоритетних напрямів відносить підвищення якості та доступності медичної допомоги, запровадження інноваційних управлінських моделей і орієнтація на потреби пацієнта [1]. Системний розвиток закладів охорони здоров'я вимагає комплексного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, що дає змогу формувати адаптивні управлінські стратегії. Обґрунтовані стратегічні пріоритети дозволяють забезпечити збалансоване функціонування установ у коротко- та довгостроковій перспективі. Їх практична реалізація може слугувати основою для формування сучасної, ефективної та стійкої системи охорони здоров'я в Україні.

Перелік пріоритетних цілей у забезпеченні конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів охоплюють комплекс управлінських, ресурсних та інституційних факторів, що визначають стійкість та адаптивність галузі. В умовах зростаючого впливу зовнішніх ризиків - пандемій, воєнних загроз, міграційних процесів - особливої ваги набуває ефективне управління, орієнтоване на гнучкість, швидке реагування та стратегічне планування.

До важливих детермінант Лагодієнко В. В., Радченко О. П. відносять: вдосконалення системи моніторингу й аналізу внутрішніх проблем (таких як, наприклад, кадровий дефіцит, зношеність інфраструктури) та нерівномірність доступу до медичних послуг. Крім того, на думку вчених, конкурентоспроможність системи значною мірою залежить від якості допоміжних процесів: логістики, інформаційного забезпечення, надійного фінансування та забезпечення медичними ресурсами [3]. Аналіз вітчизняної практики свідчить про нерівномірність розвитку медичних закладів, що зумовлено відмінностями в управлінських підходах, ресурсному забезпеченні та рівні автономії. Оцінка конкурентоспроможності має враховувати такі

фактори, як ефективність управління, інвестиційна привабливість, якість медичних послуг і ступінь інтеграції в регіональні системи охорони здоров'я.

Публічні, інституційно-адміністративні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України є ключовим інструментом формування ефективної, доступної та орієнтованої на пацієнта медичної системи держави [2]. Вони охоплюють реформу фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», автономізацію медичних закладів, розвиток електронної системи охорони здоров'я та зміцнення ролі Національної служби здоров'я України як основного розпорядника коштів.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. – 2023. – № 17. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. – 2020. – № 49. – С. 92-96.
3. Лагодієнко В. В. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. – 2020. – № 4. – С. 87-91. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/1159>.

КОМУНІКАТИВНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ І ФІЛОСОФІЯ ДІАЛОГУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Ковальська Л.А., д.і.н., професор

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Розвиток інформаційного суспільства та особистісної культури індивіда в умовах активізації інформаційно-комунікаційної діяльності передбачає формування комунікативної компетентності як неодмінного компонента.

Місце і роль людини у суспільстві визначає її суб'єктність відносно багатьох типів правових та інформаційно-комунікаційних відносин. Приналежність до соціуму та його усталених норм і принципів вимагає діяти з урахуванням позиції інших учасників соціуму, з урахуванням інформаційно-комунікаційних та правових норм, з підходу раціональності та обґрунтування своїх вчинків і їх адекватності місцю і часу. Сьогодні такий підхід є умовою сталого розвитку «Я» людини, як складноорганізованого об'єкта об'єкт-суб'єктних взаємин «Я» щодо інших людей. Важливо враховувати, що раціональність як потреба соціуму та відповідність його домінантам, відчуття приналежності соціуму транслюють ці принципи в налаштуванні взаємодії цілих організацій. Новітні виклики організованості суспільства та напрацювання взаємодії у колективах актуалізують питання раціональності та діалогічності у вибудовуванні механізмів управління, що становить окремий напрям дослідження та має прикладний акцент.

Управління сучасними організаціями все більше зміщується у площину інформаційно-комунікаційної взаємодії, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів трактування влади, лідерства та прийняття рішень. Сьогодні у центрі уваги опиняється не лише результат управлінської дії, а й якість діалогу між учасниками організаційних процесів, раціональність комунікаційної взаємодії, використання інформаційно-комунікаційних технологій у організації колективу.

Концепція комунікативної раціональності Юргена Габермаса протиставляє раціональність, що базується на взаєморозумінні, класичній раціональності, яка випливає з індивідуального розрахунку. Вона ґрунтується на ідеї, що суспільний порядок та розуміння будуються на основі комунікативної дії, де раціональність проявляється через досягнення згоди шляхом раціональної аргументації. Це протиставляє «комунікативну раціональність» більш панівним сьогодні «стратегічній» або «системній» раціональності, яка базується на економічних і адміністративних інтересах. Загалом, Ю. Габермас висуває на перший план взаєморозуміння як базову

умову ефективного управління, де досягнення згоди ґрунтується на аргументації, а не на примусі чи формальному авторитеті [2]. Взаєморозуміння та комунікативна раціональність стають важливим елементом міцного колективу та організованості співпраці.

У контексті цифрової трансформації, дистанційних форматів роботи та мультикультурного середовища філософія діалогу стає засадничим принципом формування етичного, гнучкого й інноваційного управлінського мислення. Вона дозволяє розглядати організацію як простір комунікації, де стратегічні рішення приймаються через обмін смислами, а не лише через вертикальні накази. Одним із засновників філософії діалогу вважають Мартіна Бубера, відомого своїм діалогом між суб'єктом і об'єктом, що виражається у поняттях «Я-Ти» та «Я-Воно». Свого часу ще Сократ увів поняття діалектики як діалог для пошуку істини. Відомі філософи, такі як Мартін Гайдеггер та Еммануїл Гуссерль, досліджували діалог у контексті різних культур і систем. Тяглість та розвиток ідей засновників філософії діалогу вказує на її вагомість у сучасному суспільстві та формуванні нових взаємин в умовах активної інформаційно-комунікаційної взаємодії. Оскільки діалогічна філософія формує управлінське мислення, спираючись на принцип взаєморозуміння, а не домінування, це сприяє колективному вирішенню проблем. Такий прогресивний підхід передбачає активне слухання, відкритість до різних точок зору та спільне створення смислів для досягнення кращих управлінських рішень. Управлінська діалогіка ґрунтується на довірі, емпатії та повазі до індивідуальності, що робить процес прийняття рішень більш ефективним та стійким [3].

З-поміж ключових аспектів діалогічної філософії в управлінні варто виокремити створення «діалогічного простору» як середовища, де кожен учасник відчуває себе в безпеці, щоб висловлювати свої думки та ідеї, не боячись критики чи упереджень. Вагомим ресурсом наповнене активне слухання. Саме увага до того, що говорять інші, з метою повного розуміння

їхньої точки зору, а не лише для підготовки контраргументів, є неодмінною умовою формування колективу та злагодженої роботи у ньому.

Сучасні колективи фахівців націлені на спільне конструювання знань. За умови діалогічного мислення неоднозначні ситуації розглядаються як спільний виклик, а не як проблема одного з учасників. Знання, перспективи, раціональне вирішення проблем та викликів створюється разом, шляхом об'єднання різних перспектив [2].

Обов'язкова умова формування ефективного колективу повага до «іншого». Визнання цінності кожного погляду, навіть якщо він відрізняється від думки лідера та авторитетного бачення, допомагає уникнути конфліктів та підвищити креативність.

Емпатія та емоційний інтелект у колективі розвивають здатність розуміти емоції інших та реагувати на них адекватно. Це будує міцні зв'язки та сприяє співпраці, дозволяє кожному учаснику колективу побачити себе і своє місце у колективі, оцінити свою роль у розвитку організації в цілому та себе у ній.

Неодмінною складовою успішного розвитку колективу і функціонування організації філософія діалогу бачить зворотний зв'язок. Як регулярний та конструктивний обмін інформацією для постійного вдосконалення управлінських процесів та особистої ефективності. Це можливість отримати інформацію від кожного учасника та простежити її сильні і слабкі сторони незаангажовано.

Загалом, діалогічна філософія пропонує новий, більш гуманний та ефективний спосіб формування управлінського мислення, що ставить на перше місце співпрацю та взаєморозуміння, а не авторитарність [3].

Попри очевидну значущість діалогічного підходу, управлінська практика часто залишається орієнтованою на інструментальну раціональність, де пріоритет мають контроль, ефективність і швидкість ухвалення рішень. Це створює ризик втрати гуманістичного виміру управління, зниження рівня довіри й професійної автономії працівників.

Дослідження комунікативної раціональності в управлінні дозволяє осмислити, яким чином діалог стає не лише засобом передачі інформації, а формою спільного мислення, що інтегрує етичні, когнітивні та соціальні аспекти організаційної взаємодії.

Застосування принципів комунікативної раціональності у менеджменті сприяє переходу від директивної до партнерської моделі управління. У такій парадигмі керівник виконує роль не лише контролера, а швидше є активним і безпосереднім модератором комунікації, який створює умови для відкритого обміну ідеями, спільного аналізу проблем і колективного пошуку рішень. Діалогічний формат взаємодії забезпечує залученість усіх працівників до процесу прийняття управлінських рішень, що підвищує рівень їхньої мотивації, відповідальності та професійної ідентичності [2].

Філософія діалогу у практиці менеджменту актуалізує поняття і потребу етичного лідерства, де стратегічна ефективність організації поєднується з моральною легітимністю управлінських дій. Вона сприяє формуванню організаційної культури довіри, у якій конфлікти розглядаються не як загроза, а як можливість для розвитку колективної компетентності.

У практичному вимірі комунікативна раціональність реалізується через сучасні управлінські інструменти такі як фасилітаційні сесії, стратегічні діалоги, коучинг, партисипативні методи ухвалення рішень, внутрішньо корпоративні комунікаційні платформи. Усі вони разом спрямовані на розвиток рефлексивного мислення управлінця, здатного усвідомлювати власні смисли, цінності й етичну відповідальність у процесі управління [1].

Отже, дослідження і впровадження на практиці комунікативної раціональності та філософії діалогу дозволяє переосмислити сучасний менеджмент як процес не лише контролю та організації, а й створення умов для ефективної взаємодії та спільного мислення. Застосування цих принципів сприятиме формуванню етичного лідерства, підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також розвитку організаційної культури довіри. Практичне впровадження діалогічних стратегій управління забезпечує баланс

між ефективністю прийняття рішень і гуманістичними цінностями, що є ключовим для успішного функціонування сучасних організацій у цифровому та глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел

1. Соціальний діалог у вимірах когнітивного спілкування / [О.М. Кочубейник, Н.О. Довгань, В.М. Духневич, О.В. Івачевська, І.В. Петренко, З.Ф. Сіверс, О.Г. Цукур]. НАПНУ, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький, 2018. 232 с.
2. Соціальна філософія: навч. посіб. для самост. роботи аспірантів / В.О. Ананьїн, В.В. Горлинський, О.О. Пучков, О.В. Уваркіна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 299 с.
3. Куцепал С.В. Комунікація та діалог у контексті освітніх викликів сучасності. Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць. К., 2012. Вип. 66. С. 531 – 534.

СТРАТЕГЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кривко Д.А., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку повинні враховувати як глобальні виклики цифрової епохи (штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, автоматизація), так і специфіку галузевих ринків, ресурсний потенціал підприємств, рівень їхньої інноваційної культури та готовність до змін. Особливого значення набуває формування цифрових стратегій, що поєднують довгострокове бачення з гнучкими інструментами стратегічного управління інноваційними процесами.

Визначення ефективних стратегічних орієнтирів у цьому контексті включає:

- переосмислення ролі інновацій у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- вибір оптимальних моделей цифрової трансформації;
- інвестиції в людський капітал і розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- побудову цифрової екосистеми взаємодії з партнерами, клієнтами, науковими та технологічними інституціями.

Успішне поєднання інноваційного потенціалу з можливостями цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а й створити нову вартість для споживача, переорієнтуватися на сталий розвиток та сформуванню адаптивну стратегію в умовах турбулентного середовища. В умовах означеного, стратегічні орієнтири розвитку промислових підприємств в Україні повинні включати такі напрями.

Цифровізація виробничих та управлінських процесів за рахунок використання технологій Інтернету речей, ERP-систем, штучного інтелекту для автоматизації рішень сприяє розвитку smart-виробництва, яке засноване на впровадженні принципів Індустрії 4.0 та сталого розвитку. Реалізація цифрових рішень не можлива без інноваційної модернізації основних засобів, що є особливо актуальними для промислових підприємств. Модернізація основних засобів передбачає перехід від морально застарілого обладнання до високотехнологічного, енергоефективного та екологічного виробництва.

Впровадження у виробничі процеси інноваційних та цифрових рішень дозволить якісно покращити товари та послуги, що відкриває для підприємств нові можливості для активізації експортного потенціалу за рахунок високотехнологічної продукції. Розвиток експортного потенціалу дозволяє розширити орієнтацію на глобальні ланцюги доданої вартості, сприяє формуванню кластерів і міжнародних промислових альянсів. Вихід на міжнародні ринки та модернізація обладнання не можлива без належних фінансових спроможностей, які реалізуються як за рахунок власних коштів, так і за рахунок інвесторів. Впровадження інноваційних технологій не

можливе без участі кваліфікованого персоналу, який повинен мати відповідні компетентності та навички. Для підприємств важливо інвестувати в навчання персоналу цифровим навичкам, критичному мисленню, інноваційним методам управління.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова // Підприємництво та інновації. – 2020. – С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
2. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку / В. В. Македон, В. П. Валіков, С. С. Федьора // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 1 (26). DOI: 10.32342/2074-5362-2019-1-26-8.

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Лисогор І.С., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Інтенсифікація глобалізаційних та інтеграційних процесів, зростання конкуренції, а також радикальні зміни ринкового середовища, пов'язані із цифровою трансформацією, обумовлюють необхідність пошуку торговими підприємствами нових підходів до управління та вдосконалення маркетингової діяльності. Інтеграція цифрових рішень в діяльність підприємств зумовлює зміну традиційної парадигми маркетингу, обумовлюючи появу та розвиток цифрового форм маркетингової діяльності [1]. Розглянемо складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства.

Інформаційно-аналітична підсистема цифрового маркетингу торговельного підприємства забезпечує збір, структурування, обробку, аналіз та представлення даних.

Інноваційна підсистема маркетингу забезпечує імплементацію цифрових рішень у маркетингову діяльність, процеси, методи та канали комунікації з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності, дозволяє торговельному підприємству адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, а також збагачувати власний цифровий арсенал сучасними інструментами цифрового маркетингу.

Фінансова підсистема реалізує управління фінансовими потоками, контролем витрат на маркетингову діяльність, сприяє оптимальному розподіленню маркетингового бюджету, мінімізації недоцільних витрат, а також максимізації результативності маркетингової діяльності.

Комунікаційна підсистема об'єднує сукупність каналів комунікації, сприяє автоматизації та персоналізації маркетингової взаємодії та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для побудови довгострокових відносин контрагентами, зокрема, споживачами, партнерами, конкурентами, постачальниками тощо.

Підсистема управління виступає центральним ядром системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, вона здійснює контроль над сукупністю маркетингових процесів, що реалізуються підприємством, а також сприяє інтеграції даних із інших підсистем для прийняття рішень та досягнення цілей, реалізуючи комплексний підхід до управління маркетинговими процесами та їхньою ефективністю на підприємстві.

Підсистема кадрового забезпечення відповідає за підготовку, підвищення кваліфікації, ефективну взаємодію команди маркетингових спеціалістів, що являють собою людський ресурсний потенціал торговельного підприємства, у цілому сприяючи ефективній взаємодії суб'єктів в межах системи торговельного підприємства.

Комерційна підсистема забезпечує організацію та управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, спрямовану на реалізацію товарів та послуг, інтегрує маркетингові процеси з процесами продажів, використовуючи цифрові технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Підсистема логістичного забезпечення сприяє на підтримку задоволеності клієнтів шляхом координації бізнес-процесів, пов'язаних із постачанням, зберіганням, розповсюдженням та управлінням товарними запасами, у межах якої цифрові технології виступають джерелом оптимізації процесів.

Отже, розвиток та поширення інформаційно-комунікаційних технологій, діджиталізація бізнес-процесів, а також ускладнення бізнес-ландшафту обумовлюють необхідність безперервної адаптації маркетингової діяльності торговельного підприємства до системних ринкових змін.

Список використаних джерел

Лошенко І., Кіреєва К., Мілашовська О. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 21. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8143076>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Маковецька І.М., к.е.н., доцент

Бондарчук В.В., здобувач вищої освіти

Київський національний лінгвістичний університет

(м. Київ, Україна)

У ХХІ столітті цифровізація стала фундаментальною основою економічного та соціального розвитку. В умовах глобальної конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища підприємства змушені переходити від

класичних моделей управління до цифрових. Цифрова трансформація вже не є трендом, а перетворюється на ключову детермінанту розвитку сучасного менеджменту [1].

Перші кроки цифровізації менеджменту в 60–70-х роках XX століття були пов'язані з автоматизацією обліку. Далі наступив новий етап – впровадження ERP системи (Enterprise Resource Planning), яка забезпечила інтеграцію бізнес-процесів на підприємстві. Згодом набули розвитку CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволили підвищити ефективність роботи з клієнтами. На сучасному етапі ключову роль відіграють технології штучного інтелекту, big data, роботизація процесів (RPA) та концепція Industry 4.0 [1].

Цифрова трансформація має низку суттєвих переваг, які позитивно впливають на розвиток бізнесу та сучасного менеджменту. Одним із ключових результатів її впровадження є зростання продуктивності та ефективності управління. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину бізнес-процесів, що, у свою чергу, підвищує швидкість ухвалення управлінських рішень та оптимізує розподіл ресурсів. Важливим аспектом є також підвищення прозорості бізнес-процесів, адже цифрові інструменти забезпечують контроль за кожним етапом виробництва та надання послуг, що знижує рівень помилок і шахрайства. Крім того, цифровізація сприяє скороченню витрат на виробництво та обслуговування завдяки впровадженню автоматизованих систем, роботизації та оптимізації логістики. Ще однією беззаперечною перевагою є можливість швидко адаптуватися до змін ринку, оскільки цифрові технології забезпечують оперативний збір і аналіз даних про потреби споживачів. У результаті компанії отримують змогу покращити якість обслуговування клієнтів, пропонуючи більш персоналізовані послуги та ефективну комунікацію.

Сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові інструменти для досягнення стратегічних цілей та забезпечення своєї конкурентоспроможності. Однією з ключових концепцій є автоматизація

бізнес-процесів, що дозволяє значно скоротити час виконання завдань, підвищити ефективність роботи та зменшити ризик помилок. Важливу роль у цифровій трансформації відіграють хмарні технології, які забезпечують мобільність та доступність даних у будь-який час і з будь-якої точки світу, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи [3].

Ще одним важливим напрямом є застосування технологій big data та аналітики, які допомагають збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги інформації для ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень. Зростає також значення штучного інтелекту та машинного навчання, які впроваджуються в управлінські процеси з метою прогнозування поведінки клієнтів, оптимізації ресурсів і вдосконалення внутрішніх бізнес-моделей. Окрім технологічних аспектів, підприємства приділяють значну увагу формуванню цифрової корпоративної культури, яка сприяє відкритості до інновацій, розвитку нових компетенцій персоналу та гнучкості організаційної структури.

Цифрові технології постійно й досить швидко еволюціонують, що вимагає постійного оновлення знань та навичок у даній сфері. Як свідчить практика, із зростанням рівня коннективності та обміну даними в Інтернеті, підприємства стають надто вразливими перед кібератаками та порушеннями безпеки даних [2].

Разом із тим цифрова трансформація супроводжується низкою недоліків та викликів, які ускладнюють її реалізацію. По-перше, це високі витрати на впровадження та подальше обслуговування сучасних інформаційних систем, що особливо відчутно для малого та середнього бізнесу. По-друге, актуальними залишаються ризики, пов'язані з кібербезпекою та можливим витоком даних, які можуть завдати значної шкоди фінансовій стабільності та репутації підприємства. Важливим викликом є також кадровий дефіцит, адже на ринку праці бракує кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з новими цифровими інструментами. Окрім цього, часто виникає опір змінам з боку персоналу, що

пов'язано з небажанням адаптуватися до нових умов, необхідністю проходження додаткового навчання та страхом втрати робочих місць унаслідок автоматизації.

Цифрова трансформація є визначальною умовою ефективності сучасного менеджменту. Вона виступає головним драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи інтеграцію інноваційних технологій у бізнес-процеси. Водночас виклики цифровізації потребують від керівників стратегічного бачення, інвестицій у розвиток кадрів та систем захисту даних.

Список використаних джерел

- 1.Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum.
- 2.Вербівська, Л., & Буринська, О. (2024). Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>
- 3.Чалюк, Ю.О. (2020). Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *I*
- 4.*інтелект XXI*, (5), 138–143.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІКРОРІВНІ

Малиш В.В., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Сучасні умови ведення господарської діяльності для промислових підприємств в Україні стрімко змінюються. Бізнес опинився в умовах, коли питання збереження виробництва, забезпечення його здійснення, повинні вирішуватися в першу чергу самостійно, враховуючи обмеженість

можливостей держави та загалом складну соціально-економічну ситуацію в країні. При цьому, сучасний бізнес повинне ефективно оцінювати реальні ризики та негативні чинники, які можуть впливати на його роботу в непередбачуваних умовах. Особливо це стосується функціонування промислових підприємств, які через низку особливостей економічної діяльності, обмежені у можливостях швидкої адаптації до зовнішніх негативних чинників, оскільки їхня робота залежить від значної кількості факторів, діяльності інших економічних суб'єктів, які надають відповідні послуги або поставляють матеріали, комплектуючі для роботи промислового підприємства.

Важливою базовою умовою, що спрямована на підвищення ефективності розвитку промислових суб'єктів господарювання та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку є впровадження дієвої системи управління економічною безпекою, яка повинна базуватися на активному забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку.

Промислові підприємства, вирішуючи завдання підвищення рівня економічної безпеки, повинні фокусувати основну увагу на підтримці затвердженого виробничим планом оптимального ритму виробництва і збуту промислової продукції, запобіганні фінансових або матеріальних збитків, блокуванні та попередженні несанкціонованого доступу до службової інформації, що містить комерційну таємницю, і втручанні або руйнуванні системних баз даних на промислових об'єктах. Перераховані елементи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств застосовуються, в першу чергу, на мікрорівні. Саме мікрорівневий захист за рахунок впровадження системи забезпечення економічної безпеки промислового підприємства дає можливість своєчасного виявлення та запобігання впливу негативних чинників і загроз на їхню діяльність, що у довгостроковій перспективі дозволяє забезпечити стабільність роботи таких суб'єктів господарювання, досягнути планових показників діяльності [1, 2].

На промислових підприємствах основною проблемою для відділу економічної безпеки на мікрорівні може бути інформаційний вакуум, що виникає через обмеження отримання промисловими підприємствами необхідної їм бізнес-інформації та відсутність правових норм щодо регламентації їх діяльності. Окреслені заходи мікрорівня формують одну із складових механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Розглядаючи процеси забезпечення економічної безпеки на мікрорівні, слід зауважити, що динамічні зміни, які при цьому відбуваються на промисловому підприємстві, залежать від стадії життєвого циклу, на якій функціонує в конкретний період цей суб'єкт господарювання.

Список використаних джерел

1. Поляков П. А. Структура системи управління економічною безпекою машинобудівного підприємства / П. А. Поляков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 2. – С. 207-211.
2. Тульчинська С. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства / С. Тульчинська, О. Солосіч, В. Чорній // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – Вип. 9. – С. 54-58.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІКРОРІВНІ

Малиш В.В., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Сучасні умови ведення господарської діяльності для промислових підприємств в Україні стрімко змінюються. Бізнес опинився в умовах, коли питання збереження виробництва, забезпечення його здійснення, повинні вирішуватися в першу чергу самостійно, враховуючи обмеженість можливостей держави та загалом складну соціально-економічну ситуацію в країні. При цьому, сучасний бізнес повинне ефективно оцінювати реальні ризики та негативні чинники, які можуть впливати на його роботу в непередбачуваних умовах. Особливо це стосується функціонування промислових підприємств, які через низку особливостей економічної діяльності, обмежені у можливостях швидкої адаптації до зовнішніх негативних чинників, оскільки їхня робота залежить від значної кількості факторів, діяльності інших економічних суб'єктів, які надають відповідні послуги або поставляють матеріали, комплектуючі для роботи промислового підприємства.

Важливою базовою умовою, що спрямована на підвищення ефективності розвитку промислових суб'єктів господарювання та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку є впровадження дієвої системи управління економічною безпекою, яка повинна базуватися на активному забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку.

Промислові підприємства, вирішуючи завдання підвищення рівня економічної безпеки, повинні фокусувати основну увагу на підтримці затвердженого виробничим планом оптимального ритму виробництва і збуту промислової продукції, запобіганні фінансових або матеріальних збитків, блокуванні та попередженні несанкціонованого доступу до службової

інформації, що містить комерційну таємницю, і втручанні або руйнуванні системних баз даних на промислових об'єктах. Перераховані елементи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств застосовуються, в першу чергу, на мікрорівні. Саме мікрорівневий захист за рахунок впровадження системи забезпечення економічної безпеки промислового підприємства дає можливість своєчасного виявлення та запобігання впливу негативних чинників і загроз на їхню діяльність, що у довгостроковій перспективі дозволяє забезпечити стабільність роботи таких суб'єктів господарювання, досягнути планових показників діяльності [1, 2].

На промислових підприємствах основною проблемою для відділу економічної безпеки на мікрорівні може бути інформаційний вакуум, що виникає через обмеження отримання промисловими підприємствами необхідної їм бізнес-інформації та відсутність правових норм щодо регламентації їх діяльності. Окреслені заходи мікрорівня формують одну із складових механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Розглядаючи процеси забезпечення економічної безпеки на мікрорівні, слід зауважити, що динамічні зміни, які при цьому відбуваються на промисловому підприємстві, залежать від стадії життєвого циклу, на якій функціонує в конкретний період цей суб'єкт господарювання.

Список використаних джерел

1. Поляков П. А. Структура системи управління економічною безпекою машинобудівного підприємства / П. А. Поляков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 2. – С. 207-211.
2. Тульчинська С. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства / С. Тульчинська, О. Солосіч, В. Чорній // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – Вип. 9. – С. 54-58.

НЕОБХІДНІСТЬ І СУТЬ БЕЗПЕКО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СТАЛИХ РИЗИКІВ

Назаренко С.А., д.е.н., професор

Прядко В.І., магістрант

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

(м. Черкаси, Україна)

В умовах постійного впливу на функціонування українських підприємств загроз воєнного часу можна вести мову про те, що парадигмальні засади менеджменту сучасного вітчизняного бізнесу мають відбуватися на підставах врахування сталих ризиків.

Під сталими ризиками розуміємо фактори негативного впливу зовнішнього середовища підприємства, які постійно чинять негативний тиск на результати функціонування підприємств, установ, організацій, мінімізуючи їх економічні вигоди, і які мають бути враховані у стратегіях існування та розвитку бізнесу. У такому контексті актуальності набуває управлінський підхід, що буде побудований на принципах безпеко орієнтованого менеджменту.

Безпеко орієнтоване управління суб'єктами господарювання – це такий підхід до ціле покладання довгострокових та оперативних завдань для виконання підприємством власних місії, візії та поточних завдань, що має на меті підтримання його фінансової стійкості, господарської сталості та збереження кадрового і інтелектуального капіталу у довгостроковій перспективі. Пріоритетом для суб'єктів господарювання, які обирають таку модель управління корпоративними ресурсами, є збереження їх цілісності навіть попри можливість отримати додаткові прибутки від їх використання, якщо це загрожує втратою їх суттєвої частини у випадку управлінської невдачі. Таким чином, для протидії впливу сталих ризиків на результати діяльності українських підприємств, безпеко орієнтованого управління є

вдалою альтернативою для агресивних, орієнтованих на прибуток стратегій і тактик ведення бізнесу. Однак, такий підхід вимагає структурної перебудови архітектури управління підприємствами, оптимізації їх посадових розписів, а також розвитку у наявного персоналу нових компетентностей, пов'язаних зі здатністю своєчасно виявляти ризики та оперативно реагувати на них, використовуючи увесь наявний інструментарій засобів як управлінського впливу, так і суто технічних навиків і соціальних скілів персоналу.

Ідею безпекової орієнтації під час встановлення стратегічних орієнтирів для українських компаній підтримують і сучасні науковці, наприклад, Кононова І.В., яка вважає, що невизначеність зовнішнього бізнес-середовища вимагає від управлінського персоналу здатності ефективно приймати рішення щодо ситуаційного та оперативного реагування, що стає можливим лише за наявності необхідного своєчасного та достатнього інформаційного забезпечення [1, с.101]. Баран Р. Я., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. підтримують ідею безпекового управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств, які, традиційно, більш чутливо реагують на прояви ризиків [2]. Прихильницею ідеї безпеко-орієнтованого менеджменту у стратегічному управлінні підприємствами є Зачосова Н.В. [3].

Водночас, існують застереження щодо того, що надмірна схильність до убезпечення власних ресурсів від можливого впливу проявів зовнішніх загрозливих факторів і ризиків може призвести до втрати підприємствами рівня рентабельності. Тому суттєвим управлінським викликом стає пошук балансу між можливістю суб'єкта господарювання зберегти стан економічної безпеки та гарантувати власне економічне виживання шляхом вмілого використання підприємницьких ініціатив.

Список використаних джерел

1. Кононова І. В. Сутність та значення обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 101-105.

2. Баран Р. Я., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Оцінка ефективності безпекового управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті посилення стимулюючого маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. - № 10. - С. 19-24.

3. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43-48.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Насад Н.В., к.е.н.

Грицак М.В., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Сучасна економіка функціонує в умовах високої динамічності, технологічних трансформацій і конкуренції. В цих умовах інноваційний менеджмент виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Однак успіх інноваційної діяльності визначається не лише технічними чи фінансовими чинниками, а й соціально-психологічними аспектами управління.

До ключових соціально-психологічних складових інноваційного менеджменту належать:

- Мотивація до інноваційної діяльності. Вона формується через визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, створення атмосфери довіри.
- Корпоративна культура, орієнтована на зміни. Вона сприяє відкритості до нових ідей і підвищує толерантність до ризику.

- Ефективна комунікація. Відкрите спілкування між керівництвом і працівниками зменшує рівень невизначеності та опору нововведенням.
- Лідерство. Інноваційний лідер здатний надихати колектив, об'єднувати навколо спільної мети, демонструвати впевненість і підтримку.
- Психологічна готовність до змін. Вона забезпечує адаптивність персоналу, формує інноваційне мислення та знижує стрес у періоди трансформацій.

Важливо, щоб керівники володіли емоційним інтелектом, навичками управління конфліктами та вмінням створювати середовище для творчості. Тільки за таких умов інноваційна діяльність набуває сталого характеру та забезпечує конкурентні переваги підприємства.

В умовах сьогодення соціально-психологічні аспекти менеджменту надзвичайно важливі, так як країна перебуває у стані війни. У воєнний час першочерговою метою є мінімізація ризиків і збитків. Військовий конфлікт, з одного боку, створює ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури, з іншого – спричиняє перебої в постачанні необхідних матеріалів, ресурсів та робочої сили [2]. Для мінімізації таких ризиків розробляються спеціальні стратегії, які можуть включати диверсифікацію постачальників, забезпечення додаткових запасів ресурсів та створення альтернативних каналів збуту. У випадках, коли підприємства знаходяться у зоні активних бойових дій, важливою частиною стратегії є підготовка до евакуації – і обладнання, і персоналу. Це може також включати укріплення критичних інфраструктурних об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань [2].

Соціально-психологічні аспекти інноваційного менеджменту є визначальними у формуванні інноваційної культури та готовності організації до розвитку. Їх урахування в системі управління персоналом сприяє підвищенню ефективності впровадження інновацій, зміцненню корпоративного духу та зростанню лояльності працівників.

Список використаних джерел

1. Насад Н.В., Терещук С.А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис* № 8, 2025 с.68-70.
2. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 29.09.2025)

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

Насад Н.В., к.е.н.

Данильчук О.М., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

В умовах трансформації економіки та розвитку цифрового середовища управління фінансовим забезпеченням підприємства набуває стратегічного значення. Ефективне фінансове управління визначає можливість стабільного функціонування організації, залучення інвестицій та реалізації інноваційних проектів. Традиційні методи фінансового менеджменту потребують модернізації, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів [1].

Одним із головних викликів для сучасних підприємств є забезпечення фінансової стабільності за умов значних витрат на впровадження новітніх технологій, модернізацію інфраструктури та розвиток мереж. У період глобалізації, цифрової трансформації та зміни споживчих уподобань телекомунікаційні компанії змушені адаптуватися до нових умов, у яких саме інновації стають основним чинником успіху.

Інноваційний підхід до управління фінансовим забезпеченням

передбачає застосування сучасних технологій, удосконалення процесів і впровадження нових методів фінансового менеджменту. Це охоплює як технологічні, так і організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію фінансових потоків, підвищення прозорості операцій та ефективності системи управління фінансами.

До основних інновацій у сфері управління фінансовим забезпеченням належать:

1. Цифровізація фінансових процесів — використання ERP-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту для планування, обліку й контролю фінансових потоків.
2. Блокчейн-технології та фінтех — забезпечують прозорість фінансових операцій, зменшують транзакційні витрати та підвищують довіру між контрагентами.
3. Big Data та аналітичні інновації — створюють можливості для розробки прогностичних моделей, аналізу ринків і прийняття стратегічних рішень на основі даних.
4. Інноваційні джерела фінансування — розвиток краудфандингу, венчурного капіталу, зелених облігацій та державно-приватного партнерства.
5. Інтелектуальні системи управління бюджетом — інтеграція KPI-аналізу, прогностичного бюджетування та автоматизованого контролю витрат.

Впровадження інновацій у фінансове управління дозволяє підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, мінімізувати фінансові ризики, забезпечити гнучкість і адаптивність фінансової стратегії. Крім того, це сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку та підвищенню рівня фінансової безпеки [2].

Отже, інновації у фінансовому забезпеченні є не лише інструментом оптимізації ресурсів, а й стратегічним напрямом розвитку підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності [3]. Їх системне впровадження

сприяє зростанню фінансової стійкості, ефективності та інвестиційної привабливості компаній.

Список використаних джерел

1. Гончаренко І. В. (2023). *Інноваційні технології у фінансовому менеджменті підприємства*. Економіка і держава, №7, С. 42–46.
2. Шульга І. М. (2021). *Інноваційні аспекти розвитку фінансових стратегій підприємства*. Бізнес Інформ, №11, С. 97–103.

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Насад Н.В., к.е.н.

Кривонюк В.С., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де швидкість змін, цифровізація та інновації стають вирішальними факторами конкурентоспроможності. У цих умовах модернізація системи управління персоналом є необхідною передумовою сталого розвитку організацій.

В епоху цифрової економіки підприємства змушені переосмислювати свої бізнес-моделі для повного використання потенціалу цифрових технологій. Компанії, які не приділяють достатньо часу вивченню та впровадженню цифрової трансформації у своїй структурі, починають стрімко втрачати на ринку через втрату продуктивності та зниження рівня клієнтського сервісу. Інструменти цифрової трансформації стали незамінними для досягнення мети інноваційного розвитку, дозволяючи підприємствам оптимізувати свою діяльність, робочі процеси та підвищити ефективність. За своєю суттю цифрова трансформація передбачає глибокі зміни в тому, як підприємства створюють цінність і взаємодіють зі своїми

клієнтами та співробітниками, отже інноваційність та сучасні цифрові технології стали ключовими факторами високоякісного розвитку підприємств. Центральним елементом цифрової трансформації на підприємстві є персонал, оскільки його мислення, цінності та ставлення до цифрової трансформації мають вирішальне значення для того, щоб підприємства могли отримати конкурентні переваги в майбутньому. Для здійснення переходу до цифрових операцій підприємствам потрібні співробітники, які мають технологічні знання та культурно відповідають новому цифровому підходу. Вирішення даного завдання передбачає розвиток персоналу – цифрових компетенцій, навичок управління змінами та виховання культури, яка охоплює постійне навчання та інновації, отже актуальності набуває питання кадрового забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств

Інноваційні технології дозволяють оптимізувати процеси управління людськими ресурсами завдяки:

- використанню HRM-систем (Human Resource Management Systems) для автоматизації кадрового діловодства;
- упровадженню аналітики великих даних (HR Analytics) для прогнозування плинності кадрів і планування розвитку персоналу;
- застосуванню штучного інтелекту (AI) у процесах добору, адаптації та оцінювання працівників;
- розвитку електронного навчання (E-learning) та корпоративних платформ для безперервного професійного розвитку;
- впровадженню хмарних технологій і мобільних застосунків для підвищення гнучкості HR-процесів.

Завдяки цифровим інструментам зростає рівень прозорості управлінських рішень, скорочуються витрати часу на рутинні операції, покращується комунікація між керівництвом і працівниками.

Особливої уваги потребує психологічна готовність персоналу до роботи з новими технологіями, а також формування інноваційної

корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, довіру та взаємопідтримку.

Модернізація системи управління персоналом через впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцненню його конкурентних позицій і створенню сприятливих умов для розкриття потенціалу працівників. Цифрова трансформація HR-сфери стає не лише вимогою часу, а й стратегічним напрямом розвитку сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

3. Токмакова І. В., Корінь М. В., Полозов А. Є. Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024 (дата звернення 01.10.2025)
4. Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>. (дата звернення: 21.09.2025).

УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Насад Н.В., к.е.н.

Мкртчян Н.А., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно складних умовах воєнного стану, який супроводжується економічними ризиками, кадровими втратами, логістичними обмеженнями та

психологічною напругою працівників. У цих обставинах особливого значення набуває управління лідерським потенціалом персоналу, адже саме лідери здатні забезпечити згуртованість колективу, стабільність процесів і мотивацію до досягнення стратегічних цілей навіть у кризових ситуаціях [1].

Лідерський потенціал підприємства — це сукупність знань, навичок, особистісних якостей та цінностей працівників, що дають змогу впливати на інших, надихати команду та забезпечувати ефективне управління змінами. Він проявляється у здатності брати відповідальність, приймати рішення в умовах невизначеності, формувати довіру та підтримувати командний дух.

Управління лідерським потенціалом передбачає:

- виявлення осіб із лідерськими задатками;
- створення умов для розвитку управлінських і комунікаційних навичок;
- підтримку корпоративної культури, орієнтованої на ініціативу та партнерство.

В умовах воєнного стану традиційні моделі управління персоналом зазнають трансформації. Зростає потреба у лідерстві стійкості (resilience leadership) — здатності лідера адаптуватися до швидких змін, підтримувати психологічну рівновагу колективу та забезпечувати безперервність роботи підприємства.

Основними викликами для розвитку лідерського потенціалу є:

- емоційне вигорання працівників;
- порушення комунікацій через дистанційні формати роботи;
- скорочення ресурсів на навчання та розвиток персоналу;
- зростання рівня невизначеності й ризиків.

У відповідь на ці виклики ефективним стає ситуаційне лідерство, що базується на гнучкому підході до управління залежно від умов, рівня зрілості команди та характеру завдань.

Для забезпечення безперервності управління й ефективної взаємодії підприємства мають застосовувати інноваційні підходи до розвитку лідерів,

зокрема:

- Програми менторства та наставництва — передача досвіду між поколіннями керівників.
- Онлайн-тренінги з емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікації.
- Системи внутрішньої мотивації, що визнають лідерську активність і ініціативність.
- Антикризові команди — групи швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
- Корпоративна культура взаємопідтримки — підвищення рівня довіри, взаємодопомоги та відповідальності.

Розвиток лідерського потенціалу під час війни має ґрунтуватися на принципах гуманізму, адаптивності, солідарності та соціальної відповідальності бізнесу [2].

В умовах воєнного стану управління лідерським потенціалом стає ключовим чинником стійкості підприємства. Лідери нового покоління мають бути не лише професійними управлінцями, а й агентами змін, мотиваторами та носіями корпоративних цінностей. Системна робота з розвитку лідерства сприяє підвищенню ефективності управління, збереженню командного духу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства навіть у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Гриньова В. М. Лідерство в системі менеджменту підприємства: теоретичні аспекти . *Економіка і держава*. 2021. №9. С. 32–36 (дата звернення: 01.10.2025).
2. Петренко О. С. Лідерство в кризових умовах: управління стресом та командою. *Менеджмент XXI століття*. 2023. №2. С. 15–22 (дата звернення: 21.09.2025).

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Насад Н.В., к.е.н.

Насад Д.О., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Цифрова економіка змінює правила гри в управлінні підприємствами — традиційні методи управління людськими ресурсами вже не відповідають темпу змін, вимогам конкурентного середовища, технологічної трансформації. Для підприємств важливим стає не просто мати працівників, а володіти людським капіталом — компетентним, адаптивним, здатним швидко навчатися; здатним працювати з новими цифровими інструментами.

Згідно з сучасною концепцією управління персоналом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати кілька ключових напрямів. По-перше, персонал слід розглядати не лише як об'єкт управління, а як інтелектуальний капітал, розвиток якого потребує використання ефективних інструментів та підходів. По-друге, створення результативної системи управління кадрами неможливе без комплексних організаційних змін, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. По-третє, важливим завданням є пошук дієвих технологій для відбору та найму працівників, їх мотивації, а також формування умов для всебічного професійного зростання [1].

Виклики цифрової економіки для управління людським капіталом:

1. Нестача цифрових навичок у працівників (digital literacy).
2. Опір змінам: працівники та менеджери можуть бути не готові до нових технологій, до зміни ролей.
3. Проблеми з мотивацією та утриманням працівників у режимі змін.

4. Неоднорідність технологічної інфраструктури, особливо в регіонах.

5. Питання захисту даних, приватності, етичні аспекти використання AI та автоматизації [2].

Розглянемо деякі рекомендації для ефективного управління людським капіталом в умовах цифрової економіки:

- Оцінити поточний рівень цифрової готовності персоналу — навички, ставлення до змін, технологічна база.

- Інвестувати в програми навчання та перекваліфікації, щоб заповнити прогалини в цифрових навичках.

- Впровадити HR-аналітику як частину стратегії людського капіталу, щоб дані керували рішеннями.

- Сприяти створенню культури безперервного навчання та інновацій — практики менторства, обміну знаннями, участі у проєктах.

- Розробити стратегії змін — комунікацію, залучення працівників, підтримку керівництва, щоб зменшити опір.

Управління людським капіталом в умовах цифрової економіки — це не просто технологічна модернізація HR-процесів, але комплексний підхід, що поєднує розвиток навичок, зміни в культурі, використання аналітики та інноваційні моделі роботи.

Для підприємств України це означає: адаптуватися, інвестувати в людей, застосовувати сучасні інструменти, бути гнучкими. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність, стійкість і зростання в умовах змін та цифрового розвитку.

Список використаних джерел

5. Насад Н.В., Насад Д.О. Інноваційні підходи управління людськими ресурсами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 3 . Київ. 2025. С. 46-53 <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3291>

6. Grishnova O. *Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій*. Вісник Київського національного

університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025.
econom.bulletin.knu.ua (дата звернення 01.10.2025)

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Насад Н.В., к.е.н.

Нерубайло О.О., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Сучасні умови соціально-економічного розвитку, що характеризуються нестабільністю, глобалізаційними процесами, швидким технологічним прогресом і зростанням ролі людського потенціалу, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємством. Основним джерелом конкурентних переваг сьогодні виступає інтелектуальний капітал, який поєднує знання, досвід, креативність та інноваційний потенціал працівників. Ефективна система менеджменту інтелектуального капіталу стає ключовим чинником адаптації підприємства до соціально-економічних викликів.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства включає в себе розвиток персоналу як такого і являє собою різностороннє, різноманітне поняття, що охоплює досить широкий спектр соціальних, економічних, педагогічних та психологічних проблем. Розвиток персоналу це – безпосередній процес оволодіння та вдосконалення новими професійними якісними, діловими вміннями та навичками, особистісними компетенціями в результаті постійного саморозвитку та навчання особистості [1].

В нинішніх умовах працівники не мають можливості постійно навчатись, а отже головною складовою управління персоналом підприємства являється створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу [2].

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, дистанційне навчання та модульне навчання, такі методи стали актуальними ще під час та після пандемії Covid - 19, коли підприємства вчилися ефективно керувати в складних обставинах. І особливої актуальності набуло після початку воєнної агресії росії проти України.

Інтелектуальний капітал — це нематеріальні ресурси, що забезпечують здатність підприємства створювати нову цінність. Його структура охоплює три взаємопов'язані компоненти:

- Людський капітал — знання, навички, професійна компетентність, мотивація та креативність персоналу.
- Структурний капітал — організаційна структура, інформаційні системи, корпоративна культура, технології, патенти, інноваційні рішення.
- Клієнтський (ринковий) капітал — взаємовідносини з клієнтами, репутація, брендовий імідж, мережа партнерств.

Кожен із цих елементів є важливим для формування стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних викликів, які впливають на управління інтелектуальним капіталом, можна виокремити:

- економічну нестабільність та коливання ринку;
- наслідки військових дій і втрат людського потенціалу;
- цифрову трансформацію бізнесу;
- зміну цінностей працівників і моделей зайнятості;

- потребу у швидкому навчанні та перекваліфікації персоналу.

У таких умовах менеджмент інтелектуального капіталу набуває особливого значення як механізм стабілізації та розвитку підприємства.

Система управління інтелектуальним капіталом передбачає:

- виявлення та облік інтелектуальних ресурсів;
- створення умов для розвитку людського потенціалу;
- впровадження цифрових платформ для обміну знаннями;
- формування корпоративної культури навчання;
- оцінювання ефективності використання знань і компетенцій.

Важливим напрямом розвитку є використання інноваційних HR-технологій: електронного навчання, баз знань, HR-аналітики, платформ колаборації та систем управління знаннями (Knowledge Management Systems).

Сучасна система менеджменту інтелектуального капіталу повинна базуватися на цифрових рішеннях, які забезпечують:

- автоматизацію збору та аналізу знань;
- формування корпоративних баз даних і хмарних сховищ;
- розвиток мережевої взаємодії між працівниками;
- стимулювання інноваційної активності через ідеаційні платформи.

Такі підходи дозволяють створити цифрову екосистему підприємства, у якій знання стають стратегічним ресурсом.

Для успішного функціонування системи управління інтелектуальним капіталом доцільно:

- запроваджувати програми безперервного навчання (lifelong learning);
- створювати внутрішні інноваційні хаби;
- удосконалювати систему мотивації, що заохочує креативність і обмін знаннями;
- забезпечувати прозорість комунікацій та довіру в колективі.

Це сприятиме зростанню інноваційної спроможності підприємства навіть у кризових умовах.

Інтелектуальний капітал є ключовим активом сучасного підприємства, здатним забезпечити його розвиток у період соціально-економічних викликів.

Ефективна система менеджменту інтелектуального капіталу має базуватися на поєднанні людського потенціалу, цифрових технологій та стратегічного бачення. Саме інтеграція інновацій, знань і корпоративної культури створює основу для стійкого зростання підприємства в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський. Публічне управління та адміністрування в умовах війни в Україні. *Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах*. Т. 2., 2022. 246 с.
2. Насад Н.В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»* No 1-2 (41), 2023 с.56

«Трансформація управління персоналом у парадигмі сучасного менеджменту: роль психології та принципів IDE»

Насад Н. В., к.е.н., доцент

Ніколаєва М. А., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

В умовах сучасної нестабільності ефективне управління персоналом стає надзвичайно важливим, бо традиційні бюрократичні методи все частіше виявляються недосконалими. Психологічний вимір взаємодії включає мотиваційні, емоційні та когнітивні особливості співробітників, підвищуючи

їх продуктивність і задоволеність працею. Реалізація принципів IDE (Inclusion, Diversity, Equity) підтримує інноваційний розвиток, зміцнює командну згуртованість та довіру в організації.

Питання злиття психологічних підходів і IDE аналізували європейські дослідники Е. Деккерс, П. Моерланд і Г. Мінз, представники США – Д. Робінсон, С.Р.Каплан і Д. Шерман, а українські вчені – О. Лук'яненко, І. Шевченко, Н. Насад та Н. Коваль. Отже, результати досліджень підкреслюють важливість психології та інклюзивних принципів у сучасному HRменеджменті, орієнтованому на адаптивність і ефективність.

Теоретичні засади трансформації управління людськими ресурсами демонструють поступову зміну парадигм менеджменту та оновлення підходів у сфері HR. На початкових етапах перевагу мали адміністративні схеми, орієнтовані на ієрархічність, уніфікацію процесів і строгий контроль. У середній частині XX століття виникли гуманістичні концепції, які наголошували на мотивації, соціальних факторах і добробуті співробітників, зокрема завдяки працям Мері Паркер Фоллет і Елтона Майо. Такі зміни відкрили шлях до нових, інноваційних моделей, що підкреслюють гнучкість, адаптивність та розвиток людського капіталу. Сучасний HRменеджмент пристосований до вимог швидкозмінного середовища та актуальних потреб організацій [1].

Психологічні теорії створюють фундамент ефективної взаємодії з персоналом, що дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні, емоційні та когнітивні процеси співробітників. Концепції потреб А.Маслоу, двох факторів Ф.Герцберга та теорія досягнень Д.МакКлелланда виступають як інструмент для аналізу внутрішніх стимулів і розробки управлінських стратегій. На підставі цих підходів HRфахівці мають можливість створювати навчальні програми, які підвищують професійні навички ефективно і психологічно виправдано. Такий підхід сприяє практичному впровадженню нових вмінь у робочий процес [2].

Психологічні аспекти управління персоналом охоплюють дослідження соціальнопсихологічних факторів, таких як згуртованість колективу, темперамент, сумісність та соціальна роль, які є ключовими для формування дієвих команд і підвищення продуктивності організації. «Також необхідно змінити вже існуючу систему мотивації трудової поведінки людських ресурсів підприємства шляхом розвитку нових форм стимулювання та тих, що вже мають місце на підприємствах шляхом адміністративних, економічних та соціальнопсихологічних методів управління» [3].

Підґрунтям розробки дієвих HRстратегій слугують психологічні концепції, адже урахування потреб, мотивів та міжособистісних взаємодій дозволяє адаптувати управлінські підходи до індивідуальних особливостей працівників. Теорії Д. МакГрегора, А. Маслоу та концепція організаційної культури, запропонована К. Камероном і Р. Куїном, стали фундаментом персоналізованих методик управління, які відповідають вимогам сучасного менеджменту.

Принципи різноманітності, інклюзивності та справедливості (IDE) формують основу сучасного управління персоналом, створюючи інноваційне середовище, підтримуючи креативність і зміцнюючи згуртованість колективу. Їх впровадження гарантує рівні умови, підвищує довіру та лояльність співробітників, що є передумовою високої результативності та стійкого розвитку організації [4, 5, 6].

В українському HRуправлінні сьогодні активно поєднуються психологічні підходи з принципами IDE (інклюзія, різноманітність, справедливість). Це здійснюється за допомогою психометричних тестів, оцінки емоційного інтелекту, розробки політик рівних можливостей, впровадження гнучких форм зайнятості та підтримки психічного благополуччя працівників. Психологічні діагностичні інструменти, зокрема методика Н. Холла [7, с. 3539], дозволяють виміряти рівень емоційної свідомості і самоконтролю співробітників, що покращує їхню взаємодію в колективі. Запровадження політик рівних шансів і гнучких варіантів

зайнятості, таких як дистанційна чи гібридна робота, гарантує однакові можливості професійного росту та адаптує умови праці під індивідуальні потреби. Підтримка психічного здоров'я через програми психологічного супроводу та тренінги зі стресменеджменту сприяє зниженню рівня вигорання та поліпшенню емоційної атмосфери в колективі. Завдяки таким інструментам формується інклюзивне та продуктивне робоче середовище, що відповідає актуальним вимогам і викликам.

За підсумках дослідження встановлено, що поєднання психологічних методик і принципів IDE у системі управління персоналом сприяє формуванню комфортного робочого середовища, підвищенню рівня мотивації та залученості співробітників, а також розвитку організаційної культури, орієнтованої на інклюзивність і рівність. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність організації та її здатність швидко адаптуватися до змінних умов. Тому компаніям варто активно впроваджувати зазначені підходи у практику управління кадрами задля досягнення сталого розвитку та отримання конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Thirumal A., Preeti Y. H. Evolution of Management Theories on Human Resource Management. *Trends in agriculture and technology (TAT)*. 2025. С. 90–111.
2. Гірняк К. М. Психологічні засади управління персоналом підприємства. ЛНУВМ БТ, 2024. URL: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.7> (дата звернення: 14.09.2025).
3. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів у підприємствах зв'язку. *БізнесІнформ*. 2018. № 5. С. 416–420.
4. Insights into diversity management as a pillar of sustainable development in Czech and Ukrainian universities / M. Rašticová et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, no. 1. P. 263–287.

- URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.20](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.20) (date of access: 14.09.2025).
5. Тюріна Н., Баксалова О., Чернушкіна Д. Різноманітність та інклюзія у системі мотивації персоналу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 трав. 2024 р.)* / ред.: Д. (. Лук'яненко, ін. Київ, 2024. С. 196–198.
 6. Vedres B., Vásárhelyi O. Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports*. 2023. Т. 13, № 1. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-39922-9> (дата звернення: 14.09.2025).
 7. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. / О. Кокун та ін. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Насад Н.В., к.е.н.

Полсжаєв А.Є., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Сучасна економіка характеризується швидкими технологічними змінами, цифровою трансформацією та високою конкуренцією. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємством втрачають ефективність. Ключовим чинником довгострокового успіху стає інноваційний розвиток, що передбачає постійне впровадження нових технологій, продуктів, процесів і моделей управління. Тому важливого значення набуває стратегічне управління інноваціями як системний процес формування, реалізації та контролю стратегій інноваційного зростання підприємства.

Стратегічне управління інноваційним розвитком — це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, спрямована на забезпечення його інноваційної спроможності та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основні завдання:

- формування інноваційної стратегії підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів інновацій;
- оцінка інноваційного потенціалу;
- розподіл ресурсів для реалізації інноваційних проектів;
- моніторинг і контроль результатів інноваційної діяльності.

Система стратегічного управління інноваційним розвитком охоплює такі складові:

- Інноваційна стратегія — визначає місію, цілі та напрями розвитку підприємства з урахуванням технологічних змін.
- Організаційна структура управління — створення інноваційних підрозділів, R&D-центрів, проектних груп.
- Інноваційна культура — формування відкритості до змін, креативного мислення, готовності до ризику.
- Механізми фінансування інновацій — венчурний капітал, державні гранти, партнерські інвестиції.
- Система мотивації персоналу — стимулювання ідей, участі в розробках, результативності інновацій.

Залежно від мети та ресурсів підприємства виділяють:

- Наступальну стратегію — спрямовану на створення принципово нових продуктів чи технологій;
- Оборонну стратегію — збереження позицій на ринку через удосконалення існуючих рішень;
- Імітаційну стратегію — адаптацію успішних інновацій конкурентів;
- Нішеву стратегію — концентрацію на вузькому сегменті ринку з

унікальними інноваціями.

Вибір конкретної стратегії залежить від рівня інноваційного потенціалу, ризиків та ринкових можливостей.

Інноваційний розвиток підприємства значною мірою визначається зовнішніми чинниками, зокрема:

- науково-технічним прогресом;
- державними програмами підтримки інновацій;
- цифровізацією економіки;
- потребами суспільства в нових технологіях;
- міжнародною конкуренцією.

У сучасних умовах традиційні методи стратегічного менеджменту забезпечують розвиток підприємств завдяки інтеграції з інноваційною активністю. Поєднання стратегічного та інноваційного управління приводить до поліпшення позицій підприємств в конкурентній боротьбі на ринку за рахунок створення конкурентних переваг [1].

В умовах соціально-економічної нестабільності стратегічне управління повинно забезпечувати адаптивність, гнучкість і резистентність підприємства.

Серед сучасних інструментів управління інноваційним розвитком варто виділити:

- SWOT-аналіз та PEST-аналіз інноваційного середовища;
- портфельний аналіз (матриці BCG, GE/McKinsey);
- бенчмаркінг інноваційних практик;
- сценарне планування;
- систему управління знаннями (Knowledge Management);
- методи Agile та Design Thinking у розробці інноваційних рішень.

Реалізація ефективної стратегії інноваційного розвитку сприяє:

- підвищенню конкурентоспроможності продукції;
- зниженню витрат завдяки новим технологіям;
- розвитку кадрового потенціалу;

- зростанню ринкової частки підприємства;
- формуванню позитивного іміджу інноваційного лідера.

Для підвищення стійкості підприємств рекомендується впроваджувати систему оперативного моніторингу ризиків та розробляти механізми швидкого реагування. Важливо залучати експертів для консультування з питань управління ризиками та налагоджувати партнерські відносини з іншими бізнесами задля обміну досвідом і ресурсами [2].

Стратегічне управління інноваційним розвитком є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Його ефективність залежить від здатності керівництва передбачати тенденції, формувати інноваційну культуру та інтегрувати новітні технології у всі бізнес-процеси. Успішні підприємства майбутнього — це ті, що вже сьогодні стратегічно інвестують в інновації, знання та людський капітал.

Список використаних джерел

3. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–20
4. Насад Н.В., Терещук С.А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис* № 8, 2025 с.68-70

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Насад Н.В., к.е.н.

Світельська А.О., здобувачка вищої освіти 4 курс

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.

Київ, Україна)

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу компанії змушені приділяти все більше

уваги нематеріальним чинникам ефективності своєї діяльності. Одним із ключових серед них є корпоративна культура, яка виступає основою стабільного розвитку організації, об'єднує персонал навколо спільних цінностей і стратегічних цілей, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Ефективна корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, зростання лояльності співробітників та розвиток командної взаємодії. Вона створює особливе середовище, у якому працівники не лише виконують свої посадові обов'язки, але й відчують себе частиною єдиного організму. Саме тому менеджмент компаній активно шукає нові інструменти формування та підтримки корпоративних цінностей. Одним із таких інструментів є івент-менеджмент.

Під івент-менеджментом у контексті управління персоналом розуміють системну організацію корпоративних заходів, спрямованих на згуртування колективу, розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації працівників та формування у них відчуття причетності до компанії. Це можуть бути як масштабні події (корпоративні свята, презентації, конференції), так і більш вузькоспеціалізовані активності (тімбілдінги, навчальні тренінги, спортивні заходи).

Метою даного дослідження є аналіз ролі івент-менеджменту у формуванні корпоративної культури та визначення його впливу на систему управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Визначити сутність та місце івент-менеджменту у системі HR-менеджменту.
2. Проаналізувати функції корпоративних заходів у контексті формування корпоративної культури.
3. Виявити вплив івентів на мотивацію, лояльність та продуктивність персоналу.

4. Розглянути практичні аспекти впровадження івент-менеджменту в діяльність сучасних компаній.

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що івент-менеджмент у системі управління персоналом виконує кілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує інтеграцію співробітників у корпоративне середовище, допомагає новим працівникам швидше адаптуватися та засвоїти цінності організації. По-друге, корпоративні заходи сприяють зміцненню командного духу, оскільки дають можливість колегам взаємодіяти поза межами робочих завдань. По-третє, івенти виступають мотиваційним фактором, адже вони формують у персоналу відчуття турботи з боку роботодавця та стимулюють бажання брати активну участь у розвитку компанії.

Серед найпоширеніших форм івент-менеджменту можна виділити: тимбілдінги – колективні ігри та завдання, спрямовані на розвиток командної взаємодії та довіри; корпоративні свята та ювілеї – створюють позитивний емоційний фон, зміцнюють ідентифікацію з компанією; навчальні заходи (тренінги, воркшопи, семінари) – підвищують професійні компетенції, демонструють інвестиції в розвиток працівників; соціальні проєкти та волонтерські ініціативи – формують відповідальне ставлення до суспільства, посилюють репутацію компанії та гордість працівників за місце роботи; змагання та конкурси – стимулюють креативність і здорову конкуренцію в колективі.

Важливим аспектом івент-менеджменту є його зв'язок зі стратегією управління персоналом. Якщо HR-політика орієнтована на довгостроковий розвиток та збереження ключових співробітників, то корпоративні заходи стають інструментом реалізації цих завдань. Вони дозволяють не лише мотивувати персонал, але й знизити рівень конфліктності, налагодити ефективні комунікації між різними підрозділами компанії.

Дослідження підтверджують, що компанії, які активно впроваджують елементи івент-менеджменту, мають вищі показники задоволеності

працівників та нижчу плинність кадрів. Крім того, корпоративні заходи позитивно впливають на бренд роботодавця, що спрощує залучення нових талантів на ринку праці [1; 2].

З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що івент-менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом і потужним засобом розвитку корпоративної культури. Його впровадження дозволяє гармонійно поєднувати стратегічні інтереси компанії з потребами працівників, створюючи сприятливе середовище для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Таким чином, використання івент-менеджменту в управлінні персоналом сприяє підвищенню рівня мотивації та лояльності працівників, формуванню сильної корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів, розвитку командної взаємодії, покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії.

Список використаних джерел

1. Дьяченко Ю.В., Седікова І.А., Бондар В.А. Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). Випуск № 6. С. 39-44.
2. Зеленська Л.М. Івент-менеджмент: навчальний посібник. Київ: НАКККиМ. 2020. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/4555>.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Насад Н.В., к.е.н.

Терещук С.А., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м.
Київ, Україна)

Повномасштабне вторгнення — це надзвичайний шок для економіки, який суттєво впливає на всі сфери підприємницької діяльності. Для українських підприємств війна не лише створила безпосередні загрози — руйнування, втрати майна, перебої з енергопостачанням — але й радикально змінила ландшафт ризиків: операційних, фінансових, кадрових, іміджевих тощо.

У таких умовах система управління ризиками стає критично важливою: здатність ідентифікувати, оцінити, мінімізувати та реагувати на ризики визначає стійкість бізнесу.

Розглянемо ключові групи ризиків, що зараз актуальні для підприємств України:

1. Операційні ризики — руйнування інфраструктури, зупинка виробництва, перебої в логістиці та постачанні, нестача енергії. (Згідно з даними McKinsey, атаки на енергетику призвели до того, що генеративні потужності зменшилися майже вдвічі. Постачання пального й логістика були сильно порушені, що ускладнює виробничі цикли) [1].
2. Фінансові ризики — зменшення доходів через зниження попиту, девальвація, складність доступу до капіталу, підвищені витрати. (За оцінкою UNDP, приблизно 84% підприємств зіштовхнулись із фінансовими труднощами у результаті війни: зниження продажів, інвестицій, зменшення робочих місць. Важливе значення набуває страхування від ризиків, пов'язаних із війною, як механізм захисту

активів).

3. Кадрові ризики — мобілізація, переміщення людей, кадровий дефіцит, зміни в навичках та ресурсах. (Підприємства в прифронтових регіонах часто втрачають працівників, стикаються з нестачею кваліфікованого персоналу) [2].

4. Ризики санкцій і правового середовища — зміни законодавства, невизначеність податкової політики, санкції, форс-мажори.

5. Економічні опитування показують, що бізнес сприймає законодавчу невизначеність як один із значущих бар'єрів до інвестицій [2].

6. Репутаційні та стратегічні ризики — втрата довіри, неможливість виконувати зобов'язання, ризик втратити міжнародних партнерів.

Війна змінила систему управління ризиками, розглянемо ключові зміни:

- Підвищення важливості гнучкості та адаптивності: бізнеси змушені швидко реагувати на зміну обставин (зміна маршрутів доставки, переключення виробничих ліній, роботи у віддаленому форматі).
- Сильна роль державної підтримки та інституційних механізмів: наприклад, розвиток системи war risk insurance (страхування ризиків війни) як державний та юридичний інституційний інструмент.
- Підвищена увага до сценарного планування: підприємства змушені працювати з декількома сценаріями (оптимістичним, базовим, песимістичним) з урахуванням можливої ескалації.
- Зростання ролі цифрових рішень та віддаленої роботи: для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Рекомендації для підприємств, щоб зменшити негативні наслідки ризиків:

1. Розробити та регулярно оновлювати план управління ризиками, зокрема враховувати війну та форс-мажор як постійний фактор.

2. Диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів, щоб зменшити залежність від одного постачальника чи регіону.
3. Інвестувати у страхові механізми – використовувати доступні програми war risk insurance.
4. Інвестувати у технології та цифрову інфраструктуру, які забезпечують безперервність бізнес-процесів (автоматизація, віддалена робота, хмарні сервіси).
5. Укріплювати кадрову стійкість: навчання персоналу, резервні кадри, психологічна підтримка.
6. Підтримка корпоративної культури стійкості та солідарності — комунікація з працівниками, прозорість рішень, відповідальна поведінка [3].

Повномасштабне вторгнення змінило гру для підприємств в Україні: ризики, що раніше вважалися малоймовірними чи другорядними, стали щоденними викликами. Ефективна система управління ризиками тепер має включати форс-мажорні сценарії, гнучкість, адаптивність, а також підтримку з боку держави та міжнародних партнерів.

Тільки ті підприємства, які оперативно пристосуються, застосують інноваційні підходи, страхування від небезпек і стратегічне планування, зможуть не просто вижити — а залишитися конкурентоспроможними і відновити розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел

7. McKinsey & Company. *Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty*. 2024. [Online]. Available at: <https://www.mckinsey.com>
8. Business Ombudsman Institution (BOI). *Ukraine at War: Business Environment Transformation and Investment Prospects*. April 2025. <https://boi.org.ua> (дата звернення 01.10.2025)
9. Міністерство економіки України. *Національна стратегія*

розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Київ, 2024. (дата звернення: 21.09.2025).

ЗМІНА ПАРАДИГМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Носань Н.С., д.е.н., професор

Базунов М.В., магістрант

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

(м. Черкаси, Україна)

Сучасні дослідники пропонують вибудовувати стратегію управління українськими підприємствами враховуючи потребу у забезпеченні їх економічної безпеки [1]. Водночас, нехтувати аспектами управління ефективністю діяльності вітчизняних бізнес-організацій в умовах воєнного часу та у реаліях воєнного стану також не варто, як переконливо доводять О. І. Гарафонов, П. О. Купчевський, І. В. Яценко [2], І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула, Р. А. Каплун [3]. З огляду на такі пропозиції та рекомендації, виникає потреба у зміні парадигм стратегічного управління підприємствами у кризових умовах воєнного часу.

Проблемами, з якими стикаються українські підприємства під час стратегічного планування векторів своєї перспективної діяльності, є:

- обмеженість матеріальних і людських ресурсів, відсутність джерел їх поповнення, що пов'язано з активними бойовими діями на частинах території України;
- масштабування руйнувань матеріальної бази та логістичної структури, які використовуються для ведення підприємницької діяльності;
- зменшення кількості клієнтів і споживачів послуг компаній;
- зростання рівня конкуренції в галузях, до яких мають доступ зовнішні постачальники та учасники, які фізично зареєстровані та функціонують у

країнах світу, для яких ризики війни наразі є ще примарними та виглядають мало реалістичними.

Управлінськими реакціями на такі умови ведення бізнесу на стратегічному рівні мають стати:

- гнучкі стратегії, які не потребують довготривалого перегляду та узгодження, а можуть бути змінені у відповідності до проявів нових умов і ризиків;
- активне запровадження цифрових технологій та цифровізації бізнес-процесів з метою мінімізації ризику фізичного знищення основних ресурсів компаній та створення цифрових двійників підприємств, установ та організацій;
- активне розширення меж дистанційної зайнятості для забезпечення персоналу підприємств та збереження життя і здоров'я працівників під час ворожих атак;
- екологічно відповідальний розвиток і застосування інноваційних технологій для забезпечення безперервного постачання електроенергії до об'єктів господарських структур;
- пошук можливостей для релокації бізнесу та його розвитку у нових локальних площинах в інтересах об'єднаних територіальних громад;
- диверсифікація послуг, у тому числі шляхом запровадження цифрових сервісів.

Стратегічні орієнтири, які базуватимуться на перерахованих можливостях розвитку бізнесу, мають шанс гарантувати українським підприємствам економічне виживання та фінансову стійкість навіть в умовах інтенсифікації ризиків воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в

умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43-48.

2. Гарафонов О. І. Купчевський П. О., Яценко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 65-81.

3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 64-71

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Олифіренко І.С., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

У сучасних умовах глобалізованої економіки підприємства змушені функціонувати в нестабільному, надзвичайно конкурентному середовищі, яке постійно зазнає впливу як передбачуваних, так і непередбачуваних зовнішніх чинників. Серед них – геополітичні кризи, технологічні прориви, циклічні коливання світової економіки, динамічні зміни в споживчій поведінці та загострення конкурентної боротьби. Ці глобальні виклики, поряд із внутрішніми потребами трансформації та модернізації бізнесу, обумовлюють не лише доцільність, а й критичну необхідність упровадження ефективного стратегічного управління в діяльність підприємств різних рівнів [1].

У таких умовах саме стратегічне управління виступає ключовим механізмом забезпечення адаптації до змін, управління ризиками та реалізації нових можливостей, що виникають під час глибоких трансформацій. Ретельно сформульована стратегія сприяє створенню унікальної ціннісної пропозиції, забезпечує ефективне використання ресурсів і формує стабільні конкурентні переваги. Таким чином, стратегічний

менеджмент виконує функцію не лише орієнтира для розвитку, а й інструмента збереження життєздатності підприємства, особливо в умовах турбулентного середовища [2].

Стратегічне управління формує основу для обґрунтованого та узгодженого прийняття управлінських рішень, встановлення пріоритетів і розробки сценаріїв майбутнього розвитку. Його ефективна організація суттєво підвищує довіру з боку інвесторів та споживачів, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства й забезпечує довгострокову стійкість функціонування.

В умовах постійної нестабільності та невизначеності стратегічне управління набуває виняткової значущості як інструмент забезпечення адаптивності, сталого розвитку й конкурентоспроможності підприємств.

Під ефективним стратегічним управлінням доцільно розуміти результативну систему довгострокового планування, прийняття рішень та реалізації цілей підприємства чи фірми, яка дозволяє їм успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність, стійке зростання та прибутковість. Тобто ефективний стратегічний менеджмент – це не просто наявність плану чи документу із розробленою і затвердженою стратегією, а фактична здатність бізнес-суб'єкта реалізовувати обраний стратегічний курс, реагувати на виклики та досягати поставлених цілей.

Отже, **ефективне стратегічне управління діяльністю сучасного бізнес-суб'єкта неможливе без всебічного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.** Тільки поєднання глибокої аналітики, адаптивності та системного мислення дозволяє сформувавши життєздатну, гнучку та конкурентоспроможну стратегію. Такий підхід дає змогу підприємству не лише реагувати на виклики, а й використовувати їх як драйвер розвитку. Ігнорування хоча б одного з ключових аспектів може призвести до стратегічних помилок, втрати конкурентних переваг або навіть краху суб'єкта підприємницької діяльності в умовах мінливого середовища.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. 4. С. 64 – 71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.
2. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. *Харків. НТУ «ХПІ»*. 2017. 460 с.

«Сучасні парадигми менеджменту: від класичних моделей до VUCA-реальності»

Парій Л. В., к. е. н., доцент

Брацлавський М. В., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Менеджмент як наука і практика безперервно еволюціонує, пристосовуючись до перетворень у соціально-економічному середовищі. Традиційні підходи, в тому числі класичні моделі Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля, сконцентрувалися на стандартизації процесів і централізованому управлінні. Однак сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічні інновації та соціальні трансформації, вимагають нових парадигм у менеджменті.

Класична теорія менеджменту, започаткована Фредеріком Тейлором, підкреслювала значення наукового підходу до організації праці. Тейлор вважав, що максимальна продуктивність досягається завдяки стандартизації робочих процесів, чіткому розподілу обов'язків та стимулюванню працівників матеріальними винагородами. Його принципи, викладені у праці

«Принципи наукового управління» (англ. «The Principles of Scientific Management») 1911 року, були спрямовані на підвищення ефективності праці шляхом наукового аналізу та оптимізації робочих процесів [1, 2].

Анрі Файоль розвинув адміністративну теорію менеджменту, зосереджуючись на управлінських функціях і принципах, які можна застосовувати в будь якій організації. У своїй праці «Промислове та загальне управління» (фр. «Administration Industrielle et Générale») 1916 року він визначив 14 принципів управління, серед яких – розподіл праці, єдність командування, дисципліна, єдність напрямку, підпорядкування інтересів індивіда інтересам організації, винагорода, централізація, ланцюг управління, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива та командний дух. Ці принципи стали фундаментом для розуміння управлінської діяльності та організаційної структури [2].

У відповідь на нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність сучасного світу (VUCA – «Volatility» нестабільність, «Uncertainty» невизначеність, «Complexity» складність, «Ambiguity» неоднозначність) виникла потреба в нових підходах до управління. Організації мають стати гнучкішими, інноваційними та спроможними до швидкої адаптації. Модель VUCA характеризує середовище, у якому діють організації, і вимагає від лідерів стратегічного передбачення, розуміння, сміливості й адаптивності [3].

Цифровізація, глобалізація, соціальні зміни та економічні фактори становлять ключові детермінанти, що впливають на сучасний менеджмент. Впровадження інформаційних технологій змінює способи комунікації та прийняття рішень. Розширення ринків і культурна різноманітність вимагають нових управлінських підходів. Зростання значення сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності формує стратегії управління. Фінансова нестабільність і зміни в економічних моделях також суттєво впливають на управлінські практики [1, 3].

Сучасний менеджмент потребує інтеграції класичних підходів із новими концепціями, орієнтуючись на гнучкість, інноваційність та адаптивність. Організації повинні розвивати лідерські якості, підтримувати командну роботу та впроваджувати технології, що відповідають вимогам VUCAсвіту. Тільки так можна забезпечити ефективне управління в умовах постійних змін. Аналіз впливу цифрових технологій на управлінські процеси, дослідження ролі корпоративної культури в адаптації до VUCAсвіту, розробка моделей управління, що враховують соціальні та екологічні аспекти, залишаються важливими напрямками подальших досліджень у сфері менеджменту.

Список використаних джерел

1. Ремньова Л. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у vuca-світі. *Problems And Prospects Of Economic And Management*. 2019. № 3 (19). С. 99–105. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-99-105](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-99-105) (дата звернення: 06.10.2025).
2. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65> (дата звернення: 06.10.2025).
3. Нефьодова М. С. Сучасні тенденції бізнес-адміністрування за концепцією VUCA. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2021 рік : в 2 т. Т. 1. Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2021" : труди 18-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 грудня 2021 р. / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків, 2021. С. 107–109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58651>.*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗРІЛОСТІ

Петченко М.В., к.е.н., доцент,

Григораш С.Ю., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Сучасні умови розвитку промисловості характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією на глобальних ринках. У цих умовах ключовим чинником успішності підприємства стає не лише впровадження новітніх технологій, але й здатність менеджменту ефективно інтегрувати їх у бізнес-процеси та стратегію розвитку.

Поняття **технологічно-управлінської зрілості** розглядається як системна характеристика, що відображає рівень гармонійного поєднання технологічних можливостей підприємства з його управлінськими практиками, організаційною культурою та інноваційним потенціалом [1].

Високий рівень зрілості забезпечує підприємству стратегічну гнучкість, здатність адаптуватися до викликів цифрової трансформації, раціонально використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг.

Оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості дозволяє:

- визначити поточний стан розвитку підприємства;
- визначити рівень готовності підприємства до впровадження сучасних технологій та управлінських інновацій;
- ідентифікувати «слабкі місця» у технологічних і управлінських процесах;
- порівняти рівень корпоративної зрілості з конкурентами;
- забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень та інвестицій у розвиток.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки методичного підходу до комплексного оцінювання, який би враховував як технічні, так і управлінські аспекти розвитку промислових підприємств. Такий підхід має базуватися на принципах системності, комплексності, порівнянності та динамічності, забезпечуючи обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання вимог до якості продукції та послуг, а також прискореної цифрової трансформації економіки [2].

Впровадження інноваційних технологій, інтеграція рішень Індустрії 4.0, автоматизація та цифровізація виробничих процесів стають необхідними умовами підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Проте технологічний розвиток сам по собі не гарантує успіху: ключову роль відіграє рівень управлінських компетенцій, корпоративна культура, стратегічна орієнтація та здатність до організаційних змін.

У зв'язку з цим постає потреба у комплексному підході до **оцінювання технологічно-управлінської зрілості**, який дозволяє поєднати оцінку технічних можливостей підприємства з аналізом управлінських практик. Така оцінка надає можливість сформулювати дорожню карту удосконалення корпоративної бізнес-моделі.

Актуальність проблематики зумовлюється також потребою гармонізації діяльності промислових підприємств із сучасними світовими тенденціями розвитку виробництва, орієнтованими на стійкість, інноваційність та гнучкість управління. Відсутність єдиного методичного підходу до вимірювання рівня зрілості ускладнює процес стратегічного планування та знижує ефективність управління. Тому розробка та впровадження методики оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості набуває особливої значущості як для наукових досліджень, так і для практики промислового менеджменту.



Рис. 1. Піраміда з моделі оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства

Джерело: авторська розробка.

Запропонований методичний підхід базується на принципах системності, комплексності та динамічності, що дозволяє оцінювати підприємство за сукупністю технологічних, управлінських, інноваційних та

фінансово-економічних критеріїв. Введення багаторівневої шкали зрілості та інтегрального показника забезпечує можливість об'єктивного вимірювання стану розвитку підприємства, порівняння результатів між різними організаціями та відстеження динаміки змін у часі.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Журило І.В., Соколенко А.В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 77-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
2. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. Pp. 588-599. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>

ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ PR-КАМПАНІЙ:

МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ

Плотніченко С.Р., к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту та публічного адміністрування

Куліш Н.М., магістр

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

(м.Запоріжжя, Україна)

У тезі узагальнено сучасні підходи до вимірювання ефективності PR-кампаній, описано ключові метрики та інструменти, наведено практичні алгоритми побудови системи вимірювання відповідно до *Barcelona Principles / AMEC* [1], а також розглянуто українські кейси — **Tabletochki** та **UNITED24** — як приклади оцінки результатів комунікацій в умовах кризи [9; 10]. На основі теорії й практики сформульовано рекомендації для побудови системи вимірювання ефективності PR-кампаній.

У сучасному інформаційному суспільстві зв'язки з громадськістю (PR) набувають стратегічного значення для організацій різних типів — від комерційних компаній до державних інституцій і благодійних фондів. Ефективність PR-кампаній уже не обмежується інтуїтивними оцінками чи

загальними враженнями керівництва. Натомість дедалі більшої ваги набувають системні методики вимірювання, засновані на принципах об'єктивності, прозорості та орієнтації на бізнес-результат [2; 3].

З теоретичної точки зору оцінка ефективності PR-кампаній базується на двох основних підходах: кількісному та якісному. Кількісний підхід дозволяє визначити масштаб комунікацій — кількість публікацій, охоплення аудиторії, частоту згадувань, показники залученості. Якісний аналіз зосереджується на змісті повідомлень: тональності матеріалів, точності ключових меседжів, рівні довіри та формуванні репутаційного капіталу. У наукових джерелах (Катліп, Сентер, Брум) підкреслюється, що лише поєднання обох підходів забезпечує адекватну оцінку як інтенсивності, так і глибини впливу PR-активностей [7].

Методологічну основу сучасних практик становлять *Barcelona Principles* (АМЕС), які наголошують на необхідності встановлення чітких цілей до початку кампанії, пріоритетності результатів (outcomes) над виходами (outputs), відмові від показника AVE як некоректного та забезпеченні прозорості методів вимірювання [1].

У практичному вимірі ефективність PR оцінюється через систему KPI. Outputs охоплюють кількість публікацій чи постів; outtakes — рівень поінформованості та зміни у сприйнятті аудиторії; outcomes — конкретні дії (відвідування сайту, підписки, донати); business results — фінансові показники, зростання продажів, зменшення репутаційних ризиків [3]. Таким чином, комунікаційна аналітика інтегрується з бізнес-аналітикою, що підтверджує стратегічну роль PR у системі управління [6].

Серед інструментів вимірювання найчастіше застосовують медіамоніторинг і контент-аналіз, веб-аналітику (*Google Analytics*, UTM-мітки), аналіз соціальних мереж (engagement, sentiment), а також опитування цільових аудиторій [2; 4]. Важливим завданням є побудова моделей атрибуції, які дозволяють співвіднести внесок PR у бізнес-результати, навіть якщо прямий причинно-наслідковий зв'язок простежити складно.

Українська практика поступово демонструє перехід до системного вимірювання. Так, благодійний фонд **Tabletochki** створив комплексну систему аналітики донорських каналів, що підвищило прозорість і довіру [5; 9]. Платформа **UNITED24** використовує відкриту звітність як комунікаційний інструмент, що зміцнило довіру як в Україні, так і за її межами [10].

Водночас залишаються проблеми: складність відокремлення впливу PR від маркетингових чи рекламних активностей, а також похибки автоматичного sentiment-аналізу, який не завжди враховує контекст або іронію. Тому важливо поєднувати алгоритми аналізу з людською експертизою [8].

Отже, вимірювання ефективності PR-кампаній — це не лише технічна, а й стратегічна складова управління комунікаціями. Воно дозволяє довести цінність PR, оптимізувати ресурси та підвищити довіру до організації.

Рекомендації зводяться до кількох кроків: починати з чітких цілей, комбінувати кілька джерел даних, відмовитися від AVE, документувати методологію та забезпечувати прозору звітність — особливо в умовах кризових комунікацій [1; 3]. Приклади **Tabletochki** та **UNITED24** доводять, що системність, відкритість і регулярність звітів формують довіру та дозволяють ефективно оцінювати внесок PR у бізнес і суспільство.

Ефективне вимірювання PR-кампаній — це поєднання чітких бізнес-орієнтованих цілей, багатоканальної аналітики і прозорих методів. Теоретичні підходи (*Barcelona Principles*, KPI-моделі) та українська практика (**Tabletochki**, **UNITED24**) демонструють, що поєднання прозорості, кількісних і якісних методів та регулярної звітності забезпечує найбільш об'єктивну картину результативності комунікаційних кампаній. в умовах кризи. [1; 9; 10].

Список використаної літератури

- 1.AMEC. **Barcelona Principles 3.0** : Global Principles of Effective Communication Measurement and Evaluation. 2020. URL: <https://amecorg.com/barcelona-principles> (дата звернення: 02.10.2025).
- 2.Гаврилюк А. В. PR у системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
- 3.Брайчевський С. Вимірювання ефективності PR-діяльності: сучасні методи та український контекст // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Комунікації. – 2021. – №2. – С. 87–95.
- 4.БРУСТІНОВ, В. М.; ТЕСЛЮК, С. Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД, 2010, 144.
- 5.Case Study: Tabletochki – прозорість і довіра через комунікацію. PR Today [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prtoday.ua> (дата звернення: 22.09.2025).
- 6.Plotnichenko, S., Kitsa, T., Rosłoń, D., Pasichnyi, R., Rudyk, O., & Oliinyk, N. (2024). Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Economic Affairs*, 69(1), 579-591
- 7.Катліп С. М., Сентер А. Г., Брум Г. М. Ефективні зв'язки з громадськістю. Київ : Основи, 2004. 624 с.
- 8.Плотніченко, С. Р., & Плотніченко, С. Р. (2021). Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт».
- 9.Tabletochki. **Annual Report 2022**. Благодійний фонд «Таблеточки». URL: <https://tabletochki.org/> (дата звернення: 02.10.2025).

10.UNITED24. Звітність про надходження та використання коштів. Офіційний сайт платформи. URL: <https://u24.gov.ua/reports> (дата звернення: 02.10.2025).

ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ PR-КАМПАНІЙ: МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ

Плотніченко С.Р., к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту та публічного адміністрування

Куліш Н.М., магістр

*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
(м.Запоріжжя, Україна)*

У тезі узагальнено сучасні підходи до вимірювання ефективності PR-кампаній, описано ключові метрики та інструменти, наведено практичні алгоритми побудови системи вимірювання відповідно до *Barcelona Principles / AMEC* [1], а також розглянуто українські кейси — **Tabletochki** та **UNITED24** — як приклади оцінки результатів комунікацій в умовах кризи [9; 10]. На основі теорії й практики сформульовано рекомендації для побудови системи вимірювання ефективності PR-кампаній.

У сучасному інформаційному суспільстві зв'язки з громадськістю (PR) набувають стратегічного значення для організацій різних типів — від комерційних компаній до державних інституцій і благодійних фондів. Ефективність PR-кампаній уже не обмежується інтуїтивними оцінками чи загальними враженнями керівництва. Натомість дедалі більшої ваги набувають системні методики вимірювання, засновані на принципах об'єктивності, прозорості та орієнтації на бізнес-результат [2; 3].

З теоретичної точки зору оцінка ефективності PR-кампаній базується на двох основних підходах: кількісному та якісному. Кількісний підхід дозволяє

визначити масштаб комунікацій — кількість публікацій, охоплення аудиторії, частоту згадувань, показники залученості. Якісний аналіз зосереджується на змісті повідомлень: тональності матеріалів, точності ключових меседжів, рівні довіри та формуванні репутаційного капіталу. У наукових джерелах (Катліп, Сентер, Брум) підкреслюється, що лише поєднання обох підходів забезпечує адекватну оцінку як інтенсивності, так і глибини впливу PR-активностей [7].

Методологічну основу сучасних практик становлять *Barcelona Principles* (AMEC), які наголошують на необхідності встановлення чітких цілей до початку кампанії, пріоритетності результатів (outcomes) над виходами (outputs), відмові від показника AVE як некоректного та забезпеченні прозорості методів вимірювання [1].

У практичному вимірі ефективність PR оцінюється через систему KPI. Outputs охоплюють кількість публікацій чи постів; outtakes — рівень поінформованості та зміни у сприйнятті аудиторії; outcomes — конкретні дії (відвідування сайту, підписки, донати); business results — фінансові показники, зростання продажів, зменшення репутаційних ризиків [3]. Таким чином, комунікаційна аналітика інтегрується з бізнес-аналітикою, що підтверджує стратегічну роль PR у системі управління [6].

Серед інструментів вимірювання найчастіше застосовують медіамоніторинг і контент-аналіз, веб-аналітику (*Google Analytics*, UTM-мітки), аналіз соціальних мереж (engagement, sentiment), а також опитування цільових аудиторій [2; 4]. Важливим завданням є побудова моделей атрибуції, які дозволяють співвіднести внесок PR у бізнес-результати, навіть якщо прямий причинно-наслідковий зв'язок простежити складно.

Українська практика поступово демонструє перехід до системного вимірювання. Так, благодійний фонд **Tabletochki** створив комплексну систему аналітики донорських каналів, що підвищило прозорість і довіру [5; 9]. Платформа **UNITED24** використовує відкриту звітність як

комунікаційний інструмент, що зміцнило довіру як в Україні, так і за її межами [10].

Водночас залишаються проблеми: складність відокремлення впливу PR від маркетингових чи рекламних активностей, а також похибки автоматичного sentiment-аналізу, який не завжди враховує контекст або іронію. Тому важливо поєднувати алгоритми аналізу з людською експертизою [8].

Отже, вимірювання ефективності PR-кампаній — це не лише технічна, а й стратегічна складова управління комунікаціями. Воно дозволяє довести цінність PR, оптимізувати ресурси та підвищити довіру до організації.

Рекомендації зводяться до кількох кроків: починати з чітких цілей, комбінувати кілька джерел даних, відмовитися від AVE, документувати методологію та забезпечувати прозору звітність — особливо в умовах кризових комунікацій [1; 3]. Приклади **Tabletochki** та **UNITED24** доводять, що системність, відкритість і регулярність звітів формують довіру та дозволяють ефективно оцінювати внесок PR у бізнес і суспільство.

Ефективне вимірювання PR-кампаній — це поєднання чітких бізнес-орієнтованих цілей, багатоканальної аналітики і прозорих методів. Теоретичні підходи (*Barcelona Principles*, KPI-моделі) та українська практика (**Tabletochki**, **UNITED24**) демонструють, що поєднання прозорості, кількісних і якісних методів та регулярної звітності забезпечує найбільш об'єктивну картину результативності комунікаційних кампаній. в умовах кризи. [1; 9; 10].

Список використаної літератури

1. AMEC. **Barcelona Principles 3.0** : Global Principles of Effective Communication Measurement and Evaluation. 2020. URL: <https://amecorg.com/barcelona-principles> (дата звернення: 02.10.2025).

2. Гаврилюк А. В. PR у системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
3. Брайчевський С. Вимірювання ефективності PR-діяльності: сучасні методи та український контекст // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Комунікації. – 2021. – №2. – С. 87–95.
4. БРУСТИНОВ, В. М.; ТЕСЛЮК, С. Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД, 2010, 144.
5. Case Study: Tabletochki – прозорість і довіра через комунікацію. PR Today [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prtoday.ua> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Plotnichenko, S., Kitsa, T., Rosłoń, D., Pasichnyi, R., Rudyk, O., & Oliinyk, N. (2024). Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Economic Affairs*, 69(1), 579-591
7. Катліп С. М., Сентер А. Г., Брум Г. М. **Ефективні зв'язки з громадськістю**. Київ : Основи, 2004. 624 с.
8. Плотніченко, С. Р., & Плотніченко, С. Р. (2021). Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт».
9. Tabletochki. **Annual Report 2022**. Благодійний фонд «Таблеточки». URL: <https://tabletochki.org/> (дата звернення: 02.10.2025).
10. UNITED24. **Звітність про надходження та використання коштів**. Офіційний сайт платформи. URL: <https://u24.gov.ua/reports> (дата звернення: 02.10.2025).

ІНСТРУМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО PR: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Плотніченко С.Р., к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту та публічного адміністрування

Куліш М.М., магістр

*Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного (м.Запоріжжя, Україна)*

У тезі узагальнено ключові теоретичні підходи до корпоративної культури та мотивації персоналу, розглянуто набір інструментів внутрішнього PR (internal PR), проаналено їхній вплив на залученість та продуктивність співробітників і надано рекомендації щодо впровадження. Розглянуто локальний контекст (українські дослідження) та практичні кейси впровадження внутрішніх комунікацій і програм визнання.

Корпоративна культура виступає як структурний чинник організаційної поведінки: вона формує норми, очікування і невидимі правила, що керують діями співробітників, — концептуально це відбито в підході Е. Шейна щодо артефактів, декларованих цінностей і базових припущень [1]. У теоріях мотивації, зокрема в сучасних дослідженнях з internal communication, виділяють гігієнічні й мотиваційні чинники; внутрішній PR найефективніший саме як механізм активізації мотиваційних факторів — визнання, розвитку і сенсу праці [2].

Internal PR розглядаю як сукупність спрямованих комунікаційних практик, що створюють єдиний інформаційний простір, забезпечують двосторонній зв'язок і формують умови для залучення й утримання кадрів. Практична реалізація цього підходу включає цифрові платформи (інтранет, месенджери, розсилки), регулярні особисті формати (town-hall, 1:1), системи визнання та внутрішні ритуали; синергетичне застосування інструментів забезпечує вищі показники довіри і нижчий ризик вигорання [2–3].

Аналітика ефективності internal PR повинна поєднувати кількісні метрики (пульс-опитування, eNPS, показники плинності та absenteeism, KPI продуктивності) і якісні оцінки (фокус-групи, інтерв'ю, контент-аналіз повідомлень). Такий підхід дає змогу не лише фіксувати симптоми проблем, а й коригувати практики на основі даних, що підвищує адаптивність організації до змін [5].

В українському контексті наукові праці та звіти акцентують роль лідерства, нормативної бази й організаційної архітектури у формуванні внутрішніх комунікацій: нормативно-організаційні аспекти і технології трансляції цінностей критично важливі для стабілізації команд у кризах [4–5]. Практичні кейси показують, що регулярність внутрішніх апдейтів, прозорість звітності та формалізовані механізми визнання (як у «Таблеточок») підвищують залученість волонтерів і довіру донорів [6]. В IT-секторі інтеграція цифрових каналів із форматами особистої взаємодії знизила плинність і підвищила задоволеність працею [7–8].

Основні ризики імплементації пов'язані з відсутністю підтримки зверху, формалізацією без змісту та цифровим розривом між регіонами й центром. Подолання цих бар'єрів вимагає синхронізації каналів, інвестицій у навчання лінійних менеджерів і побудови прозорих механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє перетворити internal PR на інструмент стійкого управління змінами [4].

Рекомендації спрямовані на створення брендбуку внутрішньої комунікації з чіткими меседжами, запровадження комбінованих каналів (цифрові + особисті), формалізацію програм визнання з прозорими критеріями та систематичний моніторинг ефективності (пульс-опитування, eNPS). Інвестиції у розвиток менеджерів і доступність цифрових ресурсів у регіонах підсилюють позитивний ефект таких заходів [5–7].

Таким чином, внутрішній PR виступає не як технічна функція, а як стратегічний інструмент формування культури, мотивації та стабільності колективів.

Список використаної літератури

1. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. — 4th ed. — San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.
2. Meirinhos, R., et al. Internal Communication Strategies and Employee Engagement // *Research in Management*. 2022. № 4. P. 112–126.
3. Romero-Rodríguez, L. M. Internal Communication from a Happiness Management Perspective [Електронний ресурс] // *PMС*. — 2024. — Режим доступу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> (дата звернення: 30.08.2025).
4. Благодійний фонд «Таблеточки». Публічні звіти та матеріали комунікаційної політики [Електронний ресурс]. — 2019–2023. — Режим доступу: <https://tabletochki.org.ua> (дата звернення: 30.08.2025).
5. Плотніченко, С. Р., & Плотниченко, С. Р. (2021). Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт».
6. Liashenko, Oleksandra, and Svitlana Plotnichenko. "EDUCATIONAL MANAGEMENT IN UNIVERSITIES: WAR, SECURITY, ETHICS." *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024.
7. Плотніченко, С. Р., & Вороніна, Ю. Є. (2021). Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(43), 88–93.
8. Плотніченко С.Р., Максименко А.Г., Вороніна Ю.Є. ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 5(15) 2025. С. 1396.

КОНСОЛІДАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ ТА ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

Поп В.В., аспірант

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

(м. Черкаси, Україна)

Сучасний розвиток промислових підприємств відбувається в умовах зростаючих вимог суспільства до їх соціальної відповідальності. Традиційне трактування соціальної відповідальності як факультативної діяльності вже не відповідає викликам ринку. Соціально відповідальні практики дедалі більше розглядаються як економічна категорія, що впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств [1].

У цьому контексті актуалізується проблема консолідації соціальної відповідальності, яка передбачає системне об'єднання ініціатив, ресурсів та стратегій підприємств задля досягнення синергетичного ефекту. Консолідація виступає не лише соціальним, але й управлінсько-економічним процесом, спрямованим на підвищення ефективності функціонування промислового сектору [2].

З точки зору економічної категорії, консолідація соціальної відповідальності відображає інтеграцію соціальних та економічних інтересів підприємства. Вона забезпечує перехід від фрагментарних та несистемних соціальних ініціатив до комплексної моделі управління, у якій соціальна складова виступає органічною частиною бізнес-стратегії.

В такому процесі соціальна відповідальність перестає бути лише витратною статтею чи репутаційним інструментом. Її консолідація дозволяє створювати додану вартість через оптимізацію взаємодії зі стейкхолдерами, формування соціального капіталу та розширення економічних можливостей підприємства.

Для промислових підприємств це означає:
узгодження економічних і соціальних цілей у довгостроковій стратегії;
підвищення рівня лояльності персоналу та продуктивності праці;
формування довіри з боку партнерів, інвесторів та суспільства;
зменшення ризиків, пов'язаних із регуляторним тиском чи соціальними конфліктами.

Отже, консолідація соціальної відповідальності як економічна категорія виходить за межі традиційних підходів до корпоративної етики та перетворюється на фактор стійкого економічного розвитку підприємства. Вона формує нові принципи управління, що поєднують економічну ефективність із соціальною результативністю, а також додану вартість за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, покращення іміджу та розширення партнерських відносин.

Як інструмент управління, консолідація соціальної відповідальності забезпечує:

узгодженість стратегічних і тактичних рішень;
 підвищення прозорості та довіри з боку стейкхолдерів;
 мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства;
 інтеграцію соціальних практик у систему корпоративного управління;
 оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
 зміцнення корпоративної культури та формування етичних стандартів у колективі;
 підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
 забезпечення стійкості підприємства у кризових ситуаціях;
 сприяння інноваційному розвитку через соціальні проєкти та партнерства;
 створення додаткової економічної вартості через інтеграцію соціальних ініціатив у бізнес-процеси.

Таким чином, консолідація соціальної відповідальності промислових підприємств набуває рис не лише етичної практики, але й вагомого економічного чинника. Вона трансформується у стратегічний інструмент управління, що забезпечує сталий розвиток підприємств і сприяє зміцненню їх позицій у національній та глобальній економіці.

Підсумовуючи вищевказане, консолідація соціальної відповідальності промислових підприємств виступає як ключова економічна категорія та ефективний інструмент управління. Вона забезпечує інтеграцію соціальних і економічних інтересів, систематизацію соціальних ініціатив, підвищує прозорість, довіру та конкурентоспроможність підприємства, а також сприяє стійкому економічному розвитку. Консолідація соціальної відповідальності перетворює корпоративну етику з факультативного елементу на стратегічний ресурс, який забезпечує синергію між соціальною ефективністю та економічними результатами, відкриваючи нові можливості для розвитку промислових підприємств у сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Hutsaliuk O., Yakusheva O., Miroshnychenko I., Taburets I. Corporate Social Responsibility Management and Business Strategies in Sustainable Economic Development. *Economics. Ecology. Socium*. 2025. Vol. 9. Iss. 1. Pp. 90-101. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-8>
2. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. Pp. 588-599. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

Попело О.В., д.е.н., доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Фінансові установи використовують цифрові технології у різних напрямках діяльності, починаючи від сфери надання фінансових послуг, взаємодії з потенційними і діючими клієнтами, і завершуючи оптимізацією обігу інформаційних ресурсів в межах банківської установи, підвищенням рівня кіберзахисту. При цьому спостерігається підвищення вимог споживачів фінансових послуг до якості їх надання, зростають очікування клієнтів від фінансових установ у частині більш ефективного використання їхніх ресурсів, прискорення здійснення фінансових операцій, підвищення рівня доступності до власних фінансових ресурсів.

Можливості здійснення цілодобово необхідних для споживачів розрахунків сьогодні сприймаються всіма клієнтами як такі, що є обов'язковими для банківського обслуговування. Відповідно це вимагає від фінансових установ швидкого впровадження цифрових технологій у свою діяльність, оскільки їх ефективне використання впливає на рівень конкурентоспроможності, що у підсумку сприяє нарощенню доходів, підвищенню репутації, збільшенню лояльності клієнтів та залученню нових споживачів.

Глибоке проникнення цифрових технологій в роботу банку сьогодні вимагає від них комплексної зміни підходів, парадигми до функціонування і розвитку в нових умовах, зміни підходів до управління взаємодією з клієнтами, враховуючи зміни попиту на банківські продукти та підходи до банківського обслуговування.

Серед усіх цифрових технологій важливу роль відіграє технологія штучного інтелекту, яка значним чином еволюціонувала і дозволяє

змінювати усталені підходи до організації операційних процесів фінансових установ та організації їхньої взаємодії з іншими суб'єктами [1].

Використання технології штучного інтелекту в банківській діяльності не є запорукою швидкого отримання додаткових доходів та зниження операційних витрат. Впровадження цієї технології також вимагає відповідних фінансових витрат на організацію, перепрофілювання, удосконалення операційних процесів, навчання персоналу.

У результаті активного використання технології штучного інтелекту, банки намагаються адаптувати її до процесу розробки, просування, продажу банківських продуктів, більш ретельного вивчення споживчих потреб клієнтів. Враховуючи, що банк надає послуги великій кількості клієнтів, які між собою можуть значним чином відрізнятися, то саме використання технології штучного інтелекту дозволяє спростити аналітичну роботу щодо оцінки потреб таких клієнтів, окремих їх груп і тим самим запропонувати кожній з них ті банківські послуги, які будуть для них привабливі. Відповідно це у свою чергу, з однієї сторони, може підвищити складність забезпечення операційних процесів банку, а, з іншої, сприяти підвищенню доходів банківської установи, позитивному відношенню клієнтів до її роботи.

Це дослідження виконано в рамках проєкту ERASMUS+ Jean Monnet «Штучний інтелект у фінансових установах ЄС» (номер проєкту 101127170–AIFEU–ERASMUS–JMO-2023–HEI–TCH–RSCH). Проєкт співфінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проєкту і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Список використаних джерел

1. Popelo O., Zhavoronok A., Cosmulese C. G. (2024). Impact of artificial intelligence on the activities of financial institutions and state security. Problems

and prospects of economics and management, (1(37)), 226-239.
[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-226-239](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239)

ІНОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Попело О.П., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Дослідження інноваційного розвитку промислових підприємств на сьогодні тісно пов'язано з розвитком цифрових технологій. Особливо гостро ці питання постають перед підприємствами в ринкових умовах високої конкуренції. Для України ця проблематика є актуальною також і в контексті повоєнного відновлення промислового потенціалу держави, оскільки більшість промислових підприємств зазнали значних руйнувань або знаходяться на територіях тимчасової окупації. Закордонні провідні підприємства активно використовують цифрові технології у виробничих процесах, що позитивно відображається на їх фінансово-економічному стані. Провідні компанії інвестують кошти у розвиток нових технологій не тільки у виробничій сфері, але й сфері менеджменту. Цифрові технології є двигуном інновацій та підвищення конкурентоспроможності в світі. Зазначене зумовлено тим, що цифровізація підвищує доступність державних та комерційних послуг, сприяє зниженню витрат, скорочує час здійснення платежів та сприяє появі нових форм зайнятості населення.

Відповідно до Національної економічної стратегії 2030 розвиток промисловості включає чотири стратегічні мети (створення стійкого внутрішнього попиту на продукцію промислового виробництва; інтеграція вітчизняного промислового сектору в світові ланцюги доданої вартості, розширення експорту продукції; підвищити рівень конкурентоспроможності

вітчизняної промислової продукції, впровадження енергозберігаючих технологій; формування нових виробничих потужностей на інноваційній основі за рахунок конкурентних переваг окремого підприємства та регіону) [2]. Кожна стратегічна мета має декілька стратегічних цілей, виконання яких дозволить досягти мети. Проте, не зважаючи на визначені мету та напрями розвитку промисловості, в стратегіях не відображено інструменти інноваційного розвитку промислових підприємств та цифрової трансформації їх виробничих процесів.

У сучасних надскладних умовах війни, відновлення промисловості повинно базуватись на нових принципах інноваційного розвитку та використання цифрових технологій. Саме інноваційний розвиток підприємства є тим стратегічним орієнтиром, який сприятиме повоєнному відновленню підприємств і подальшому їх розвитку. Враховуючи зазначене, доцільно сконцентрувати увагу саме на дослідженні інноваційної стратегії розвитку сучасних промислових підприємств, яка передбачає запровадження інноваційної політики управління, розробку і впровадження інновацій у відповідних структурних підрозділах із зазначенням термінів та необхідних ресурсів для реалізації цих ідей і напрацювань [1].

Стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств ґрунтуються на ефективному використанні існуючого потенціалу та наявної ресурсної бази. Досягнення стратегічної мети інноваційного розвитку підприємства здійснюється на основі досягнення тактичних цілей, тому реалізація стратегії є завданням всіх підрозділів підприємства. Інноваційну стратегію слід розглядати як технічну дорожню карту діяльності підприємства на певний період часу, у глобальному розвитку це формування інноваційних екосистем за промисловим напрямом.

Список використаних джерел

1. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385>.

DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.

Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН

Раскін В.Л., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Ринок автозапчастин є високо конкурентним, тому присутність великої кількості гравців стимулює торговельні підприємства шукати унікальні конкурентні переваги. Також конкуренти впливають на цінову стратегію, якість сервісу та темпи впровадження інновацій. В умовах цифровізації боротьба відбувається не лише за ціну, а й за швидкість доставки, зручність онлайн-замовлення та рівень клієнтської підтримки, тому стратегія розвитку повинна передбачати моніторинг конкурентів та активне впровадження сучасних ІТ-рішень, які дозволяють утримувати лідерські позиції [1, 2].

Споживачі є центральним чинником будь-якої стратегії, вони визначають попит, очікування та напрям розвитку ринку. Сучасні покупці звертають увагу не лише на ціну, а й швидкість обслуговування, гарантії, наявність онлайн-консультацій та можливість легко підібрати потрібну запчастину. Зростає роль післяпродажного сервісу, програм лояльності та цифрових каналів комунікації, тому стратегія підприємства має бути клієнтоорієнтованою, тобто з акцентом на сервісі та створенні позитивного досвіду взаємодії з брендом.

Зовнішнє середовище прямого впливу формує основу стратегічного розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами. Постачальники визначають можливості формування асортименту, конкуренти – динаміку цін

і якість сервісу, споживачі – напрям інноваційних змін, а партнери – інфраструктуру для ефективного функціонування бізнесу. Стратегія підприємства має бути гнучкою, клієнтоорієнтованою й спрямованою на створення стабільних ділових відносин у всьому ланцюзі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Доцільно зазначити основні напрями подолання внутрішніх перешкод стратегічному розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами:

- пошук інвесторів; оптимізація витрат, впровадження системи фінансового контролю;
- розроблення чіткої стратегії, регулярний аналіз ринку, залучення бізнес-консультантів;
- активна присутність онлайн, створення програм лояльності, робота з відгуками;
- автоматизація обліку, оптимізація складу;
- навчання персоналу, створення системи мотивації; формування корпоративної культури;
- введення стандартів обслуговування; розширення гарантійних програм; персоналізовані послуги.

Отже, ефективна стратегія розвитку для підприємства, що торгує автозапчастинами залежить від його ресурсів та ринкової ніші. Сучасний ринок помилок не прощає, про що свідчать приклади, коли компанія-лідер ставала банкрутом сама через стратегічні помилки. Сучасні торговельні технології, у тому числі і у сфері торгівлі автозапчастинами, швидко змінюються, тому торговельним підприємствам необхідно враховувати нові виклики зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. (2024). Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>

2. Ковальчук С.В. Проблемні аспекти та перспективи розвитку трейд-маркетингу на ринку торгівлі автозапчастинами України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1(01). С28– 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-5>

БАР'ЄРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Самойлович О.І., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»
(м. Чернігів, Україна)

Бар'єри цифрової трансформації, пов'язані з галузевою специфікою підприємств, потребують диференційованого підходу до їх подолання. Великі підприємства стикаються з труднощами інтеграції технологій та інертністю управлінських структур, тоді як для малого і середнього бізнесу характерними є фінансові обмеження та низький рівень цифрової грамотності [1].

Класифікація бар'єрів цифрової трансформації є важливим інструментом для аналізу причин, що стримують інноваційний розвиток промислових підприємств, та формування ефективних стратегій їх подолання. З урахуванням сучасного контексту, зокрема викликів війни на території України, запропонована класифікація передбачає такі критерії: джерела виникнення, рівень впливу, галузева специфіка, рівень готовності до цифровізації, тип ресурсів, бар'єри породжені війною. Розглянемо основні з них.

Фінансові бар'єри є одними з головних перешкод цифрової трансформації промислових підприємств і спричиняються відсутністю достатніх фінансових ресурсів, що пов'язано із високою вартістю обладнання, програмного забезпечення та інтеграційних послуг,

обмеженістю доступу до пільгового кредитування, а також економічною нестабільністю.

Культурні бар'єри проявляються у вигляді опору змінам, відсутності цифрової культури та небажання працівників і керівників різних рівнів адаптуватися до нових умов.

Економічні бар'єри, зумовлені кризовими явищами є ключовими зовнішніми викликами, що стримують цифрову трансформацію. Військові дії в Україні спричинили руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, зниження внутрішнього попиту, зростання інфляції та девальвацію національної валюти, зниження інвестиційної активності через високі ризики, а також погіршення макроекономічної стабільності.

Інфраструктурні бар'єри цифрової трансформації промислових підприємств України породжені руйнуванням транспортної інфраструктури через бойові дії, відсутністю стабільного доступу до Інтернету в окремих регіонах, перебоями в енергопостачанні.

Стратегічні бар'єри передусім породжуються відсутністю чи недостатністю системної підтримки з боку держави, у тому числі, обмеженим фінансуванням програм підтримки інновацій й відсутністю чіткої координації між органами влади, бізнесом і науковими установами.

Операційні бар'єри пов'язані із впровадженням конкретних цифрових рішень, наприклад, таких як автоматизація виробництва, впровадження програмного забезпечення тощо. причини виникнення такої групи бар'єрів пов'язані передусім із відсутністю технічної сумісності між застарілими системами та новими технологіями, високою вартістю інтеграції, браком фахівців для реалізації проєктів.

Класифікація бар'єрів дозволяє структурувати проблеми цифровізації промислових підприємств, акцентуючи увагу на специфічних викликах сучасного контексту, зокрема війни в Україні. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, що поєднує фінансову, технічну, кадрову

підтримку, а також державні програми стимулювання цифрових трансформацій у промисловості.

Список використаних джерел

1. Гринюк О. І. Цифрова трансформація суб'єктів господарювання у контексті концепції industry 4.0: сучасні тенденції, бар'єри та ризики впровадження. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8907> (дата звернення: 17.09.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.97)

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Свириденко О.А., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Під впливом глобалізації, інтенсивного науково-технічного розвитку та поглиблення міжнародного поділу праці ринок торгівлі зазнає постійних змін: змінюється його склад, а механізми діяльності учасників ускладнюються. В цих умовах ефективність управління підприємством на ринку суттєво залежить від впровадження інноваційних логістичних підходів та раціонального формування логістичних систем. По суті, логістична система – це складно організована, структурно цілісна економічна система, інтегрує сфери виробництва та обігу матеріальних ресурсів, керуючи при цьому матеріальними та супутніми потоками. Кінцева мета такої системи – оптимізувати всі логістичні функції та операції, які виникають на кожному етапі ланцюга поставок товарів. Враховуючи це, особливо актуальним є питання побудови ефективних елементів логістичної системи в торговельній галузі [1].

Логістична система є критично важливим об'єктом дослідження для торговельних підприємств з кількох ключових причин, а саме: висока

конкуренція у сфері торгівлі; зміни вподобань та вимог споживачів; вплив військової агресії на економіку і т.д. Впровадження логістичних систем в діяльність торговельного підприємства дозволяє досягти основних цілей та сприяє підвищенню їх дохідності [2].

Метою функціонування логістичної системи торговельного підприємства є забезпечення руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від джерела сировини до кінцевого споживача, а також підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства шляхом зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та скорочення часу виконання замовлень.

Ключовими завданнями логістичної системи торговельного підприємства є такі: управління запасами; обслуговування клієнтів; організація транспортування; складування та обробка вантажів; управління інформаційними потоками; прогнозування попиту та планування закупівель.

Основними принципами функціонування логістичної системи торговельного підприємства є: принцип системності, принцип інтеграційності, принцип оптимізаційності, принцип гнучкості, принцип надійності та принцип ефективності.

Логістична система торговельного підприємства – це складна структура, з достатньо великою кількістю складових елементів, що виконують різного роду завдання та функції для того, щоб усунути перешкоди, спростити та пришвидшити роботу цієї системи доцільно використовувати сучасні цифрові технології та максимально впроваджувати їх в роботу цієї системи.

Отже, логістична система торговельного підприємства займає одне з ключових місць у загальній системі підприємства, що пояснюється забезпеченням ефективного руху товарів та інформації, пов'язаною з рухом цих товарів, від постачальників до кінцевих споживачів. Успіх підприємства напряму залежить від ефективної системи логістики, яка організована на торговельному підприємстві.

Список використаних джерел

1.Огренич Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>

2.Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 183–190.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Орлов Б. П., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифрової трансформації та високої конкуренції ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства відіграє ефективна система управління персоналом. Людський капітал розглядається не просто як ресурс, а як стратегічний актив, що потребує постійного розвитку, адаптації та раціонального використання. Однак традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на адміністративне забезпечення трудових процесів, дедалі менше відповідають сучасним викликам, що ставить на порядок денний питання їх удосконалення.

На багатьох українських підприємствах система управління персоналом залишається жорсткою, недостатньо гнучкою та застарілою в методологічному плані. Серед основних проблем ми виділяємо наступні:

- неефективність традиційних організаційних структур, які не забезпечують швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі;
- низький рівень використання компетентнісного підходу, що обмежує можливості розвитку працівників та управління їхньою ефективністю;
- недостатня цифровізація HR-процесів: відсутність автоматизованих систем обліку, управління талантами та аналітики персоналу [3, С.18-31];
- формальний підхід до мотивації, зосереджений переважно на матеріальному заохоченні, без урахування потреб у самореалізації, зворотному зв'язку та визнанні.

Усі ці проблеми знижують загальну ефективність управління людськими ресурсами та гальмує стратегічний розвиток підприємства.

Впровадження компетентнісного підходу, передбачає побудову HR-системи на основі визначення ключових компетенцій для кожної посади, розробку індивідуальних траєкторій розвитку працівників, системну оцінку результатів їхньої діяльності тощо.

Цифрова трансформація HR-функцій, це насамперед впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації підбору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу, яке дозволяє оптимізувати витрати, зменшити адміністративне навантаження та підвищити якість прийняття управлінських рішень [3, С.18-31].

Розробка гнучких мотиваційних програм, які враховують індивідуальні потреби працівників, включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, підтримують корпоративну культуру та сприяють залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства [2, С. 48-54].

Інтеграція HR-стратегії до загальної стратегії розвитку підприємства, така система управління персоналом повинна розглядатися не як допоміжна функція, а як ключовий елемент управлінської моделі, що забезпечує досягнення конкурентних переваг [1. С. 44-50].

Підводячи підсумки щодо удосконалення підходів формування системи управління персоналом є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна HR-система має бути гнучкою, цифровізованою, орієнтованою на розвиток компетенцій та створення мотиваційного середовища. Лише за таких умов людський капітал стане не лише інструментом виконання завдань, а джерелом інновацій, розвитку і довгострокового успіху будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, № 36, 2023. С. 44-50.
2. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2(8). 2021. С.48-54.
3. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. (9). 2024. С.18–31.2024.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Орлов Н. П., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Сучасне підприємство функціонує сьогодні в умовах високої динамічності бізнес-середовища такі як: змінні ринки, технологічні інновації, невизначеність макроекономічних чинників. Традиційні методи управління часто не забезпечують достатньої гнучкості, своєчасності та точності прийняття рішень.

Використання сучасних методів (аналітика, моделі підтримки рішень, автоматизація, машинне навчання та інше) дозволяє підвищити ефективність, знизити ризики, оптимізувати витрати та покращити конкурентоспроможність.

На наш погляд управлінське рішення, це обдуманий вибір серед альтернатив, спрямований на досягнення цілей підприємства, воно має бути конкретним, реалістичним, інформативним і не суперечливим.

Методи і моделі прийняття рішень, з нашої точки зору, це системи, інструментарій, що дозволяють структуровано оцінити всі варіанти, ризики, наслідки і зробити правильний вибір.

Пропонуємо розглянути переваги та недоліки сучасних підходів щодо управління підприємством табл. 1.

Таблиця 1.

Сучасні методи прийняття рішень: переваги та виклики

Метод	Переваги	Виклики / Обмеження
SWOT, PEST, аналіз планування	дають змогу зрозуміти зовнішнє і внутрішнє середовище, підготуватись до ризиків, планувати довгостроково	вимагають якісної інформації, можуть бути суб'єктивні, не завжди швидкі у застосуванні
Теорія ігор, динамічне програмування	дозволяють моделювати стратегічну взаємодію, працювати в умовах невизначеності, оптимізувати у часі	складні в реалізації, потребують високої кваліфікації, ресурсомісткі моделі даних
Системи підтримки рішень, аналітика, ML/Big Data	швидкі реакції на зміни, прогнозування, автоматизація рутинної аналітики, підвищення точності	потребують інфраструктури, якісних даних, захисту інформації; ризики в інтерпретації; необхідність людського контролю
Процесно-орієнтовані методи, оптимізація бізнес-процесів	підвищення ефективності, скорочення часу реакції, зменшення витрат, прозорість процесів	зміни опору в організації, потреба в адаптації культури, навчанні персоналу; витрати на впровадження

Джерело: сформовано автором на основі [1., С. 173-180]

Наведемо пропозиції щодо інтеграції сучасних методів на підприємстві у прийнятті управлінських рішень:

1. Впровадження інтегрованої системи підтримки рішень, яка об'єднає аналітичні інструменти, моделі прогнозування такі як Big Data та ML алгоритми, щоб знизити час ухвалення рішень і підвищити їхню точність.
2. Розвиток на підприємстві систем моніторингу і зворотного зв'язку таких як збір і аналіз оперативної інформації, дозволить коригувати рішення в режимі реального часу.

3. Використання процесного підходу як оптимізація бізнес-процесів через моделювання, стандартизацію, автоматизацію (наприклад, через Workflowsистеми), Lean практики.
4. Підвищення стратегічної гнучкості через аналіз планувань і методів управління в умовах невизначеності (теорія ігор, динамічне програмування, сценарії тощо).
5. Забезпечення якості даних та інфраструктури ІТ, означатиме формування баз даних, аналітичних платформ, забезпечення кібербезпеки і захисту приватності.
6. Підготовка і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, стосується навчання у галузі аналітики, цифрових технологій, управлінських методів для роботи з новими моделями [3., С. 54-58] .

Отже, оптимізація через сучасні методи може призвести до скорочення витрат, підвищення ефективності виробничих і бізнес-процесів, кращої адаптації до ринкових умов та конкурентної переваги.

Однак успіх залежить від готовності організації до змін, якості даних, ресурсів, культури управління та інвестицій в ІТінфраструктуру і навчання персоналу.

Список використаних джерел

4. Бойчук, Н.Я., Орел, В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. (17) 2016. С. 173-180.
5. Близнюк, А.О., Кудрявцева, О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. (41) 2023. С. 32-40.
6. Шульга, О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, (22), 2022. С. 54-58.

Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку

кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Тихонченко Є. В., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Інвестиційна стратегія підприємства це системне, довгострокове планування інвестування, яке спрямоване на забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності й максимізації ефекту від вкладень. В умовах нестабільності, зміни технологій, ринку й політики особливо важливо визначити такі методичні підходи, які дозволяють адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики.

Інноваційна діяльність в умовах високої динаміки ринкового середовища є важливим компонентом механізму адаптації до цих змін, забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку кожного підприємства [5, С.1-8].

Проаналізуємо методичні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства:

- Системний (або цілісний) підхід. При формуванні інвестиційної стратегії важливо враховувати всі елементи підприємства та взаємозв'язки між ними: зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, фінанси, технологічний потенціал, інноваційні можливості. Це дозволяє побудувати стратегію, яка синхронізована з іншими стратегіями

(маркетингу, фінансів, операційної діяльності тощо) і забезпечує збалансований розвиток.

- Процесно-циклічний підхід. Інвестиційна стратегія повинна розроблятися у рамках життєвого циклу підприємства, враховуючи стадії його розвитку (старт/зростання / насичення / спад) [3].

- Сценарний підхід. Наше майбутнє невизначене, тому доцільно розробляти кілька альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний), це дозволяє перевірити, наскільки стратегія буде стійкою в різних умовах, та врахувати потенційні ризики.

- Матричнорейтинговий підхід. Використання дасть можливість ранжувати напрями інвестицій за такими критеріями як: очікувана прибутковість, ризик, строк окупності, стратегічна важливість. Таким чином це допомагає визначити пріоритети [1, С.187-197].

- Методи діагностики та оцінки потенціалу. Іншими слова це аналіз фінансових показників підприємства. Важливим є також аналіз інвестиційноінноваційного потенціалу, багатокритеріальний аналіз показників ефективності, вияв резервів [2, С. 133-137].

- Контролінг і моніторинг. Після затвердження стратегії має бути налагоджена система контролю за виконанням інвестиційних проєктів: визначений бюджет, строки, фінансові показники, ризики. Коригування стратегії має бути можливим у разі зміни обставин.

- Принцип адаптивності. Стратегія має бути гнучкою, із врахуванням змін у зовнішньому середовищі. Методичні підходи повинні передбачати механізми адаптації та оновлення стратегії [3].

Особливості формування інвестиційної стратегії в сучасних умовах та умовах невизначеності (війни, кризи, економічної нестабільності) значення сценарного та адаптивного підходів особливо зростає в буденному житті.

Інтеграція інноваційних компонентів, а саме стратегії інвестицій має враховувати інноваційні можливості та технологічні тренди [4, С. 35-39].

Отже, методичні підходи до розробки інвестиційної стратегії мають бути різноманітними й комбінованими а саме: системними, сценарними, матрично рейтинговими, діагностичними підходами тощо.

Найефективнішими є ті стратегії, які можна коригувати, що мають резерви для адаптації і враховують ризики. Формування інвестиційної стратегії на нашу думку це не просто планування, а й стратегічний інструмент управління, що поєднує аналіз, прогнозування, управління ресурсами і контролюючі механізми.

Список використаних джерел

7. Руденко, В. В. Методичні підходи до розробки інвестиційної політики підприємств. *Наука й економіка*. 2010. Вип. 2(18). С.187-197.
8. Зоря, О. П., Яснолоб, І. О., Процюк, Н. Ю. *Методичні підходи оцінки та аналізу інвестиційно-інноваційного потенціалу*. Журнал «Цифрова економіка та економічна безпека», 9(09) 2023. С. 133-137.
9. Стахурська, С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*, (41) 2022.
10. Zoria, O., Serhienko, V. *Theoretical And Methodological Principles Of Formation Of Investment And Innovation Strategy At The Enterprise*. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1, No. 3, 2020. P. 35-39.
11. Stetsiuk P., Soroка A. Формування фінансової моделі інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. 72. С. 1-8.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стасюк О.В., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростаючих вимог до якості освітніх послуг цифрова трансформація виступає ключовим чинником модернізації закладів

вищої освіти (ЗВО). Вона охоплює не лише впровадження новітніх цифрових інструментів у навчальний процес, а й глибинні зміни в організаційній культурі, управлінських підходах, структурі освітніх програм і способах взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища.

Цифрова трансформація сфери вищої освіти сприяє підвищенню ефективності управління, персоналізації навчального досвіду, інтеграції з ринком праці та розвитку інноваційного потенціалу закладів. Вона потребує переосмислення традиційних моделей функціонування ЗВО, створення нових підходів до підготовки в них фахівців та формування цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу. У даному контексті дослідження сутності, характерних рис та ролі цифрової трансформації стає необхідним для формування стратегічних орієнтирів розвитку вищої освіти як на національному, так і на інституційному рівнях.

Впровадження цифрових рішень у діяльність навчальних закладів сфери вищої освіти висвітлюють різні фактори практичної реалізації цифрової трансформації в умовах українського освітнього середовища. Актуальність розробки прикладних рішень, технологій полягає в тому, що вони дозволяють виявити ефективні механізми створення сучасного цифрового освітнього простору, зокрема через формування цілісної цифрової інфраструктури університету, адже проведені порівняльні аналізи із європейськими моделями дають змогу оцінити рівень адаптації до міжнародних стандартів, визначити сильні сторони впроваджених рішень і виявити напрями для подальшого розвитку цифрового кампусу в контексті інтеграції до глобального простору [1].

Цифрова трансформація ЗВО є складним та динамічним явищем, що охоплює глибокі якісні зміни в усіх факторах функціонування освітніх інституцій. У контексті сучасних підходів до розвитку освітніх установ сфери вищої освіти цифрова трансформація розглядається як послідовні та комплексні заходи, що охоплюють всі ключові сфери функціонування закладів, адже її ефективне впровадження передбачає проходження низки

стратегічних і організаційних процесів, які забезпечують системну трансформацію ЗВО в умовах цифровізації [2].

До основних процесів, що формують структурні зрушення, належать системні зміни в інтеграції цифрових рішень до основних об'єктних елементів у діяльності ЗВО, таких як: стратегія розвитку закладу, організаційна структура, освітній процес, адміністративне управління, наукова діяльність, зовнішня діяльність (взаємодія з зовнішнім середовищем). Процеси впливу структурних змін у елементах системи функціонування закладу вищої освіти можуть бути основою для подальшого формування механізму цифрової трансформації ЗВО, де кожен наступний процес спирається на попередній та взаємодіє з ним, адже успішність трансформації залежить від цілісності, послідовності та управлінської злагодженості впровадження всіх елементів цифровізації.

Список використаних джерел

1. Буйницька О. П., Варченко-Троценко Л. О., Грицеляк Б. І. Цифровізація закладу вищої освіти. *Освітологічний дискурс: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 28. С. 64-79. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31370/>
2. Тесля Ю. М., Заспа Г. О. Розробка концентричної інформаційної технології цифрової трансформації закладів вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 44. С. 105–115. DOI: [10.32347/2412-9933.2020.44.105-115](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.105-115).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Стахів О.О., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

При забезпеченні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я значну увагу доцільно зосереджувати на впровадженні нових моделей управління, адаптованих до трансформаційних змін у медичній сфері. У таких умовах конкуренція між медичними закладами зростає, що вимагає від них активного розвитку внутрішнього потенціалу, підвищення якості сервісу та ефективного позиціонування на ринку.

Конкурентоспроможність стає не лише показником виживання, а й критерієм сталого розвитку закладу в новій системі охорони здоров'я. На думку Бондаренко С.М., конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я - це узагальнена характеристика його здатності забезпечувати вищу ефективність функціонування, якість послуг та задоволення потреб пацієнтів у порівнянні з іншими медичними установами, що працюють у тому ж сегменті ринку протягом визначеного проміжку часу. Вона відображає реальний потенціал (можливість) закладу утримувати або покращувати свої позиції в умовах ринкової конкуренції [1]. Вона формується під впливом комплексу чинників, серед яких - якість медичних послуг, кваліфікація персоналу, доступність та інноваційність лікувальних технологій, рівень управлінських рішень і репутація закладу. Конкурентоспроможність у досліджуваній сфері відображає не лише поточні результати діяльності, а й здатність установи адаптуватися до змін у інституційному, економічному та нормативному середовищі.

У сучасних умовах впровадження принципів економіки сталого розвитку важливого значення набуває аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я як складових соціальної інфраструктури.

Притримуючись концепції сталого розвитку, вчені стверджують, що ефективність медичних установ визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю забезпечувати доступність, якість та безперервність медичних послуг при раціональному використанні ресурсів [3].

Значну увагу необхідно приділяти прозорості управлінських процесів, підвищенню підзвітності та залученню громадськості до прийняття рішень у сфері охорони здоров'я. Важливими є також механізми державного стратегічного планування, цифровізації та створення публічно-приватного партнерства для розвитку медичної інфраструктури [2]. Ці процеси мають на меті не лише підвищення ефективності галузі, а й забезпечення її стійкості до внутрішніх і зовнішніх викликів. Подальше вдосконалення публічних механізмів потребує цілісної політики, заснованої на аналітиці, прогнозуванні та врахуванні соціальних потреб населення.

Отже, конкуренція на ринку медичних послуг виступає рушієм підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, формуючи умови для їхнього зростання і поліпшення якості медичної послуги.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я / С. М. Бондаренко, А. О. Гладуш // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 49. – С. 92-96.
2. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2019. – № 2, Том 30 (69). – С. 102-110.
3. Кайда О. С. Аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я України в умовах економіки сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – № 340(2). – С. 441-446. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Стецюк П.А. д.е.н., професор, Карпик Анна, студентка

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

З огляду на швидкі зміни бізнес-середовища внутрішні комунікації все більше розглядаються не лише як засіб передачі інформації, а й як важливий інструмент управління[5]. Якість організації внутрішніх комунікацій впливає на здатність підприємства створювати стійку корпоративну культуру, підтримувати мотивацію працівників та зберігати конкурентоздатність.

Найважливіше, внутрішні комунікації створюють єдиний простір обміну інформацією в організації. Відкритий і прозорий діалог між керівництвом і працівниками допомагає бути впевненим, а довіра — основа для згуртованості команди[3]. Доступність рішень керівництва та чесне повідомлення працівників значно зменшують ризик непорозумінь і внутрішніх конфліктів, які можуть знижувати стабільність колективу.

Крім того, якісно організовані комунікації допомагають працівникам почуватися частиною команди, а це додає їм відчуття відповідальності за роботу компанії. В результаті працівники почнуть брати участь у власних цілях компанії, що значно збільшить їхню лояльність. У цьому випадку важливу роль відіграють внутрішні інформаційні засоби — внутрішні системи, загальні заходи та інші платформи, які допомагають формувати відчуття єдності всіх працівників.

При цьому внутрішні комунікації безпосередньо впливають на рівень мотивації.

Регулярне інформування про досягнення успіхів компанії, громадське визнання внеску працівників та отримання зворотного зв'язку від менеджера збільшують не лише інтерес до робочих завдань, а й ініціативність[1]. Це

підкреслює, що мотивація має не тільки матеріальну, а й нематеріальну складову, і тут комунікації відіграють вирішальну роль.

Особливо важливо зазначити їхнє значення при орієнтації на організаційні зміни. Відкритість у комунікаціях зменшує опір до нововведень і сприяє швидкій адаптації колективу[2]. Прозорість і залучення працівників до обговорення змін підвищує готовність персоналу підтримувати стратегічні трансформації компанії.

Зважаючи на це, внутрішні комунікації необхідно розглядати як стратегічний ресурс управління. Вони узгоджують особисті цілі працівників з завданнями підприємства, зменшують невизначеність у середовищі та орієнтують колектив на спільний результат. Це безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність організації[4].

Отже, внутрішні комунікації виконують не лише роль технічного механізму обміну інформацією, а й виступають основою формування корпоративної культури, мотивації та стратегічного розвитку підприємства. Успішні компанії майбутнього будуть саме ті, які зможуть ефективно інтегрувати систему внутрішніх комунікацій у загальну модель управління. Це не тільки посилює корпоративну єдність, а й стає джерелом стійкої конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дрейчук М.А, Ситник Й.С. 3. Формування стійкої корпоративної культури як засіб попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків організації. 2023. С. 5.
2. Дубовик Н.А, Ярошевська Л.В. 4. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. 2017. С. 7.
3. Кантор І. С., Грицишин Н. І., Заяць П. Я. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. 2023. С. 7.
4. КОМУНІКАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ | Д С Ліфінцев | Ефективна економіка

№1 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725>

5. Morozova O. FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN TRADE ENTERPRISES. Actual Problems of Economics. 2025. Vol. 1, no. 289. P. 159–168. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тарновська І. В., к.е.н., доцент

Савков О. В., магістр

(м. Київ, Україна)

Соціокультурні послуги є важливим чинником розвитку суспільства, сприяючи інтеграції населення, розвитку творчого потенціалу та зміцненню соціальної згуртованості. У сучасних умовах інноваційного розвитку та цифровізації підвищення якості цих послуг і впровадження новітніх підходів стає необхідним для ефективного використання ресурсів і задоволення потреб населення.

Система управління якістю соціокультурних послуг має п'ять основних складових: планування, виконання, моніторинг, оцінка, оптимізація. На етапі планування визначаються стандарти якості та цілі надання послуг, що слугують основою для подальшої роботи. Виконання передбачає забезпечення надання послуг відповідно до встановлених стандартів. Моніторинг здійснює контроль відповідності процесів визначеним критеріям, тоді як оцінка аналізує результати діяльності та рівень задоволеності користувачів. На етапі оптимізації вносяться зміни для підвищення ефективності та якості послуг, забезпечуючи постійне вдосконалення системи. Принципи інноваційного менеджменту у сфері

соціокультурних послуг передбачають гнучкість, яка забезпечує швидку адаптацію до змін у потребах користувачів та умовах зовнішнього середовища, проактивність, що проявляється у впровадженні нових підходів до організації послуг ще до виникнення проблем, цифровізацію, яка включає застосування сучасних технологій, таких як онлайн-платформи, мобільні додатки та CRM-системи, для підвищення ефективності роботи, а також персоналізацію, що полягає у формуванні послуг з урахуванням індивідуальних потреб і запитів користувачів.

Таблиця 1

Соціокультурні послуги: критерії якості та інноваційні елементи управління

Категорія послуг	Приклади послуг	Критерії якості	Інноваційні елементи
Освітні та просвітницькі	Курси мистецтва, музики, театру; лекції, семінари, майстер-класи	Компетентність викладачів; актуальність програм; доступність для різних груп; інтерактивність; рівень задоволеності учасників	Використання онлайн-платформ для дистанційного навчання; інтерактивні додатки та віртуальна реальність; персоналізовані навчальні плани
Культурно-мистецькі	Виставки, концерти, театральні вистави, фестивалі	Художня цінність; професійний рівень виконання; організація та логістика; відвідуваність; емоційний вплив на аудиторію	Онлайн-трансляції подій; інтерактивні програми для глядачів; інтеграція мультимедійних технологій; використання соціальних мереж для залучення аудиторії
Соціальні та рекреаційні	Програми для дітей, молоді, літніх людей; соціальні заходи	Доступність для цільової аудиторії; безпека учасників; соціальна значущість; ефективність інтеграції учасників; задоволеність користувачів	Мобільні додатки для реєстрації та участі; інтерактивні платформи для обміну досвідом; використання гейміфікації для підвищення залученості
Інформаційно-консультативні	Інформаційні ресурси, консультації, онлайн-платформи	Достовірність і повнота інформації; зручність доступу; швидкість та ефективність обслуговування; інтерактивність; відповідність потребам користувачів	CRM-системи для персоналізованих консультацій; чат-боти для оперативної підтримки; інтеграція з мобільними додатками та соціальними мережами

Збереження та популяризація культурної спадщини	Екскурсії, фестивалі народної культури, майстер-класи	Аутентичність та точність відтворення традицій; освітня та культурна цінність; рівень залученості учасників; збереження об'єктів спадщини; задоволеність відвідувачів	Віртуальні тури та AR/VR технології; цифрові архіви культурної спадщини; інтерактивні майстер-класи та онлайн-фестивалі

Джерело: визначено авторами

Інноваційний менеджмент якості поєднує традиційні стандарти управління, такі як ISO, TQM, Lean чи Kaizen, з новими методами, що базуються на цифрових технологіях, аналітиці даних, дизайн-мисленні, гнучких підходах (Agile, Scrum) та управлінні клієнтським досвідом. У креативному бізнесі якість оцінюється не лише за технічними характеристиками, але й за такими критеріями, як естетичність, новизна, унікальність та соціальна значущість продукту.

Одним із найважливіших напрямів інновацій у менеджменті якості є цифровізація. Використання сучасних технологій дозволяє здійснювати моніторинг якості у реальному часі, аналізувати реакцію споживачів та вдосконалювати продукт ще на етапі його створення.

Важливу роль у підвищенні якості відіграє дизайн-мислення, яке ґрунтується на глибокому розумінні потреб користувача, постійному тестуванні ідей та гнучкій адаптації до змін. Такий підхід забезпечує не лише високу якість кінцевого продукту, а й задоволення від самого процесу взаємодії.

Гнучкі методології, такі як Agile, Scrum і Kanban [1], дозволяють підвищити якість за рахунок поступової розробки продукту, регулярного тестування та вдосконалення. У компанії Ріхар команди працюють у малих групах, обговорюючи результати на спеціальних зустрічах, що дозволяє виявляти недоліки ще на початкових етапах створення мультфільму. У сфері ІТ-творчості використовується безперервне тестування — Agile Quality

Assurance, що забезпечує постійний контроль якості під час усього циклу розробки.

У сфері соціокультурних послуг важливе значення має також управління досвідом споживача. Якість визначається не лише самим продуктом, а й тим, які емоції він викликає.

Сучасні тенденції також свідчать про зростання ролі екологічності та соціальної відповідальності як складових якості. Етичність виробництва, сталий розвиток та відповідальне споживання стають новими стандартами.

Не менш важливою інновацією є використання штучного інтелекту у контролі якості. У музиці, наприклад, ШІ може аналізувати структуру композиції, гармонію та реакцію слухачів, як це робить платформа LANDR [2]. У рекламній сфері алгоритми здатні генерувати сотні варіантів візуальних рішень, тестуючи, які з них найкраще сприймаються аудиторією. Це дозволяє креативним компаніям створювати продукти, які максимально відповідають очікуванням користувачів.

Система управління якістю соціокультурних послуг в контексті інноваційного менеджменту передбачає інтеграцію стратегічних пріоритетів творчих індустрій з адаптацією до змін зовнішнього середовища [3], що вимагає від організацій постійного оновлення як продуктів, так і процесів.

Аналіз системи управління якістю соціокультурних послуг у контексті інноваційного менеджменту показав, що впровадження інноваційних підходів дозволяє підвищити ефективність надання послуг, забезпечує задоволення потреб різних соціальних груп і сприяє розвитку культурного середовища. Сучасні методи управління якістю, такі як стандартизація процесів, використання інформаційних технологій та активне залучення громадськості, створюють умови для підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Крім того, інтеграція інноваційного управління сприяє формуванню гнучкої системи реагування на зміни соціальних потреб, що є ключовим фактором сталого розвитку соціокультурної сфери.

Список використаних джерел

1. Хлебінська О. І. Глобальні тренди управління якістю в міжнародному бізнесі: досвід європейських та українських компаній. URL: file:///D:/Users/Admin/Downloads/329514-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-764867-1-10-20250513.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
2. Як штучний інтелект змінює музичну індустрію. URL: <https://kurazh.org/yak-shtuchnyj-intelekt-zminyuye-muzychnu/> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Vlasova V Tarnovska I. 2022. Strategic priorities of entrepreneurship in creative industries. *Grail of Science*. 14-15 (Jun. 2022), 128–130. DOI:<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.018>.

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Телєгін О.О., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Сучасні реалії розвитку міжнародного співробітництва доводять важливу роль логістичного бізнесу. Це обумовлено формуванням нових ланцюгів постачання та виробничих зв'язків. Успішне та ефективне функціонування складських, операційних та транспортних підрозділів потребує впровадження заходів, які спрямовані на формування та аналіз результативних управлінських рішень. З метою прискорення поставок та розвитку логістичної інфраструктури на сьогодні більшість логістичних підприємств використовують інноваційні цифрові рішення, які дозволяють підтримувати високий рівень конкурентоспроможності бізнесу як на національному, так і на міжнародному ринках.

Впровадження програмного продукту складської логістики (WMS-системи) сприяє більш точному веденню обліку, автоматизації процесів, комплектації та відвантаження товарів. На сьогодні більшість підприємств впроваджують цифрові рішення, які націлені на обробку великих масивів даних, що дозволяє більш точно будувати прогнози попиту та пропозиції товарів, визначення оптимального обсягу запасів, виявлення «вузьких місць» в ланцюгах постачання. Для підвищення контролю за станом вантажів логістичні підприємства використовують сенсори, GPS-трекери та RFID-мітки, які дозволяють повністю відстежувати стан вантажів в реальному часі, що знижує ризик псування та втрати товарів [1; 2].

Інноваційний розвиток логістичних підприємств націлений на впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації виробничих процесів, прогнозування попиту та пропозиції, оптимізації логістичних маршрутів тощо. У цьому аспекті доцільно виокремити певні напрями розвитку цифрових технологій в діяльності логістичних підприємств.

Використання сучасних технологій, які засновані на ШІ дозволяє значно підвищити управлінську функцію за рахунок обробки великих масивів даних, їх прогнозування, що сприяє адаптації бізнесу до несприятливих умов, тим самим знижуючи рівень ризику. Особливо це актуально в умовах високої мінливості оточуючого середовища та невизначеності факторів впливу. Впровадження технологій блокчейн дозволяє підвищити захист даних від несанкціонованого їх використання з метою недобросовісної конкуренції, сприяє прозорості здійснення операцій на всіх стадіях виробничого циклу, що позитивно впливає на імідж підприємства. Враховуючи вектор сталого розвитку та націленість на використання енергоефективних та екологічних виробництв, логістичні підприємства впроваджують систему дронів для доставки товарів, що оптимізує витрати бізнесу.

Досвід успішних логістичних підприємств доводить доцільність використання хмарних технологій, роботизованих систем та сучасних

цифрових рішень. Вони дозволяють здійснювати процес управління в дистанційному режимі, сприяють прозорості операцій, підвищують імідж підприємства та продуктивність праці, сприяють забезпеченню його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах : монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 336 с.
2. Трушкіна Н. В., Джвігол Х., Сергєєва О., Шкригун, Ю. Розвиток концепції Логістика 4.0 в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4 (62). Р. 85–96. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-85-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-85-96)

РОЛЬ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МОДЕРНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Тітенко Н.В., магістрантка

Мошенець Д.О., магістрант

Зачосова Н.В., д.е.н., професор

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
(м. Черкаси, Україна)

Пошук фінансових ресурсів та оцінка джерел їх надходжень традиційно були проблемними управлінським аспектами у діяльності українських підприємств. Слабка державна фінансова підтримка розвитку бізнесу, недовіра зовнішніх інвесторів, зумовлена мінливими умовами ведення підприємницької діяльності в Україні, нестабільність законодавчої бази, тощо призвели до того, що українські підприємства мали обмежені

можливості для залучення фінансових ресурсів з метою масштабування власного бізнесу. Реалії воєнного часу лише додали проблемності цьому аспекту менеджменту сучасних організацій. Водночас, коли певний ресурс є лімітованим або важко доступним, зростає рівень майстерності управління ним, а відтак, вітчизняні практики побудови механізму фінансового менеджменту та реалізації його функцій на прикладному рівні постійно перебувають у стані якісної еволюції.

Саме таким еволюційним змінам, натхненним сучасними науковими дослідженнями, завдячуємо появі багатьох додаткових комплексних напрямів фінансового менеджменту, таких як антикризовий фінансовий менеджмент, фінансовий ризик-менеджмент, фінансово-логістичний менеджмент, управління фінансово-економічною безпекою, тощо, які ґрунтовно досліджуються у публікаціях сучасних дослідників проблем науки управління, зокрема, таких, як Бровкова О. Г., Ковальова Г. О. [1], Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Телічко Н.А., Корнєв Р. С. [2], Кустріч Л. О. [3]. Оскільки пошук фінансових активів для сталого економічного розвитку бізнесу є одним із його стратегічних управлінських пріоритетів, то фінансовий менеджмент стає також складовою стратегічного управління суб'єктом господарювання, для модернізації парадигм і практик якого роль механізму фінансового менеджменту знову ж таки є визначальною, оскільки наявність або відсутність доступних фінансових ресурсів визначає можливість якісних трансформацій управлінських і господарських процесів.

Отже, роль механізму фінансового менеджменту у модернізації стратегічного управління підприємством у кризових умовах полягає у:

- пошуку фінансових резервів і джерел їх наповнення для ініціювання стратегічних змін і комплексної перебудови бізнес-процесів підприємства під актуальні потреби часу та під інтереси його стейкхолдерів на різних часових горизонтах;
- протидії фінансовим ризикам, які виникають під впливом загроз воєнного часу та у реаліях поширення тенденцій світу BANI, що провокує

появу нових ризиків і поглиблення кризових явищ – демографічних, фінансових, соціальних, тощо, які спостерігаються в Україні впродовж тривалого проміжку часу, і були характерними ще у довоєнний період розвитку національної економіки;

– коригуванні стратегічних орієнтирів управління підприємствами шляхом переміщення їх фокусу з мети максимального нарощення фінансових результатів, прибутку та досягнення економічного ефекту на завдання забезпечення корпоративних ресурсів бізнесу та гарантування їх цілісності і можливості використання для задоволення першочергових фінансових потреб суб'єкта господарювання.

Таким чином, можна наголосити на необхідності запровадження відповідального та безпеко орієнтованого фінансового менеджменту для формування ресурсної бази стратегічного управління організаціями.

Список використаних джерел

1. Бровкова О. Г., Ковальова Г. О. Структура фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 10-12.
2. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Телічко Н. А., Корнєв Р. С. Кластерізація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 137-146.
3. Кустріч Л. О. Побудова ефективної системи фінансового менеджменту: теоретико-практичний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 1(2). С. 9-16.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Фіщук Б.Д., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін та викликів, які обумовлені як зовнішніми загрозами, так і внутрішніми трансформаціями. Динамічні зміни безпекового середовища та інші глобальні чинники вимагають від закладів охорони здоров'я гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. На наше переконання, важливою складовою сучасного управління є впровадження цифрових технологій, що розширює можливості для впровадження інновацій, проте може й створювати нові виклики, які потребують оперативного та ефективного вирішення.

Сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у суспільному розвитку та є основою збереження генофонду нації. У сучасних умовах воєнного стану вдосконалення системи охорони здоров'я має вирішальне значення для збереження здоров'я населення України [2]. Тому, зважаючи на динамічність середовища, актуалізуються питання використання адаптивних механізмів управління сучасних бізнес-структур, адаптуючи їх до специфіки функціонування закладів охорони здоров'я, особливістю діяльності яких є те, що, окрім традиційних бізнес-завдань, вони повинні забезпечувати надання якісних медичних послуг, що вимагає адаптації існуючих механізмів управління до специфічних потреб медичних установ.

Адаптивне управління першочергово спрямовано на оптимізацію ключових параметрів і врахування динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме адаптивне управління забезпечує ефективне планування, організацію, прогнозування та моніторинг. Воно сприяє впровадженню гнучких і інноваційних підходів до управлінських процесів. Також адаптивне управління розглядають через призму аналізу його

структури та основних компонентів, а саме: як діяльність, що забезпечує підтримку та як самостійну управлінську функцію, а також крізь призму системного підходу. Також слід зазначити, що адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я потребує гнучкого підходу, стратегічного планування та взаємодії, що дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні технології й оптимізувати процеси для підвищення якості медичних послуг.

Система охорони здоров'я зазнає значних змін: періодичні обстеження замінюються онлайн-діагностикою; Інтернет речей дає можливість за допомогою датчиків та сенсорів здійснювати безперервний моніторинг здоров'я пацієнтів; оператори медичних послуг та супутніх інфраструктур переходять на цифрові платформи, що значно підвищує ефективність, якість та функціональність медичних систем в умовах цифровізації [1, с. 361]. Всі ці мають враховуватись при розробці механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища.

Отже, впровадження адаптивних механізмів управління розвитком закладів охорони здоров'я дозволяє оптимізувати ресурси та зберегти баланс між наданням медичних послуг та підтримкою економічної стабільності закладів, що є важливим для сталого розвитку та відновлення галузі в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Музика-Стефанчук О. А. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування / О. А. Музика-Стефанчук, М. О. Стефанчук, Н. Я. Якимчук // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. – № 5. – С. 359-365. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.
2. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Фіщук Н.Д., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Адаптивне управління у сфері охорони здоров'я реалізується через механізми, що забезпечують ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, динамічні зміни безпекового середовища, конкурентний тиск та внутрішні фактори, а також сприяють досягненню стратегічних цілей медичних установ, зниженню негативного впливу зовнішніх загроз і усуненню суперечностей у процесі їхньої діяльності. Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я дозволяє гнучко реагувати на виклики мінливого середовища, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність впроваджувати інноваційні рішення.

Функції механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації формуються на основі алгоритму управлінського процесу, побудованого на адаптивних засадах [1, 3]:

- виникнення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (стимулів), що ініціюють реакцію закладу охорони здоров'я на виклики цифровізації та безпекових загроз;
- збір, аналіз і оцінка інформації для усвідомлення потреби в коригуванні управлінських рішень відповідно до актуальної ситуації;
- колективне формування стратегічних і тактичних цілей розвитку, трансформація цих цілей у внутрішні мотиваційні механізми персоналу;

- розробка адаптивних моделей управління, де загальні параметри визначають керівні органи, а локальна адаптація здійснюється на рівні виконавців через вибір оптимальних критеріїв реалізації;
- самоорганізація та інтеграція управлінських рішень через узгодження цілей, координацію дій і впровадження адаптивних моделей у роботу закладу;
- постійний моніторинг і самокоригування виконавцями, аналіз ефективності рішень шляхом порівняння вихідних і досягнутих результатів за принципом «вхід-вихід»;
- прогностичне регулювання на основі спільного аналізу (керівник-виконавець), прогнозування подальших змін і внесення коректив у поточні управлінські моделі відповідно до виявлених можливостей і ризиків [2].

Кожна зі складових механізму має власне забезпечення, що включає нормативно-правові акти, методичні підходи, економіко-математичні моделі, спеціалізовані програмні продукти та управлінські інструменти. Законодавчі та нормативні документи визначають основні правила й стандарти діяльності, аналітичні методи та моделі допомагають оцінювати ефективність управлінських рішень, а цифрові технології сприяють автоматизації процесів та підвищенню якості медичних послуг. Комплексне застосування цих елементів забезпечує стійкість і гнучкість системи охорони здоров'я в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища.

Список використаних джерел

1. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
2. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика [Електронний ресурс] / Л. І. Фесік. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

3. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку / О. А. Мартинюк, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська, В. І. Криленко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Халімон Т.М., д.е.н., доцент, Гордієнко О.Є., аспірант,

Єфременко М.М., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

У динамічних умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризуються прискореною діджиталізацією, глобальною конкуренцією та демографічними змінами, кадрова політика перестає бути лише адміністративною функцією, перетворюючись на стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємства. Ефективна кадрова політика — це не просто набір правил, а живий механізм, що забезпечує узгодження цілей організації з потенціалом її працівників.

Кадрова політика в нових умовах повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Останні, як відображення державної політики щодо відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника [2, с. 11].

Традиційні підходи до управління персоналом часто виявляються недостатньо гнучкими та проактивними перед обличчям нових викликів (таких як "війна за таланти", необхідність постійного перенавчання, зміна поколінь на робочих місцях). Відповідно, вдосконалення кадрової політики має бути комплексним, охоплюючи як функціональні, так і стратегічні аспекти. На рисунку 1 показано напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві в сучасних глобалізаційних умовах.

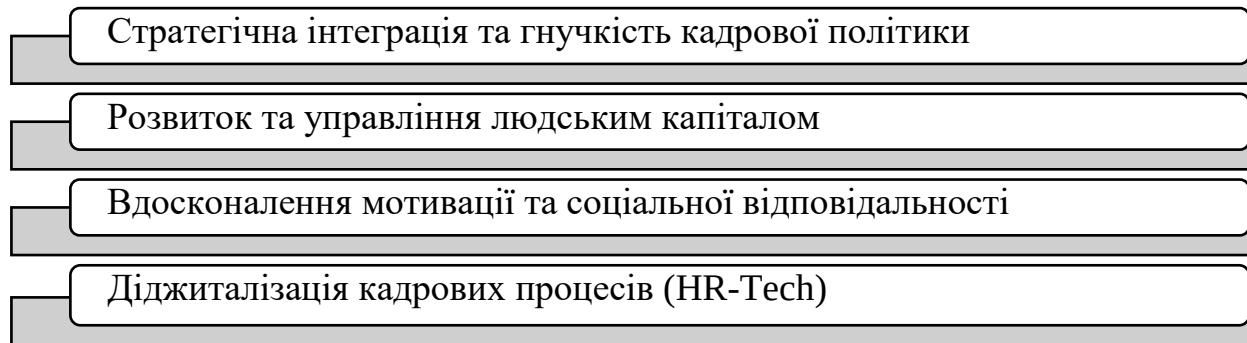


Рис. 1. Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві в сучасних глобалізаційних умовах

Джерело: створено автором.

Одним із першочергових напрямів є тісна інтеграція кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Кадрова політика має бути не похідною, а опорною частиною бізнес-плану.

Другий напрям вдосконалення кадрової політики на підприємстві розкриває інвестиції в людський капітал, який є найбільш прибутковими у довгостроковій перспективі.

Ефективна кадрова політика на підприємстві має створювати таке середовище, де працівник відчуває свою цінність і має стимули до максимальної віддачі.

Ще одним із напрямів вдосконалення кадрової політики на підприємстві в сучасних глобалізаційних умовах є діджиталізація процесів з використання сучасних технологій, які є обов'язковою умовою для підвищення ефективності кадрової політики.

Нині складається комплексне поняття «кадрової політики» як єдності взаємозалежних напрямів. Тепер роботі з працівниками більше приділяється уваги з боку самого керівництва на всіх рівні управління організацією, від найвищих і до найнижчих, надаючи начальникам відділів повноваження впливати на результативність роботи своїх підлеглих. Управління кадровою політикою стало переростати у глобальну стратегічну функцію менеджменту організації, зберігши при цьому свої класичні інструменти роботи із працівниками, так зване кількісне і якісне планування персоналу, залучення робочої сили в підвищенні кваліфікації, кадровий контроль тощо. Це визначає основні цілі кадрової політики для результативної роботи в організації [1, с.43].

Реалізація кадрової політики суб'єкта господарювання забезпечує своєчасне обґрунтування та збереження кадрового складу з точки зору його кількості та якості, дозволяє йому розвиватися, відповідаючи вимогам чинного законодавства, потребам підприємства, стану ринку праці [3].

Вдосконалення кадрової політики на підприємстві — це безперервний, еволюційний процес, який вимагає цілісного підходу. Ключовими напрямками є стратегічна інтеграція, орієнтація на безперервний розвиток талантів, індивідуалізація мотиваційних програм та діджиталізація кадрових функцій. Успіх підприємства у XXI столітті прямо залежить від його здатності залучати, розвивати та утримувати таланти, перетворюючи свою кадрову політику з реактивного інструменту на ключовий фактор конкурентної переваги. Тільки така, орієнтована на працівника та гнучка політика забезпечить необхідну стійкість та інноваційність в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Маковецька, І.М., Іванишина, О.П. & Стогній, В.Р. (2024). Особливості кадрової політики для результативної роботи працівників в організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3(46)), 41-47.

2. Матвєєва, Н., Базецька, Г., & Славута, О. (2023). Формування напрямів вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (49).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>
3. Овчарук, О.М. & Переверзєв, О.С. (2024). Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. *Наука і техніка*. (1(29)), 332-343.

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД В МЕНЕДЖМЕНТІ: ОФІСНІ, ТРАНСПОРТНІ ТА КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Харчук О.Г., к.е.н, доцент

Мельниченко Максим Віталійович, студент

Національний транспортний університет,
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
(м, Київ, Україна)

Сучасні організації функціонують в умовах глобальних викликів. Це проблеми, що вимагають мультидисциплінарного підходу, навичок адаптації, організації праці, включення комунікативного аспекту тощо. Питання, до яких сучасний менеджер має пристосовуватись: цифровізація економіки, соціально-політичні кризи, війна. Ці питання напряму пов'язані із трансформацією логістичних та виробничих процесів, що безпосередньо синтезується із діяльністю управлінця. Підходи до менеджменту у такий час має шукати методи для покращення гнучкості, стійкості перед стресом, кризами та навички швидко пристосовуватись до кардинальних змін.

Першочергово, варто покладатись на учіння класиків, що будували менеджмент зі старту його існування. Наприклад, П. Друкер підкреслював,

що менеджмент робить людей продуктивними, а знання – дієвими [1]. Необхідно переосмислити ставлення організацій до людського ресурсу, оскільки в управлінській діяльності, він є ключовим для її здійснення.

Для організацій важливо враховувати взаємозалежність сфер управління – офісної, транспортної, комунікативної, адаптивної і операційної. Їх інтеграція дає можливість створювати нові системи управління, розвивати цю сферу за допомогою центрування людини і оцінки її можливостей відповідно до виконання діяльності.

За мету цього дослідження ставимо акцент на необхідності людського фактору в мультидисциплінарному підході до управління, і обґрунтування цього, як залучення офісних, транспортних і комунікаційних процесів у стратегіях адаптивного управління.

Розглянемо кожен підхід окремо і дослідимо їх можливий синтез у менеджменті. Почнемо із операційного менеджменту, що досліджує ефективність процесів управління і розрахунок загального використання ресурсів, зокрема людського. О. Кузьмін зазначав, що успіх і продуктивність роботи системи управління організацією напряду залежить від якості планування праці та використання навичок персоналу, а не від кількості інструкцій і наказів [2]. Із його умовиводу, можна взяти ключову думку: людина – це ресурс, який, при правильному регулюванні, дає необхідні результати без надмірних витрат сил та наполегливості. Людський ресурс є вичерпним, але, при його обміркованому використанні, можна вирішити більшість задач.

С. Садрак притримувався думки, що варто враховувати соціально-психологічний клімат у комунікації, щоб забезпечити ефективність виконання поставлених завдань [3]. Комунікативний менеджмент наголошує на формуванні стійкості та стабільності функціонування організації через взаємодію, планування і довіру. Тобто, для створення управлінської системи організації із акцентом на продуктивність, необхідно покладатись на психологічні чинники. У роботі з психології праці М. Корольчук

підкреслював, що першочергово потрібно підтримувати і розвивати внутрішню стійкість персоналу і резильєнтність, а потім займатись зовнішніми ресурсами і побічними факторами у стресових і екстремальних ситуаціях [4]. Отже, психологія праці також є важливим компонентом менеджменту.

Офісний менеджмент залучаємо до компонентів мультидисциплінарності менеджменту, оскільки, у сучасному кризовому стані економіки, поняття цієї дисципліни перетворюються на функціональну одиницю координації управлінських процесів. Н. Чухрай також визнає офісний менеджмент адміністративною діяльністю та стратегічним забезпеченням роботи у колективі [5]. Таким чином, цей напрям менеджменту має важливу властивість функціонування у стресових і кризових умовах.

Адаптивний менеджмент виступає як фундаментальна дисципліна цього дослідження. За словами М. Бутка, адаптивне управління ґрунтується на здатності до пристосування, гнучкості у виконанні поставлених задач, переформуванні стратегій та навчанні за допомогою інтроспекції і досвіду [6]. Таке мислення узгоджується із ідеями П. Сенге, що казав про перспективність і актуальність лише тих організацій, які здатні постійно розвиватися [7].

Зазначаємо, що дослідження адаптації у кризових ситуаціях, починаючи із 2020 року, є надзвичайно важливим. У науковій роботі Одеського національного університету ім. І. Мечникова «Психологічні особливості адаптації особистості до кризових ситуацій» було досліджено дані адаптованості у кризових ситуаціях вибірки із 35 чоловік (10 чоловічої статі, 25 – жіночої), у відсотковому співвідношенні – 71% жінок та 29% чоловіків [8]. Для дослідження було використано психодіагностичні методики і рівень адаптації розподілено на три рівні: низький, середній та високий (рис 1).

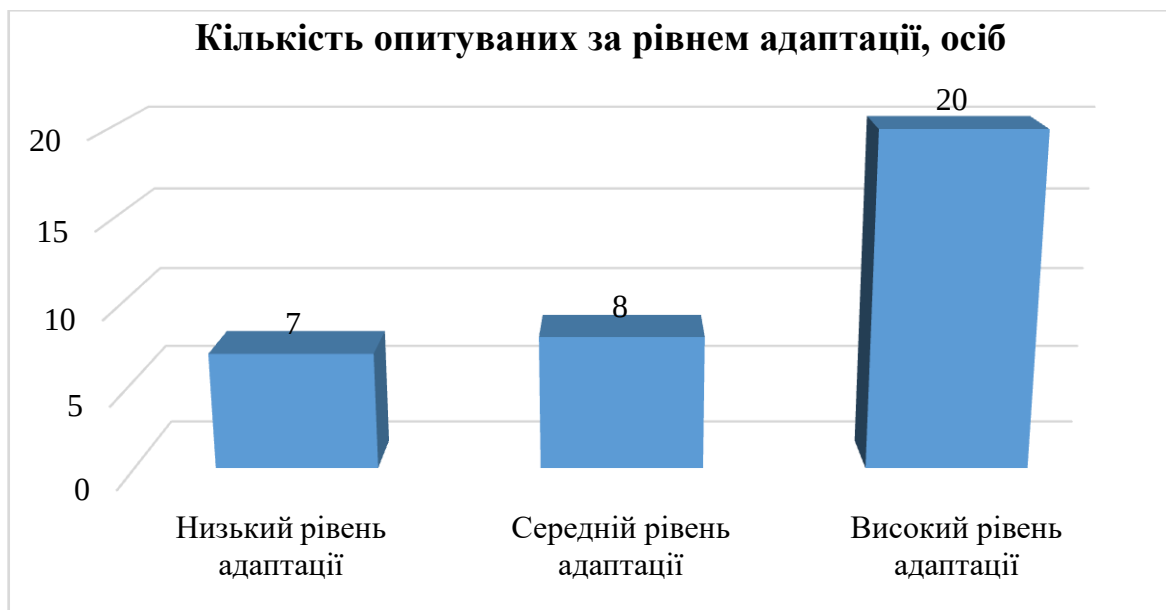


Рис. 1. Кількість опитуваних за рівнем адаптації [8]

Загалом 7 осіб із низьким рівнем адаптації (із яких всі жінки), 8 осіб із середнім рівнем адаптації (із яких теж всі жінки) та 20 осіб із високим рівнем (10 чоловічої статі та 10 жіночої статі).

Для дослідження рівня адаптації у науковій роботі автор використав методику діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда. Конкретної категорії вибірки для дослідження не було зазначено, але, на основі отриманих даних, можна зробити припущення, що рівень адаптації залежить від статі, працевлаштованості, рівня прагнення і копінг-стратегій (оскільки, у дослідженні було враховано також ці аспекти і використано такі критерії).

Останньою, але не менш важливою компонентною, є транспортний менеджмент, який надає мобільність та безперервне функціонування постачання, навіть у кризових умовах. Н. Чухрай пов'язував логістику та ефективну роботу менеджера, підкріплюючи їх синтез міркуваннями про основу транспортного управління, яка лежить у оперативності і відповідальності керівника [9]. У пандемію та часи війни відчутно зросла необхідність транспортного постачання із особливо детальною організацією. Тож, можемо зробити висновок, що транспортний менеджмент також

відіграє важливу роль у міждисциплінарному підході до дослідження сучасного менеджменту.

Отже, наведені у викладеному тексті напрями і їх зв'язок у черговий раз наголошують про суттєву роль людського ресурсу та організації праці із залученням кваліфікованих кадрів. Без урахування витратності людського ресурсу неможливо досягти результативного синтезу організаційних, офісних, комунікативних і транспортних діяльностей у сфері менеджменту.

Істотно впливає гнучкість менеджменту, адаптивність, здатність постійно навчатись і залучення досвідчених кадрів. Такий підхід до огляду цієї проблематики окреслює межі людини у виконанні діяльності і її центральну роль в управлінні. Тобто, мультидисциплінарність у поєднанні з людиноцентричним підходом стає важливою точкою задля перегляду сучасних стратегій розвитку організацій.

Список використаних джерел

1. Drucker P. F. *Effective Executive*. Taylor & Francis Group, 2018. 208 p.
2. Кузьмін О. Є. Економічна оцінка впровадження автоматизованих систем управління промислового виробництва. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3 (39). С. 46–50.
3. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12 (138). С. 132–139.
4. Психологія праці у звичайних та екстремальних умовах. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/3894> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Чухрай Н. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
6. Бутко М. П. Біфуркаційний стан державотворчого ядра України в умовах реалізації євроінтеграційного курсу. *Економіка України*. 2017. № 10 (671). С. 49–64.

7. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Performance + Instruction. 1991. Vol. 30, No. 5. P. 37. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>

8. Червінська Т. І. Психологічні особливості адаптації особистості до кризових ситуацій: монографія. Одеса, 2024. С. 43–80.

9. Чухрай Н. І. Аграрна логістика та вертикальна інтеграція бізнесу. Логістика: проблеми і рішення. 2013. № 4 (47). С. 51–56.

Данило ПОНКРАТОВ

другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М.

Бекетова, Україна

ORCID 0009-0005-9837-6034

Danylo.Ponkratov@kname.edu.ua

Науковий керівник: **Шевченко В.С.**

доцентка кафедри Менеджменту і публічного адміністрування, к.е.н., доцент

Danylo PONKRATOV

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

MODERN METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING ENTERPRISE PERFORMANCE

Анотація. Система оцінювання персоналу відіграє ключову роль у сучасному управлінні організацією, забезпечуючи об'єктивну інформацію для прийняття рішень щодо підбору, розвитку, просування та мотивації працівників. В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку підприємства потребують інструментів, які дозволяють не лише оцінювати фактичну продуктивність співробітників, а й прогнозувати їхній потенціал, здатність до професійного зростання та адаптації до нових викликів.

Метою дослідження є систематизація сучасних видів та методів оцінювання персоналу з урахуванням їх практичного застосування на підприємствах. Виявлено три основні групи методів: якісні, кількісні та комбіновані. Дослідження підкреслює, що ефективність оцінювання залежить не лише від вибору методу, а й від якості його організації, прозорості процедури та подальшого використання результатів для управлінських рішень. Систематизація методів оцінювання створює основу для побудови гнучкої та прозорої системи управління персоналом, підвищення мотивації співробітників і забезпечення ефективного функціонування підприємства.

MODERN METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING ENTERPRISE PERFORMANCE

Relevance. The personnel evaluation system plays an important role in modern organizational management, as it provides objective information for making managerial decisions regarding the selection, development, promotion, and motivation of employees. In conditions of high competition and constant market changes, enterprises require tools that not only assess actual employee performance but also predict their potential, capacity for professional growth, and ability to adapt to new challenges.

A comprehensive approach to personnel evaluation becomes particularly relevant, combining the analysis of work results, professional competencies, and employees' business and personal qualities. This allows organizations to identify the strengths and weaknesses of each employee, form a talent pool, develop individual development programs, and improve the motivation system. In turn, the effectiveness of personnel evaluation directly influences the quality of managerial decisions in human resource management, the enterprise's competitiveness, and its long-term development.

Statement of the Problem. The aim of the study is to systematize modern types and methods of personnel evaluation, taking into account their practical application in enterprise activities. To achieve this aim, it is necessary to address several tasks:

- to reveal the essence and main principles of personnel evaluation, among which objectivity, reliability, comprehensiveness, accessibility, and predictiveness are key;
- to examine the main directions and mechanisms through which employee evaluation is conducted;
- to characterize existing personnel evaluation methods and determine their advantages and limitations;
- to identify the possibilities of applying qualitative, quantitative, and combined evaluation methods in various areas of human resource management.

The systematization of types and methods of evaluation allows creating a generalized picture of how modern enterprises can organize the process of analyzing employees' labor potential. As researchers note, only a justified combination of different methods ensures reliable and accurate results [1]. Thus, the task of improving the personnel evaluation process through the use of comprehensive tools that take into account both professional competencies and personal qualities of employees remains highly relevant.

Conclusions. The conducted study confirms that personnel evaluation is an integral element of an organization's management system, contributing to the improvement of its efficiency and competitiveness. It was found that the most effective approach is the combination of different methods—qualitative, quantitative, and combined—allowing consideration of both professional competencies and personal qualities of employees.

The systematization of evaluation methods provides a foundation for building a flexible and transparent human resource management system, which enables informed managerial decision-making. This approach allows not only assessing employee performance but also developing individual development strategies, enhancing motivation, and ensuring the effective functioning of the enterprise as a whole.

REFERENCES

1. Balabanova L., Sardak O. (2019) Upravlinnia personalom [Human Resource Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 468 s.
2. Hrishnova O. (2020) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labour Economics and Social-Labour Relations]. Kyiv: Znannia. 502 s.

Секція 2. Бізнес тренди, виклики та перспективи сталого економічного розвитку.

MODELING THE IMPACT OF BASIC DIGITAL SKILLS ON NATIONAL DIGITAL PERFORMANCE: THE EU EXPERIENCE

Mostova A.D., Doctor of Economic Sciences, Professor

Kyiv, State University of Information and Communication Technologies

Digital transformation is a crucial driver of economic growth and social progress, which cannot be achieved without widespread digital literacy. Developing digital skills has become a strategic global priority, fostering digital economy expansion, job creation, and social advancement (European Commission, n.d.-a).

As the digital economy evolves, technological change reshapes job structures and skill requirements. Currently, it accounts for over 15% of global GDP, and 92% of all jobs require digital skills (National Skills Coalition, 2023). Its growth outpaces the traditional economy by 2.5 times. By 2030, the digital sector is expected to generate 30% of global GDP and create around 30 million jobs (UNITAR, n.d.). Rapid technological progress continues to transform qualification demands (European Commission, n.d.-b), highlighting the growing importance of digital skills. Governments and supranational institutions are therefore focusing on

raising digital literacy to ensure citizens' readiness for digital economies and markets.

Digital skills are a key factor in enhancing competitiveness and tackling global challenges such as unemployment, inequality, and poverty (OECD, n.d.). In the EU, digital literacy is promoted through strategic initiatives like the European Platform for Digital Skills and Workplaces, the Digital Europe Programme (DIGITAL), and the EU4Digital Programme, including the National Coalitions for Digital Skills and Jobs (National Skills Coalition, 2023). These initiatives aim to reduce the digital divide and ensure continuous digital upskilling. The Digital Decade strategy targets that by 2030, at least 80% of adults aged 16–74 should possess basic digital skills (European Commission, n.d.-c). Supporting initiatives include the European Skills Agenda, the Digital Education Action Plan 2021–2027, and the Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.1), which helps assess and improve individual skills.

Despite wide recognition of their importance, few empirical studies examine digital skills as a unified, independent predictor across multiple digital performance indicators. There remains a lack of cross-national modeling linking measurable skill indicators, such as the share of people with basic or above-basic digital skills, to widely accepted metrics like the IMD Digital Competitiveness Ranking, UN E-Government Index, Global Innovation Index, and Networked Readiness Index.

This study addresses that gap by developing and testing a hierarchical regression model that identifies basic digital skills as a quantifiable predictor of national digital competitiveness, e-governance readiness, innovation, and ICT infrastructure maturity. Using standardized 2023 EU data, it provides empirical insights into how digital skills influence different dimensions of digital transformation.

As independent variables, data on the percentage of individuals with basic or above-basic digital skills were obtained from Eurostat. Dependent variables (IMD Digital Competitiveness, UN E-Government Index, Global Innovation Index, and

Networked Readiness Index) were sourced from international organizations such as the IMD World Competitiveness Center and the UN E-Government Survey, ensuring data comparability and reliability.

The study applies a quantitative research design based on secondary data analysis (Creswell et al., 2018). The methodology combines descriptive statistics and multiple linear regression to explore the relationship between basic digital skills and national-level digital performance indicators (Draper et al., 1998). This approach enables direct interpretation of how digital skills influence various aspects of digital development (Montgomery et al., 2021). To ensure robustness, cross-validation and F-tests were conducted, while performance metrics included R-squared, mean cross-validation R-squared, standard deviation of cross-validation R-squared, and mean RMSE. All statistical calculations were performed in Excel.

Model results show that the IMD Digital Competitiveness Ranking has the highest R-squared and stable cross-validation values, indicating the strongest and most consistent relationship with basic or above-basic digital skills. These skills explain about 67% of variance, confirming their predictive power. Cross-validation $R^2 = 0.55$ demonstrates good model reliability, though slightly lower generalization across countries. Thus, digital competitiveness is strongly linked to basic digital skills, reflecting their predictive role in shaping a nation's digital advantage (Table 1).

The Networked Readiness Index (NRI) also shows a strong relationship, with skills explaining 61% of variance. The Global Innovation Index (GII) demonstrates moderate explanatory power (50%), while the UN E-Government Index shows the weakest link (36%), suggesting that e-government readiness depends on additional factors such as government investment.

Table 1

Model results for basic or above basic digital skills and dependent variables

Dependent Variable	R-Squared	Mean Cross-Validation R-Squared	Cross-Validation R-Squared StdDev	Mean RMSE	F-Statistic	p-value

IMD Digital Competitiveness	0.67	0.55	0.12	8.82	52.48	1.08×10^{-7}
UN E-Government Index	0.36	0.27	0.39	0.045	14.93	6.66×10^{-4}
Global Innovation Index (GII)	0.50	0.12	0.46	6.93	26.25	2.43×10^{-5}
Networked Readiness Index (NRI)	0.61	0.49	0.25	4.78	39.91	1.09×10^{-6}

Source: compiled by author

The standard deviation of cross-validation R^2 values reflects model consistency (Freedman, 2007). A lower StdDev for IMD Digital Competitiveness (0.12) confirms its stability, while a higher value for UN E-Government Index (0.39) suggests variability and the influence of external factors. RMSE measures prediction accuracy: IMD's RMSE = 8.82 indicates a manageable prediction error, while the low RMSE = 0.045 for e-government scores reflects high precision despite lower overall explanatory power.

Overall, the models show strong predictive capacity for digital competitiveness and networked readiness. High R^2 and low RMSE values confirm that improving basic digital skills can significantly strengthen national competitiveness and digital infrastructure. Moderate predictive power for innovation and e-government implies that additional factors should be incorporated for deeper assessment.

All models are statistically significant, confirming that basic digital skills are a reliable predictor across all indices. The strongest relationships appear for IMD Digital Competitiveness and NRI, moderate for GII, and weakest for UN E-Government Index. These findings demonstrate that investment in digital skills yields the most substantial impact on competitiveness and digital readiness.

References

1. Agresti, A. and Franklin, C. (2018). *Statistics: The Art and Science of Learning from Data*. 4th edn. Boston: Pearson.
2. Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Draper, N.R. and Smith, H. (1998). *Applied Regression Analysis*. 3rd edn. New York: Wiley.
4. European Commission (n.d. -a). *Digital skills and jobs*. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-and-jobs> [Accessed 10 October 2025].
5. European Commission (n.d. -b). *National Coalitions for Digital Skills and Jobs*. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-coalitions> [Accessed 10 October 2025].
6. European Commission (n.d. -c). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en [Accessed 10 October 2025].
7. Freedman, D., Pisani, R. and Purves, R. (2007). *Statistics*. 4th edn. New York: W.W. Norton & Company.
8. Montgomery, D.C., Peck, E.A. and Vining, G.G. (2021). *Introduction to Linear Regression Analysis*. 6th edn. Hoboken, NJ: Wiley.
9. National Skills Coalition (2023). *Closing the digital divide: The role of skills in bridging America's workforce equity gap*. Available at: <https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2023/03/NSC-DigitalDivideSkinny-Report.pdf> [Accessed 10 October 2025].
10. OECD (n.d.). *Competitiveness and Private Sector Development*. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/development/competitiveness-in-south-east-europe_9789264298576-en [Accessed 10 October 2025].

11.UNITAR (n.d.). *UNITAR Conference on Digital Finance*. Available at: <https://unitar.org/about/news-stories/news/unitar-conference-digital-finance> [Accessed 10 October 2025].

INTEGRATING GREEN AND DIGITAL COMMUNICATION PRACTICES FOR SUSTAINABLE GLOBAL BUSINESS

Mostova A.D., Doctor of Economic Sciences, Professor

Bratslavskyi M.V., 5th year student, ZED-51

Kyiv, State University of Information and Communication Technologies

In today's world, global companies are simultaneously undergoing two fundamental transformations: green transition and digital transition. They are not only shaping the direction of business development, but also new standards for communicating with partners, consumers, and investors. According to ITU (2024), the world's leading IT companies consumed over 518 TWh of electricity, which is about 1.9% of global consumption, while the digital technology industry has the potential to reduce CO₂ emissions through analytics, automation, and smart solutions [1].

According to the UNCTAD Digital Economy Report (2024), global e-commerce grew by almost 60% between 2016 and 2022, reaching USD 27 trillion [2]. This explosive development of the digital environment is creating new requirements for transparency and sustainability of communications. European policies, including the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS), already require companies to submit standardized sustainability reports, making environmental responsibility a strategic element of business communications [3].

However, Semarchy (2025) research shows that 83% of companies are not yet ready to fully implement CSRD due to a lack of reliable ESG data. Surveys

show broad plans to invest in AI to automate ESG reporting [3]. This highlights that the combination of green and digital tools is becoming the key to effective reputation, trust and competitiveness management.

The formation of environmentally responsible digital communications is based on a combination of international standards, EU legislation and modern information technologies. Their common goal is to increase trust, transparency and efficiency of external business relations.

The environmental communication model is regulated by the ISO 14063:2020 “Environmental communication – Guidelines and examples” standard, which defines the principles of transparency, credibility, stakeholder orientation and consistency of messages. In combination with ISO 14021:2016 (self-declared environmental statements), this document creates a methodological basis for building a credible environmental reputation [3].

European legislation includes the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022/2464) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS, 2023) and forms a mandatory framework for sustainable reporting. They introduce the concept of double materiality, which covers both the impact of business on the environment and the impact of environmental factors on the company’s activities. Since 2025, these standards have covered European companies and are expanding to partner countries, including Ukraine.

In the field of marketing, the ICC Advertising and Marketing Communications Code (2024) sets ethical standards for environmental claims. The Code prohibits vague or unsubstantiated “green” claims, requiring an evidence base for every sustainability message [4]. In parallel, Directive (EU) 2024/825 “Empowering Consumers for the Green Transition” restricts greenwashing and introduces an obligation to clearly inform consumers about the environmental characteristics of products.

The Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR, 2024) introduces the concept of a Digital Product Passport (DPP). It is a digital record of data on the origin, composition and life cycle of a product. The DPP contains information on

materials, energy consumption, maintainability and recycling, accessible via QR code or blockchain system [5]. According to Markets & Markets (2025), the global DPP market will grow from ≈ 200 million USD in 2024 to over 1.7 billion USD by 2030 (CAGR $\approx 45\%$) [5]. Such tools turn environmental reporting into an interactive marketing element, where every consumer can verify product data in a digital environment.

Big Data, AI and IoT allow to measure and predict the impact of business activities on the environment, as well as to optimize advertising campaigns. The use of analytics increases the competitiveness of companies by 59% and at the same time reduces inefficient resource consumption [5]. Digital sensors and blockchain technologies provide traceability – tracking the origin of raw materials, transportation conditions and production. This increases the level of trust and creates a new format of B2B communications, where data becomes a common language of partners.

Theories of materiality and reputation management (reputational capital) emphasize that trust in eco-communications is based on data transparency. The OECD records a persistent lack of trust in brand eco-claims and an increase in cases of mis-/greenwashing due to the lack of confirmation by sources. Therefore, digital technologies (DPP, analytical platforms, interactive supply chain maps) become a guarantee of information verifiability and an important element of sustainable branding.

Real-world examples of digital tools in green communications demonstrate that sustainable marketing is moving beyond declarative and into a dimension of data, technology and trust.

In the EU, for example, Novalis used the 3E Exchange system to implement a Digital Product Passport (DPP) in the industrial sector, which allowed it to increase the transparency of supply chains and track environmental parameters of production. The MyLime platform implemented four digital passport projects for the brands 3T, Colnago, Saint-Gobain and Valentino Balboni, combining

blockchain and QR codes to confirm the authenticity and sustainability of products.

In the fashion industry, the brands Kappahl and Marimekko (Trace4Value initiative, 2024) implemented DPP for 3,000 product units, which allowed them to integrate data on materials, suppliers and carbon footprint into customer communication. According to Vogue Business (2024), consumers who have had access to digital product information demonstrate a higher level of brand trust [9].

In Ukraine, the combination of green and digital approaches is implemented within the Eastern Ukraine EDIH project, which supports the digital-green transformation of businesses in the Kharkiv, Dnipro and Zaporizhia regions. The program creates an ecosystem for the implementation of environmental innovations and digital services for SMEs in post-war reconstruction [8].

A corporate-level example is DTEK, which combines the digitalization of the energy grid, consumption analytics and ESG reporting within the framework of a climate neutrality strategy by 2040. The company implements monitoring platforms for measuring emissions, using renewable sources and communicating results through open data.

On a national scale, Diia.Business creates an infrastructure for digital interaction between entrepreneurs and the state, which becomes the basis for the future integration of green reporting modules and ESG tools.

According to OECD research (2025), companies that integrate environmental transparency into digital communications have a 23–28% higher level of customer trust and a 15% higher probability of repeat purchases [6]. Correia et al. (2023) study on a sample of 690 respondents showed that attention to green marketing messages explains up to 45% of the variation in consumer “green” behavior [7].

Therefore, the synergy of environmental and digital approaches not only improves corporate reputation, but also provides measurable results, increasing trust, communication effectiveness and business market position.

Thus, the integration of environmental and digital communications is becoming a determining factor in the sustainable development and competitiveness of global business. Analysis of international standards (ISO 14063, ISO 14021, CSRD, ESRS, ICC Code) and practical cases confirms that digitalization has become a key condition for transparency of environmental information. It ensures the availability of data on the origin of products, energy efficiency and social impact, turning corporate reports into a tool of marketing trust.

Digital Product Passport, Big Data, IoT and blockchain technologies open up new opportunities for verification, measurement and communication of environmental results. At the same time, digital analytics helps to optimize marketing costs and reduce the carbon footprint of electronic campaigns. For EU partner countries, in particular Ukraine, the implementation of such tools is not only a market requirement, but also a means of increasing trust in international economic relations.

The examples of DTEK, Eastern Ukraine EDIH and Diia.Business prove that green-digital integration is gradually moving into the practical plane of economic recovery, strengthening the adaptation of Ukrainian business to European ESG standards. Therefore, green & digital communication forms the basis of sustainable partnerships, ethical marketing and a new corporate culture in which transparency, data and trust become key assets of sustainable global business.

References

1. ITU (2024) *Greening Digital Companies 2024: Monitoring Emissions and Energy Consumption*. International Telecommunication Union. Available at: <https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/PR-2024-09-30-Greening-Digital-Companies-report.aspx> (Accessed: 6 October 2025).
2. UNCTAD (2024) *Digital Economy Report 2024: Shaping the Future of Our Digital World*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (Accessed: 6 October 2025).

3. European Commission (2024) *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Available at: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (Accessed: 6 October 2025).

4. ICC (2024) *Advertising and Marketing Communications Code*. International Chamber of Commerce. Available at: https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/ICC_2024_MarketingCode_2024.pdf (Accessed: 6 October 2025).

5. Markets & Markets (2025) *Digital Product Passport Market by Application and Region – Global Forecast to 2030*. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/digital-product-passport.asp> (Accessed: 6 October 2025).

6. OECD (2025) *Protecting and Empowering Consumers in the Green Transition: Misleading Green Claims and Digital Transparency*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/protecting-and-empowering-consumers-in-the-green-transition_c23ea601/12f28e4f-en.pdf (Accessed: 6 October 2025).

7. Correia, A., Almeida, F. & Silva, M. (2023) 'Green marketing communication and consumer behaviour: Evidence from Portugal', *Sustainability*, 15(2), 8907. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9858907/> (Accessed: 6 October 2025).

8. Illiashenko, S., Taranenko, I. & Ustymenko, R. (2025) *The Role of Green Marketing and ESG in B2B Relations*. Sumy: Sumy State University. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/100472/1/Illiashenko_esbp_3_2025.pdf (Accessed: 6 October 2025).

9. Vogue Business (2024) *The Fashion Exec's Guide to Digital Product Passports*. Available at: <https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/the-fashion-execs-guide-to-digital-product-passports> (Accessed: 6 October 2025)

GREEN LOGISTICS AS A MODERN TREND OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Shapoval D.S., higher education student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
(Kharkiv, Ukraine)

Today, the world is changing extremely quickly. Business can no longer exist outside the topic of ecology, because people increasingly choose companies that think not only about profit, but also about nature. That is why in recent years there has been more and more talk about green logistics.

As you know, logistics – is the process of planning and performing efficient transportation and storage of goods from the point of origin to the point of consumption» [1, p. 97]. However, this is no longer enough today. In the face of growing attention to ecology, logistics must take into account not only speed and benefit, but also how its processes affect the environment.

This is how the concept of green logistics – approach emerged, involving the organization of logistics processes with minimal environmental impact [2, p. 287]. This applies to everything – transport, warehousing, packaging, delivery routes, even reuse of materials. The goal is one: to make business more environmentally friendly, but not to lose profit, but on the contrary - to benefit from such changes.

Today, this is a truly modern trend, because global companies are actively implementing «green» approaches. For example, Amazon and DHL have incorporated EVs (use of electric vehicles), lowering fuel expenses by 20% and reducing emissions considerably [3, p. 38]. Also interesting is the practice of IKEA, which is gradually abandoning plastic in the packaging of its products,

replacing it with ecological materials, in particular biodegradable mushroom packaging [4]. Such examples prove that concern for nature can be combined with economic benefit.

The main function of green logistics is to make the management of material flows more efficient and at the same time safe for the environment.

As noted by Dorosh O.I., Ogerchuk Yu.V., Plish Yu. In their work, the main elements of green logistics include:

- reduction of greenhouse gas emissions;
- reduction of energy consumption;
- switch to use of sustainable vehicles;
- optimization of logistics operations [2, p. 287].

Also, to this list can be added the use of ecological packaging, the implementation of systems of disposal and reuse of materials, as well as the digitalization of logistics processes, which allows more efficient planning of routes and reducing resource consumption.

All this, on the one hand, sounds quite technical, but if you look deeper, it is a real change in thinking in business. Companies are beginning to realise that adopting sustainable practices is not just a time requirement, but a way to stay competitive in a rapidly changing world. For example, optimizing delivery routes helps not only reduce emissions, but also save fuel and time. The same applies to packaging: switching to recycled or biodegradable materials not only improves the company's image, but also reduces disposal costs.

In addition, it is important that green logistics is not a one-time project, but a continuous process. New technologies are emerging every year to reduce resource consumption and make supply even more efficient. And it is those companies that are not afraid to change that will benefit in the long term.

The benefits of green logistics include companies, their customer suppliers and society in general. These include: improved long-term profitability, new or expanded partnerships, satisfied and loyal customers, improved corporate responsibility reputation, easier recruitment [2, p. 290].

However, like any innovative concept, green logistics also has certain shortcomings that can restrain its implementation. First of all, these are high initial costs: investment is needed to switch to environmental technologies. Not every company, especially a small one, can afford such costs, especially since the payback of environmental projects usually occurs gradually. Also, certain difficulties arise with compliance with environmental standards, which differ in different countries, which complicates the work of international companies and requires additional resources for certification, personnel training and process control.

Another challenge is technical limitations – for example, electric transport or alternative types of fuel do not always provide the required transportation range. Therefore, companies have to find a balance between sustainability and efficiency. However, despite these difficulties, with the development of technologies and the increase of environmental awareness of business, most of the shortcomings are gradually decreasing, and green logistics are becoming more and more affordable and profitable.

So, green logistics today is not just a fashion trend, but a strategic direction for the development of modern business, which combines economic efficiency with responsibility to the environment. It forms a new management culture in which environmental awareness becomes an integral part of corporate strategy. The implementation of «green» approaches allows companies not only to reduce the negative impact on nature, but also to gain competitive advantages: optimize costs, strengthen reputation, attract partners and customers who share the values of sustainable development. Despite the existing difficulties associated with initial investment or technical constraints, it is obvious that the future of logistics – lies precisely in environmental solutions. Green logistics is an important step towards a harmonious combination of economic growth and environmental preservation, contributing to the formation of a sustainable, ecologically oriented economy of the future.

REFERENCES

1. Reznik N., Rudenko S., Pylypchuk K. Osnovni kharakterystyky poniattia lohistyky i systemy upravlinnia lantsiuhamy postachan. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. P. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102> (date of application: 09.10.2025)
2. Dorosh O.I., Oherchuk Yu.V., Plish Yu. Problemy ta perspektyvy rozvytku zelenoi lohistyky. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2024. Vol. 6, №. 2. P. 286–295. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286> (date of application: 09.10.2025)
3. Maria Ebinbritto J., Subburaj L. Investigating the Impact of Green Logistics on Supply Chain Efficiency and Environmental Sustainability. *Research Journal of Medical Sciences*. 2025. Vol. 19, № 3. P. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.36478/makrjms.2025.3.34.40> (date of application: 09.10.2025)
4. IKEA to phase out plastic from consumer packaging by 2028. *IKEA Newsroom*. 2021. URL: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/sustainability/ikea-to-phase-out-plastic-from-consumer-packaging-by-2028-211123/> (date of application: 09.10.2025)

INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES: INSIGHTS FROM EMERGING ECONOMIES

Sobczyk-Kolbuch, A., Doctor of Economics, Professor

Katowice Business University (Katowice, Poland)

www.gwsh.pl (aniagwsh@op.pl)

Integrating sustainability into national development strategies is increasingly framed as a strategic management challenge that spans vision, coordination, measurement, and learning. In sustainable development, the Sustainable Development Goals (the global benchmarks for sustainable economic and social development) are the most important. While the 2030 Agenda offers a common language, progress is uneven: the 2024 UN SDGs report finds only 17 per cent of targets on track globally, with nearly half showing only minimal or moderate progress (48% exhibit mild to severe deviations from the desired trajectory, with 30% showing marginal progress and 18% moderate progress) and more than a third stalled or regressing.[1, p.4] This paper analyses how selected emerging economies—India, Brazil, and South Africa—embed sustainability into their national strategies and what management mechanisms enable or constrain that integration. According to the detailed report, some elements of the strategy will not be implemented due to time delays and the lack of involvement by individual regions in achieving these sustainable development goals. Using document analysis of national plans and SDG implementation reports [2], triangulated with international assessments, a comparative set of enablers (leadership and vision, inter-ministerial coordination, stakeholder engagement, policy coherence, and performance systems) and barriers (short-termism, capacity constraints, fragmented measurement, and budget-strategy misalignment) can be derived.

The goals address a broad range of policy areas, including economic growth, education, health, gender equality, clean energy, climate action, and institutional governance. By providing measurable targets and indicators, the SDGs serve as a global reference point for policy formulation and evaluation, facilitating

international comparability and accountability. Within national contexts, they function as strategic benchmarks that guide governments in aligning their development plans, budgeting systems, and performance frameworks with long-term sustainability objectives. In this sense, the SDGs are not merely aspirational commitments but also managerial instruments that enable the translation of sustainability principles into operational strategies. Their integration into national development planning represents a crucial step toward institutionalizing sustainable economic management and ensuring coherence between domestic policies and the global sustainability agenda.

One way to evaluate progress on the SDGs is through Voluntary National Reviews (VNRs), which are part of the follow-up and review of the 2030 Agenda for Sustainable Development. As stated in paragraph 84 of the 2030 Agenda, regular reviews in the High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPF) are to be voluntary, state-led, undertaken by both developed and developing countries, and provide a platform for partnerships, including through the participation of major groups and other relevant stakeholders. [3, p.1] Countries are encouraged to take advantage of the opportunity to learn from the experiences of other countries.[3, p.11]

In India, the integration of sustainability into national and subnational planning is coordinated by the NITI Aayog, which provides central leadership to align development priorities with the Sustainable Development Goals (SDGs). The institution operationalizes this alignment through the *SDG India Index*, a comprehensive monitoring framework that assesses the performance of individual states and union territories across SDG indicators. By publishing these results annually, the Index fosters transparency, promotes inter-state benchmarking, and embeds sustainability within the country's strategic discourse and competitive federalism dynamics [4]. In Brazil, sustainability integration is formalized through the Multi-Year Plan (Plano Plurianual, PPA) 2024–2027, which establishes a results-based strategic planning framework linking programs directly to budgetary allocations. The PPA is developed through broad-based public consultations and

participatory mechanisms, ensuring societal ownership and legitimacy of policy priorities. This participatory and budget-linked structure strengthens coherence between sustainability objectives and fiscal management, thereby reducing implementation risks and reinforcing the accountability of sustainability-oriented programs. [5] In South Africa, the National Development Plan (NDP) 2030 articulates a long-term national vision that aligns closely with the SDGs—estimated at approximately 74% convergence, according to the country’s Voluntary National Review. The NDP provides strategic continuity across political cycles, functioning as the overarching framework for economic transformation and social inclusion. Nevertheless, translating this vision into actionable, financially viable *just transition* projects remains uneven, particularly in sectors such as energy and employment generation. [6]

The study adopts a qualitative, comparative design using document analysis (national plans, government decrees/guidelines, SDG indices, UN/UNDP/OECD/World Bank materials) to identify managerial mechanisms for SDG integration and their observed performance implications. The paper focuses on three illustrative emerging economies (India, Brazil, South Africa) based on (a) plan availability and maturity, (b) explicit SDG alignment, and (c) variation in political-institutional contexts. The sources used in this paper included the SDG India Index 2023–24, Brazil’s PPA 2024–27 documentation and UNDP CPD alignment notes, South Africa’s NDP 2030 and VNRs, and global monitoring reports for context.

Countries typically localize the SDGs by mapping them to national priorities, establishing coordinating bodies (e.g., planning commissions), aligning multi-year plans with budgets, and developing indicator dashboards and voluntary national reviews (VNRs). The effectiveness of these mechanisms depends on managerial capacity, data systems, and political ownership

To conclude, the study advances a management-oriented model of sustainability integration that highlights the critical role of strategic alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs), the establishment of robust program-

budget linkages, and the institutionalization of feedback and learning mechanisms within national planning systems. This model conceptualizes sustainability not merely as a normative policy objective but as an operational principle embedded within the managerial processes of public administration. The paper's contribution is twofold. First, it develops a mid-range theoretical framework that translates national sustainability ambitions into concrete managerial routines, thereby bridging the gap between strategic intent and administrative execution. Second, it provides empirically grounded insights derived from emerging economies, where the coexistence of rapid growth imperatives, fiscal constraints, and institutional fragmentation generates complex trade-offs in the pursuit of sustainable development. By synthesizing these findings, the proposed model offers a pragmatic pathway for enhancing policy coherence, implementation efficiency, and adaptive capacity in the governance of sustainable economic transformation.

REFERENCES

1. The Sustainable Development Goals Report 2024, United Nations, 2024 [<https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>, unstats.un.org, access: 20.09.2025]
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development [<https://sdgs.un.org/> access:21.09.2025]
3. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, GA resolution 70/1. See also GA resolution 67/290, para 8, for more on the reviews and the mandate of the HLPF. [<https://sustainabledevelopment.un.org> access: 25.09.2025]
4. NITI Aayog, 2024 [niti.gov.in access: 23.09.2025]
5. Mazzucato, M. (2023). *Innovation-driven, inclusive, and sustainable growth: developing its 2024–2027 Pluriannual Plan*.

6. Mthembu, D.E. & Nhamo, G., (2022), Aligning SDG 13 with South Africa's development agenda: Adaptation policies and institutional frameworks, *Journal of Disaster Risk Studies* 14(1), a1155. <https://doi.org/10.4102/jamba.v14i1.1155>

STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor
Katowice Business University (Katowice, Poland)

Modern business is undergoing continuous transformation under the influence of globalization, digitalization, environmental challenges, and social changes. In an increasingly unstable external environment, strategic management becomes a key tool for ensuring the sustainable development of enterprises. Its main goal is to create long-term business competitiveness by combining economic efficiency with social responsibility and environmental balance.

Strategic management involves the development of a mission, vision, goals, and mechanisms to achieve results that align with the principles of sustainable development and ensure the long-term competitiveness of the enterprise. In modern conditions, it has evolved from classical planning models to an adaptive, digitally oriented, and value-driven approach that integrates innovation, social responsibility, and environmental efficiency. According to the ESG (Environmental, Social, Governance) framework, strategic decisions should consider three key dimensions: environmental — minimizing the business's impact on the environment, increasing energy efficiency, and developing “green” technologies; social — developing human capital, ethical behavior, supporting local communities, and creating a safe and inclusive work environment; governance — transparency, accountability, data-driven decision-making, and a strategic focus on long-term value [1].

Current trends in strategic management include digital transformation, the use of artificial intelligence (AI) in managerial decision-making, agile organizational models, and the strengthening of value-driven corporate leadership. In this context, sustainable business is viewed not only as economically efficient but also as an innovative, socially responsible, and environmentally balanced management system that ensures harmony between profit, society, and the environment.

Key trends in strategic management in the context of sustainable development include the following: Integration of sustainable development into business strategies. Modern companies are moving away from short-term financial targets and increasingly adopting integrated strategies in which sustainable development is considered the foundation for creating long-term value. This means that the Sustainable Development Goals (SDGs) are embedded at all levels of corporate planning — from defining the mission to product development and supply chain management. Such an approach contributes to increased stakeholder trust, the formation of a positive brand reputation, and the attraction of “green” investments [2; 3; 4].

Digital transformation as a strategic priority. Digitalization has become a key catalyst for sustainable development, as digital technologies — artificial intelligence (AI), Big Data, real-time analytics, cloud solutions, and blockchain — provide transparency, control, and efficiency in management processes. The use of data-driven management enables companies to make decisions based on analytics, forecast risks, evaluate ESG indicators, and optimize resources. This not only enhances efficiency but also creates the conditions for smart management within the framework of the Industry 5.0 concept [5].

Formation of innovative business models. One of the leading trends is the transition from traditional linear business models to circular, platform-based, and service-oriented formats. Strategic management focuses on creating business ecosystems that integrate technologies, customers, suppliers, investors, and

communities to generate shared value. At the core of these models are innovation and sustainability, ensuring synergy between economic benefit and environmental responsibility. For example, companies implement “Product-as-a-Service” models, sustainable procurement digital platforms, and resource reuse systems.

Enhancing the Role of Corporate Governance. The successful implementation of sustainable development strategies is impossible without effective corporate governance. Transparency, accountability, data-driven management, risk monitoring, and adherence to ethical standards become essential conditions for strategic trust. Companies establish sustainability committees, implement internal control systems for ESG metrics, and actively use sustainability reporting as a tool for engaging with stakeholders.

Human-Centric Approach within Industry 5.0. The Industry 5.0 concept emphasizes that technology should work for the benefit of humans, not the other way around. At the core of strategic management is human capital — its skills, motivation, innovativeness, and social engagement. Businesses are transitioning to inclusive development models, creating work environments that foster creativity, well-being, and a collaborative corporate culture. This strengthens the internal resilience of companies and supports their development as socially responsible organizations [5].

Development of Sustainable Business Ecosystems and Adaptive Strategies
Global instability, climate change, and technological competition create the need for flexible, adaptive management strategies that allow companies to respond quickly to challenges. Increasingly, businesses operate as parts of ecosystems where collaboration among government, business, science, and civil society contributes to the creation of innovative value. Such interactions ensure economic resilience, environmental balance, and inclusive growth, which are key principles of strategic management in the 21st century [6].

Among the main challenges facing modern businesses are the lack of institutional support for sustainable practices, which complicates the implementation of ESG programs and “green” initiatives, particularly for small

and medium-sized enterprises; the insufficient readiness of companies for digital integration of ESG processes, which limits opportunities for data analytics, transparent monitoring, and resource optimization; the limited access to financing for environmental projects, which slows the development of innovative business models and the green economy; and the low level of corporate culture in sustainable development, manifested in insufficient employee motivation, the absence of value-driven strategies, and weak societal impact.

Overcoming these barriers is possible through the improvement of strategic planning mechanisms, the introduction of green investments, the development of public-private partnerships, and the creation of an innovative, adaptive organizational culture that integrates technology, human capital, and social values. An important aspect is also the enhancement of managerial education and competencies in ESG and digital management, which allows organizations not only to respond to contemporary challenges but also to transform them into new opportunities for growth and the strengthening of competitive positions.

Effective strategic management of sustainable business should be grounded in a set of interrelated priorities that collectively ensure long-term organizational growth, resilience, and social responsibility. Foremost among these is the prioritization of innovation as a primary driver of competitive advantage, enabling enterprises to develop novel products, services, and business models that respond effectively to evolving market conditions. Equally critical is the implementation of responsible corporate governance, characterized by transparency, accountability, and adherence to ethical standards across all levels of organizational decision-making. Such governance fosters trust and legitimacy among stakeholders, thereby reinforcing strategic relationships with investors, employees, customers, and the broader community. Moreover, the integration of advanced digital technologies into organizational processes significantly enhances operational efficiency, supports evidence-based and data-driven decision-making, and strengthens the enterprise's adaptive capacity in rapidly changing economic and technological environments. Complementing these internal mechanisms is the imperative of

global collaboration to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs), which underscores the necessity of multi-stakeholder partnerships involving business, governmental institutions, and civil society actors. This approach ensures that sustainability initiatives generate measurable societal and environmental impacts, while simultaneously aligning corporate strategies with broader global development priorities.

Within the framework of sustainable economic development, strategic management constitutes a fundamental mechanism for securing long-term organizational viability and competitiveness. Its effectiveness is determined by the enterprise's ability to adapt dynamically to complex and rapidly evolving socio-economic, environmental, and technological contexts, while systematically embedding Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into core operational and strategic processes. Organizations that successfully cultivate an innovative, responsible, and sustainability-oriented corporate culture not only enhance their resilience and competitive positioning but also contribute substantively to social well-being and environmental stewardship. By integrating sustainable development into strategic objectives, enterprises facilitate the stability and robustness of the broader economic ecosystem, mitigate potential operational and reputational risks, and create avenues for long-term innovation-driven growth. In this context, the adoption of sustainable strategic management practices demonstrates that enduring economic performance and societal value creation are mutually reinforcing, thereby providing a framework in which business success and collective welfare are intrinsically aligned.

REFERENCES

1. Popescu, M., Mandru, L. (2024). *Models for Approaching and Reporting Sustainable Development in Business Organizations*. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V. Vol. 17 (66) No. 2. pp. 67-80.

<https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.2.6>

2. OECD, 2023. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing. Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
3. World Economic Forum (2024). *The Future of Sustainable Leadership*. Geneva: WEF. <https://www.weforum.org/meetings/sustainable-development-impact-meetings-2024/>
4. United Nations (2023). *Sustainable Development Goals Report*. New York: UN. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
5. European Union. Industry 5.0. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en
6. Sarişik, G., Demir, S. (2025). *Industry 5.0: A Human-Centric Paradigm for Sustainable and Resilient Industrial Transformation*. Journal of Social Perspective Studies, 2(2), 50-66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15358434>

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Беззубко Б.І., к.держ. упр., доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет

(м. Запоріжжя, Україна)

Корсун О.В., здобувачка вищої освіти,

Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»,

(м. Івано-Франківськ, Україна)

Ефективність бізнес-процесів є ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості виробничих підприємств в сучасних умовах. В Україні, з огляду на економічні та політичні виклики останніх років, аналіз ефективності бізнес-процесів набуває особливої актуальності. Проведене дослідження спрямоване на вивчення основних показників

ефективності українських виробничих підприємств, визначення тенденцій та факторів, що впливають на їхній розвиток.

Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємств базується на аналізі фінансових та нефінансових показників, таких як рентабельність, продуктивність праці, обіговість активів, фондівіддача тощо. Економічна ефективність – це результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу [1]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити економічну ефективність використання ресурсів підприємства. Крім економічної ефективності, потрібно оцінювати соціальну, екологічну та технічну ефективності.

До 2022 року спостерігалася позитивна динаміка основних показників її ефективності українських виробничих підприємств. Зокрема, рентабельність активів зросла до 19,7%, а рентабельність власного капіталу – з 27,6% до 78,7% [1]. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості підприємств. Але залишався низький рівень продуктивності праці. За даними Міжнародної організації праці, у 2021 році Україна посіла 94-те місце серед 165 країн світу, що свідчило про суттєве відставання від провідних держав у сфері ефективності використання трудових ресурсів [2]. Така позиція в міжнародному рейтингу вказує на недостатній рівень технологічного розвитку, а також на наявність структурних і організаційних проблем в управлінні персоналом. Продуктивність праці є одним із найважливіших показників операційної ефективності, оскільки вона безпосередньо пов'язана з прибутковістю підприємства, його здатністю швидко адаптуватися до змін ринку та конкурувати в умовах глобалізації.

В умовах стрімкого розвитку Індустрії 4.0, сталого розвитку підвищення продуктивності праці потребує комплексного підходу, який включає впровадження інноваційних технологій, цифрову трансформацію виробничих процесів, автоматизацію рутинних операцій, а також розвиток

людського капіталу. Підприємства мають в післявоєнний час інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для безперервного навчання та розвитку компетентностей, що відповідають викликам сучасного ринку праці. Лише за умови стратегічного управління трудовими ресурсами та інтеграції цифрових рішень у виробництво українські підприємства зможуть суттєво підвищити ефективність і продуктивність праці в середньостроковій перспективі.

На ефективність бізнес-процесів на українських підприємствах впливає низка факторів, серед яких:

1. Технологічний розвиток: впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності та зниженню витрат.
2. Кваліфікація персоналу: високий рівень професійної підготовки працівників забезпечує ефективне використання ресурсів та впровадження інновацій.
3. Організаційна структура: ефективна організація виробничих процесів та управління ресурсами дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.
4. Зовнішнє середовище: економічна та політична стабільність, доступ до фінансових ресурсів, рівень конкуренції на ринку впливають на можливості підприємств щодо підвищення ефективності.

У післявоєнний час необхідно розробляти заходи щодо врахування вимог сталого розвитку (перехід на «зелену економіку, використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії, здійснювати подальшу цифровізацію економіки і суспільства). Тільки з урахуванням вимог сталого розвитку потрібно впроваджувати заходи щодо поступового підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Талах Т.А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум*. 2021. № 4. URL: <https://surl.li/qwitxv>.
2. Карпенко Н.М. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2020. № 6. 2020. URL: <https://surl.li/ivrbga>.

МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

Богачова А.В., к.е.н., доцент

Гончаренко Д. В., магістрант

Київський національний лінгвістичний університет

У сучасному світі бізнес дедалі більше орієнтується не лише на прибуток, а й на створення довгострокової цінності для суспільства та довкілля. Концепція сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної рівноваги, стає ключовим орієнтиром для сучасного маркетингу.

Традиційні маркетингові стратегії, спрямовані лише на стимулювання продажів, поступово змінюються на користь маркетингу сталого розвитку — системи, у центрі якої стоїть споживач, його цінності та усвідомлений вибір. Метою такого підходу є не просто задоволення потреб клієнта, а формування нової поведінкової моделі, заснованої на відповідальному ставленні до ресурсів і навколишнього середовища.

Одним із головних напрямів сучасного сталого маркетингу є просування “зелених” брендів — компаній, які впроваджують екологічно безпечні технології, використовують перероблену упаковку, зменшують викиди вуглецю та підтримують соціальні ініціативи. Такий підхід допомагає не

лише зменшити негативний вплив на природу, а й зміцнює репутацію бренду, формуючи довіру з боку споживачів [1].

Важливу роль у розвитку сталого маркетингу відіграють цифрові технології. Соціальні мережі, контент-маркетинг, інфлюенсер-комунікації дозволяють компаніям ефективно поширювати ідеї екологічної відповідальності, залучати молодь до участі у соціальних та екопроектах. Зокрема, популярними стають кампанії з еко-челенджами, благодійними акціями та ініціативами зі зменшення споживання пластику.

Серед основних викликів сталого маркетингу варто виокремити проблему “зеленого камуфляжу” (greenwashing), коли компанії лише імітують екологічну відповідальність у рекламі, не змінюючи реальних виробничих процесів. Це знижує довіру споживачів і вимагає більшої прозорості бізнесу у звітах про соціальну та екологічну діяльність [2].

Формування відповідальної споживчої поведінки передбачає активну освітню функцію маркетингу. Компанії мають не просто продавати продукт, а пояснювати, чому його використання корисне для довкілля чи суспільства. Наприклад, бренди, що випускають багаторазові товари, акцентують увагу на економії ресурсів, а виробники органічних продуктів — на користі для здоров'я.

В Україні сталий маркетинг поступово набирає обертів. Після початку повномасштабної війни багато компаній переорієнтувалися на соціальні ініціативи — підтримку ЗСУ, внутрішньо переміщених осіб, відновлення екосистем. Такі дії не лише зміцнюють імідж бренду, а й сприяють формуванню спільних цінностей у суспільстві.

Отже, маркетинг сталого розвитку є не просто новим напрямом у бізнесі, а стратегією майбутнього, яка дозволяє поєднати комерційні цілі з глобальними цілями сталого розвитку. Відповідальна комунікація, прозорість, етичність і орієнтація на спільне благо стають ключовими чинниками успіху компаній у XXI столітті. Саме такий підхід забезпечить

формування культури усвідомленого споживання та гармонійного розвитку суспільства й економіки.

Список використаних джерел

1. Sachs J. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015. 543 p.
2. Франк Махальц. Грінвошинг - розпізнавання та уникнення ризиків. DJS, 2024. <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/zelene-vidmivannya-rozpiznavannya-ta-uniknennya-rizikiv>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ У РАМКАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Болгар Т. М., д.е.н., професор

Придніпровський інститут приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
(м. Кременчук, Україна)

ESG поняття (environmental, social, governance) – це екологічні соціальні управлінські індикатори та займають важливе місце у багатьох ініціативах сталого розвитку. Консенсусний підхід до забезпечення практичної реалізації цілей сталого розвитку обумовив поділ на три сфери і сьогодні цей підхід отримав назву ESG-діяльність або ESG-активність, що дає можливість зробити висновок про ключову роль підприємств у вирішенні багатьох існуючих проблем. Важливим елементом системи управління ESG-активністю підприємства є комунікації зі стейкхолдерами, що забезпечуються за рахунок складання ESG-звітності. У загальному вигляді ESG-звітність – це кількісна та якісна інформація про екологічні, соціальні та управлінські зусилля і результати компанії.

На сьогодні в українському законодавстві поняття ESG-звітність, ESG-звіт або звіт про сталий розвиток відсутні. Натомість використовується термін «звіт про управління», що як за назвою, так і за наповненням (за Законом має містити інформацію про стан і перспективи розвитку підприємства та його основні ризики) не відповідає запитам сталого розвитку та цілям сталого розвитку (ЦСР). Крім того за українським законодавством від подання звіту про управління звільняються мікро- та малі підприємства, а середні мають право не відображати нефінансову інформацію у такому звіті. Що стосується тих компаній, що все ж таки мають готувати звіти про управління, то і тут відсутня будь-яка регламентація, оскільки у Законі зазначено, що підприємства самостійно розробляють як систему так і форми управлінського обліку [1].

Відповідно на сьогоднішній день існує багато різних стандартів, рекомендацій, методологій до складання ESG-звітності чи окремих її складових. Найбільш розповсюдженими на сьогоднішній день є наступні:

- Рекомендації GRI – найпоширеніші у світі стандарти звітності щодо сталого розвитку, які охоплюють всі ключові аспекти ESG-звітності, включаючи питання екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління [2];

- Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (European Sustainability Reporting Standards або ESRS) – проєкт стандартів розроблено EFRAG. Стандарти будуть адаптовані до політики ЄС і побудовані на основі міжнародних ініціатив стандартизації. Комісія повинна прийняти перший набір стандартів до середини 2023 року на основі проєктів стандартів, опублікованих EFRAG у листопаді 2022 року [3];

- Галузеві стандарти SASB – стандарти SASB визначають екологічні, соціальні та управлінські проблеми, які мають найбільше значення для фінансової діяльності компаній в 77 різних галузях. Вони розроблені, щоб допомогти компаніям розкривати інформацію про ESG-активність компанії [4];

– Стандарти ISO: ISO 9000 (присвячений аспектам якості), ISO 14000 (екологічні аспекти), ISO 18000 (здоров'я та безпека) та ISO 26000 (соціальна відповідальність) [5];

– KPIs for ESG – Керівництво з інтеграції ESG у фінансовий аналіз та оцінку компаній, розроблене Товариством інвестиційних професіоналів DVFA у Німеччині спільно з Європейською федерацією товариств фінансових аналітиків (EFFAS). Містить перелік індикаторів для оцінки ESG-активності компанії [6].

Таким чином, підприємства і компанії України позбавлені формальних і неформальних стимулів і примусів для підготовки та публікації ESG-звітності, а також не мають жодної методичної підтримки з боку відповідних органів. Все це обумовлює доцільність більш ретельного вивчення науково-методичних засад ESG-звітності компаній.

ESG-звітність з точки зору стейкхолдерів – це, як правило, річний звіт зі сталого розвитку компанії або звіт про її ESG-активність за певний період. Але сам по собі звіт – це лише верхівка того айсбергу активностей, що стоїть за його створенням.

Отже, науково-методичні засади організації управлінської звітності підприємств (ESG-звітності) повинні будуватися на основі сучасних міжнародних стандартів (GRI, ISO, SASB, ESRS тощо), що на відміну від існуючих науково-методичних підходів, містять конкретні кроки і пропозиції з імплементації ESG-звітності на підприємствах/компаніях, а також дозволять удосконалити процес організації ESG-звітності і підвищити його ефективність з метою досягнення цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

2. A Short Introduction to the GRI Standards (2023)
<https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>
3. Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard setting (2023) <https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-03/210308-report-efrag>
4. SASB Standards <https://www.sasb.org/standards/download/>
5. ISOHELPLINE. 2014. Integrated Management System Documentation/Manuals for Integrated Certification. [Online]. Available at: http://www.isohelpline.com/ims_iso_9000_iso_14000_ohsas_18000_document_manual.htm
6. KPIs for ESG 3.0 is published by DVFA Society of Investment Professionals in Germany in conjunction with EFFAS European Federation of Financial Analysts Societies.
https://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Publikationen/Standards/KPIs_for_ESG_3_0_Final.pdf

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Бондар А.В., аспірант спеціальності «Менеджмент»,
Сумський національний аграрний університет
(м. Суми, Україна)

Досвід провідних країн світу у сфері організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств свідчить, що основою сталого розвитку виступають базові суспільно-політичні принципи. Вони мають реалізовуватися з урахуванням національних особливостей соціально-економічних відносин. Дослідники виокремлюють серед них такі положення:

1. Принцип раціональної економічної свободи, на основі якого формується змішана економіка, здатна забезпечити достатній рівень зайнятості населення та виробництво необхідних товарів і послуг.
2. Принцип соціального партнерства, що визначає взаємовідносини між державою, роботодавцями та працівниками.
3. Необхідність державного регулювання ринкових процесів, яке покликане забезпечити оптимальний баланс між виробництвом і споживанням з урахуванням потреб суспільства, людини та природи.
4. Дотримання принципу соціальної справедливості, який передбачає перерозподіл суспільного продукту на користь соціально вразливих груп населення.
5. Принцип демократичного колективного управління у виробничій та соціальній сферах, що сприяє досягненню максимально можливої соціальної єдності.

Узгоджена реалізація цих положень формує основу соціально орієнтованого управління, яке забезпечує гармонійний розвиток суспільства та економіки. Слід зазначити, що більшість українських сільськогосподарських підприємств лише нещодавно почали впроваджувати технології стратегічного управління. Через це часто трапляється так, що стратегічні плани, які виглядають ґрунтовними на папері і на підготовку яких підприємства витрачають значні ресурси (зокрема залучаючи зовнішніх консультантів), залишаються нереалізованими. Іншими словами, наявність стратегії не завжди означає, що аграрне підприємство реально здійснює стратегічне управління. Водночас формальне впровадження стратегічного менеджменту не гарантує повного захисту від можливих невдач. Реалізація стратегічних планів сталого розвитку аграрного сектору країни відбувається через діяльність самих господарюючих суб'єктів, і саме їхній стратегічний вибір визначає ефективність розвитку економіки загалом. Сільське господарство Вінницької області залишається однією з найстабільніших галузей, яка, попри загальноекономічну кризу, зберігає свої позиції. Проте

трансформація структури сільськогосподарського виробництва може створювати серйозні потенційні ризики для розвитку галузі у середньо- та довгостроковій перспективі. Враховуючи порівняльні показники продуктивності агропромислового комплексу області та суміжних регіонів, можна припустити, що Вінниччина має значний потенціал для того, щоб стати лідером за цими параметрами.

Передумовами розвитку та підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Вінницької області є впровадження інноваційних технологій, організація виробництва та праці за потоковими методами у процесі виробництва й переробки продукції, надання позик для модернізації матеріально-технічної бази підприємств, збільшення обсягів виробництва завдяки залученню інвестиційних ресурсів, а також створення кооперативів та інтегрованих структур. Це сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності, що, у свою чергу, дозволяє спрямувати частину прибутку на зміцнення конкурентних переваг підприємства за рахунок використання його сильних сторін та виявлення слабких місць конкурентів. Важливим також є забезпечення повного використання наукового, технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу, а також узгодження інтересів та цілей усіх структурних підрозділів, що дозволяє досягати системного ефекту від інноваційної діяльності.

Виділяють три основні типи стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, кожна з яких відповідає специфіці аграрного виробництва:

1. Стратегія розвитку – передбачає заходи, спрямовані на збільшення обсягів реалізації продукції, капіталовкладень, прибутку та рівня рентабельності.
2. Стратегія стабілізації – включає заходи щодо збереження досягнутих обсягів виробництва за умов нестабільного попиту, продажів та прибутку.

3. Стратегія виживання – передбачає комплекс антикризових заходів для забезпечення функціонування підприємства у складних умовах.

Ефективна стратегія розвитку є ключовим чинником комерційного успіху підприємства в умовах конкурентної боротьби. Основні напрями управління конкурентоспроможністю включають: управління якістю продукції, яка є основою конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності; розробку та запуск нових товарів; комплексні дослідження ринку та маркетингове планування; організацію роботи товарного апарату; рекламу та стимулювання збуту; вдосконалення існуючої продукції; формування цінової політики; стратегічне планування діяльності; оптимізацію організаційної структури; вибір ефективних каналів збуту; зменшення витрат на обіг; кредитну політику та фінансування. Це дозволяє спрямувати частину прибутку на підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

При виборі інноваційної стратегії кожен керівник повинен враховувати потенціал свого підприємства, рівень ризику та готовність ринку до впровадження нововведень. Обґрунтовуючи інноваційну стратегію, слід дотримуватися таких критеріїв: відповідність показників стратегічних планів можливостям підприємства та загрозам зовнішнього середовища, а також цілям і місії компанії.

Список використаних джерел

1. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 3. С. 118-126

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Глушенкова А.А., к.г.н., доцент

Гаврилюк Б.В., студент ДУІКТ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м.Київ, Україна)

Глобальна логістика сьогодні задає темпи розвитку економіки та позиції країн у міжнародному ринку. Вона впливає на те, наскільки швидко бізнес може адаптуватись та інтегруватися у нові ринки та як країна може витримувати кризові ситуації. Під час Ukrainian Transport Forum 2025, який організувала Європейська Бізнес Асоціація, було озвучено багато думок про те, що Україні доведеться практично заново будувати транспортну логістику, якщо вона захоче залишатися конкурентною [1]. Учасники форуму відмітили те, що дунайські порти поступово можуть стати альтернативою Чорному морю, а нові мультимодальні шляхи через Центральну Європу відкривають доступ до ринків ЄС. Це реальний доказ того, як країна намагається знайти нові точки опори в міжнародній логістиці.

Також не менш цікавим був і форум «Логістичні хаби та індустріальні парки», проведений за участі UkraineInvest [2]. Тут вже мова йшла більше не про поточну проблематику, а саме про стратегію та перспективи. Відзначили, що без сучасних складів і транспортних вузлів Україна залишиться у слабких позиціях. І це влучно сказано було, так як сьогодні логістика перестає бути лише перевезенням будь чого. Логістика стає невід'ємною частиною економічної стратегії, здатної зацікавити інвесторів і виробників. Якщо звернути увагу на практики інших країн, маю на увазі ті ж самі хаби, які створюють основу не тільки для нових робочих місць, а і стимулюють розвиток регіонів. Беручи до уваги Польщу, то у свій час зробила ставку на

розбудову логістичних хабів уздовж транспортних маршрутів TEN-T, і зараз саме ця інфраструктура дає їй відчутну перевагу в обслуговуванні транзитних потоків. Литва ж розвинула ті ж самі хаби біля портів Клайпеди, і це дозволило їй утримати позиції в Балтійському регіоні. Україна може використати ці приклади як дорожню карту для власного розвитку.

Міжнародний досвід також показує, що логістика є не лише технічною сферою, а й елементом геополітичної конкуренції. На економічному форумі у Давосі в 2024 році було сказано, що Україна може стати важливим учасником глобальних ланцюгів постачання критичної сировини [3]. Це звичайно створює не тільки нові можливості, але й підвищує вимоги. Сьогодні всі країни змагаються не обсягами перевезень, а здатністю забезпечувати довгострокову стабільність, і не меншу увагу приділяється саме відповідності міжнародним стандартам. Також у світі посилюється акцент на «зеленій логістиці». Це означає зменшення викидів, використання електротранспорту, автоматизацію. Якщо українські компанії не будуть враховувати ці тенденції, ми ризикуємо втратити частину партнерів навіть у разі відновлення інфраструктури.

У звіті Світового банку та IFC 2025 року детально описані слабкі сторони української логістики [4]. Серед них перенавантажені пункти пропуску на кордоні, нестача сучасних центрів і проблеми управління. Це відчувається у практиці, а саме черги на переходах, перевантажені залізниці, відсутність достатніх складів. На міжнародному ринку це означає втрату клієнтів і зрив контрактів. Водночас у звіті виділено, що вливання інвестицій здатні змінити ситуацію. Потрібна не лише відбудова доріг та мостів, а й модернізація управлінських процесів, створення мультимодальних центрів і включення України у глобальні транспортні коридори.

Тож підсумовуючи можна сказати, що Україна має великі перспективи, але все залежить від швидкості змін. По-перше, від розвитку транспортних коридорів і альтернативних портів. По-друге, від формування сучасних

логістичних хабів, які працюватимуть як магніти для бізнесу. По-третє, від включення у глобальні ланцюги критичної сировини. І останнє можу сказати, що країна повинна вирішити проблеми на кордонах і зробити систему стійкою. Наступні кілька років покажуть, чи зможе Україна закріпитися у світовій логістиці. Якщо так, то держава отримає зовсім інші можливості, ну а якщо ж ні, то кмітливіші конкуренти займуть це місце.

Список використаних джерел

1. Ukrainian Transport Forum 2025. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/ukrainian-transport-forum-2025/>
2. UkraineInvest. Logistics hubs and industrial parks — forum on investment transformation for Ukraine. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/events/logistics-as-part-of-the-forum-on-investment-transformation-for-ukraine-3/>
3. World Economic Forum. The future of critical raw materials: How Ukraine plays a strategic role in global supply chains. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/07/the-future-of-critical-raw-materials-how-ukraine-plays-a-strategic-role-in-global-supply-chains/>
4. World Bank, IFC. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>

СВІТОВІ ТРЕНДИ АУДИТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Горобченко О.А., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств

Миколаївський національний аграрний університет

(м. Миколаїв, Україна)

Михальчишина Л.Г., к.е.н., доцент

Приватний вищий навчальний заклад

«Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»,

(м. Вінниця, Україна)

Аудит підприємницької діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні достовірності фінансової та нефінансової інформації, що становить базис для прийняття обґрунтованих управлінських та інвестиційних рішень. Його проведення сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, кредиторів та ділових партнерів, формуючи підґрунтя для залучення додаткового капіталу та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Важливою функцією аудиту є ідентифікація фінансових, операційних та управлінських ризиків, а також виявлення можливих помилок і порушень, що дає змогу своєчасно здійснювати превентивні заходи та мінімізувати негативні наслідки для підприємства. Крім того, аудит забезпечує відповідність діяльності суб'єктів господарювання чинному законодавству, міжнародним стандартам фінансової звітності та внутрішнім регламентам, підвищуючи рівень прозорості та підзвітності бізнесу. Виконання цієї функції має особливе значення в умовах глобалізації та інтеграційних процесів, коли довіра до фінансової звітності підприємств стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності. Окрім контрольної функції, аудит виконує й аналітичну роль, надаючи управлінському персоналу релевантну інформацію для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування стратегій довгострокового розвитку. Таким чином, аудит не лише підтверджує достовірність звітності, але й виступає інструментом підвищення

ефективності управління та формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах.

Сектор аудиту зазнає значних зрушень, які переосмислюють традиційні практики. За останні п'ять років аудит підприємницької діяльності зазнав значних змін (рис.1), зокрема через технологічні інновації, зміни в регулюванні та підвищення вимог до якості.

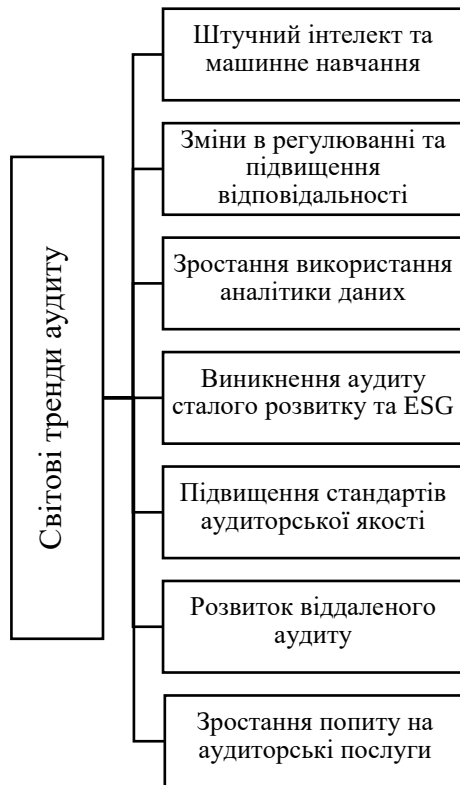


Рисунок 1 – Світові тренди аудиту підприємницької діяльності

Сучасний етап розвитку аудиту підприємницької діяльності характеризується активним впровадженням інноваційних технологій та посиленням регуляторних вимог. Одним із провідних трендів є використання штучного інтелекту (ШІ) та методів машинного навчання, що забезпечують автоматизацію рутинних процесів, зокрема введення даних, і дозволяють аудиторам зосереджуватися на вирішенні більш складних завдань. Ці технології сприяють виявленню аномалій у звітності та прогнозуванню потенційних ризиків, що суттєво підвищує ефективність аудиторських перевірок [5].

Значного поширення набув і віддалений аудит, необхідність у якому виникла під час глобальних економічних та соціальних потрясінь. На сучасному етапі він перетворився на стандартну практику, забезпечуючи гнучкість у здійсненні процедур та розширення можливостей обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє проводити аудити на ширшій географічній території без обов'язкової фізичної присутності аудитора [3].

У фінансово-економічному аспекті простежується зростання витрат на аудиторські послуги, що зумовлено підвищенням стандартів перевірок та збільшенням трудових ресурсів. Так, у Великій Британії провідні 500 компаній спрямували рекордну суму – £1,45 млрд (еквівалентно приблизно 1,8 млрд доларів США або понад 70 млрд гривень (за курсом 2025 року) – на оплату аудиторських послуг, що свідчить про зростаючий попит і ускладнення аудиторських процедур [1]. Одночасно у США якість аудиту демонструє позитивну динаміку завдяки посиленню регуляторних норм та підвищенню санкцій щодо аудиторських фірм. Зокрема, у 2024 році середній рівень дефіциту якості серед компаній «Великої четвірки» знизився на 6% (з 26% до 20%), що підтверджує ефективність оновленої системи контролю [4].

Окремим напрямом стає аудит сталого розвитку та ESG-звітності, який набуває все більшої актуальності в умовах зростання вимог до прозорості та соціальної відповідальності бізнесу. Перевірка екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній підвищує рівень довіри інвесторів та суспільства, сприяючи утвердженню принципів сталого розвитку в корпоративному середовищі.

Не менш важливою тенденцією є широке застосування аналітики даних, що забезпечує глибший аналіз фінансових показників, виявлення закономірностей та потенційних ризиків, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У цьому контексті зростає значення превентивного та аналітичного підходу до аудиторських перевірок.

Водночас посилення регуляторних вимог супроводжується зростанням контролю за дотриманням професійних стандартів. Так, у 2023 році Комісія з

цінних паперів та бірж США (SEC) ініціювала 17 примусових заходів проти аудиторів, що включали великі цивільні штрафи, обов'язкові зобов'язання та залучення незалежних консультантів. Цей факт засвідчує посилення відповідальності аудиторських компаній і підкреслює важливість високих стандартів етики та якості у професії [2].

Таким чином, сучасний аудит поєднує технологічні інновації, підвищені вимоги до якості та контроль з боку регуляторів, що формує нову модель його розвитку, зорієнтовану на прозорість, ефективність і відповідальність бізнесу.

Список використаних джерел

1. Audit fees at record high as accountants rack up extra work. *The Times*. 2024. URL: <https://www.thetimes.co.uk/article/audit-fees-at-record-high-as-accountants-rack-up-extra-work-c2n3mn7tz>
2. Bandy Anita B., Fuchs Andrew J. and Smith Charles F. 2023 developments in SEC Rule 102(e) enforcement against auditors. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/2023-developments-sec-rule-102e-enforcement-against-auditors-2024-03-12>
3. Divya Ramaswamy Top Audit Trends to Pay Attention in 2024. *QX Accounting Services*. 2024. URL: <https://qxaccounting.com/usa/blog/top-audit-trends-to-pay-attention-in-2024>
4. Foley St. US accounting regulator says audit quality improved after crackdown. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/968e3420-3c82-4426-b412-b336bcfbcac8>
5. Yuval Vero The Future of Auditing: Trends to Watch in 2024. *Trullion*. 2024. URL: <https://trullion.com/blog/the-future-of-auditing-trends-to-watch-in-2024>

Грабін Олександр Юрійович, аспірант, спеціальність економіка, Сумський Державний Університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9238-1441>

Кобушко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління, Сумський державний університет, заступник завідувача кафедри з навчально-методичної роботи

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2057-2300>

Виклики правового регулювання бізнес-трансформацій у контексті сталого економічного розвитку України

Цифрова трансформація та цифровізація становлять провідний напрям розвитку сучасної людської цивілізації, який кардинально змінює умови господарювання, соціально-економічне життя та функціональне призначення національних економік. Цей процес виходить за межі простого впровадження технологій, оскільки передбачає перехід від традиційних біологічних та фізичних систем до кібербіологічних і кіберфізичних, а також зміщення діяльності з реального світу у віртуальний (онлайн).

В економічному вимірі цифрова трансформація розглядається як ключовий механізм економічного зростання, який позитивно впливає на ефективність, результативність та якість економічної політики держави [1]. Для підприємств цифрова трансформація є необхідною складовою для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона передбачає підвищення продуктивності, створення нових бізнес-моделей та оптимізацію управлінських рішень. Фундаментом цього процесу є впровадження Інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як штучний інтелект (AI), аналіз Великих Даних (Big Data), Інтернет речей (IoT) та хмарні технології, якісно трансформують усі бізнес-процеси [1], [2].

З погляду макроекономіки, цифрова трансформація не лише впливає на наявні сектори, але й формує якісно новий сектор цифрової економіки, що створює значну та конкурентоспроможну частину доданої вартості національного продукту і забезпечує електронне поле взаємовигідної взаємодії між державою, бізнесом та суспільством [3]. Разом з тим, існує

суттєва складність у формуванні єдиного регуляторного поля, яка коріниться у концептуальній невизначеності на базовому рівні. Наукові дослідження свідчать, що поняття "цифровізація" і "цифрова трансформація" не мають чіткого, уніфікованого визначення, хоча вони пов'язані, цифрова трансформація зазвичай описується як процес переходу, а цифрова економіка – як новий сектор економіки [1], [3].

Державне регулювання цифрової трансформації в Україні ґрунтується на стратегічному плануванні, яке визначено ключовими директивними документами. Зокрема, Національна економічна стратегія до 2030 року [4] встановлює розвиток цифрової економіки як один із найважливіших драйверів економічного зростання [1]. На рівні суспільства стратегічним кроком у напрямі побудови цифрової держави стало схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей [5], яка має на меті підвищення цифрової грамотності, що є критично важливим для адаптації робочої сили та споживачів до нових цифрових реалій [1]. Це підтверджує, що для успішної цифрової трансформації необхідна інтеграція соціально-психологічного та інформаційного механізмів поряд із суто економічними. Для забезпечення системності, існує необхідність розробки конкретних програм, зокрема Державної програми цифровізації в реальному секторі економіки [3]. Цифрова трансформація у традиційних галузях, таких як промисловість, вимагає переходу на міжнародні стандарти, зокрема, принципи Індустрії 4.0 [1], які передбачають автоматизацію, впровадження хмарних технологій та роботизації [3]. Стратегічні пріоритети України тісно пов'язані з необхідністю прискореної євроінтеграції та процесами повоєнного відновлення [1]. Цей вектор обумовлює необхідність гармонізації національних політик із політиками Європейського Союзу, включаючи використання Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI Index) для моніторингу прогресу та приєднання до ключових програм [6, 7]. Хоча прискорення євроінтеграційного процесу є беззаперечно позитивним та критично необхідним для відновлення, це створює унікальний виклик. Надто

швидка імплементація розгалуженого регуляторного масиву Європейського Союзу, як-от Директиви, часто відбувається без достатнього часу на повну оцінку та усунення потенційних колізій із вже існуючим внутрішнім законодавством. Це призводить до ризику фрагментації та суперечностей у правовому полі, що, своєю чергою, може ускладнювати діяльність підприємств, змушуючи їх орієнтуватися у неоднозначних нормах [6].

Відсутність термінологічної гармонії на рівні основних концептів несе у собі значні виклики та ризики правової та термінологічної фрагментації і колізій в національному законодавстві України. Це, своєю чергою, ускладнює розробку уніфікованих регуляторних норм для нових об'єктів, таких як цифрові активи, цифровий контент та цифрові послуги, і потенційно спричиняє колізії при застосуванні нових актів поряд зі старими, що збільшує правові ризики для підприємств України [6].

Список використаних джерел:

1. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи // Право та інновації. 2022. № 2 (38). С. 7–12.
2. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. С. 29–33.
3. Штець Т. Ф. Державне регулювання розвитку сектора цифрової економіки України: дис. на здобуття наук. ступ. д-ра філос. Львів: ЛТЕУ, 2021. 232 с.
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року (Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей (Схвал. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р).

6. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с
7. Про затвердження Переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) (Розпорядження КМУ від 05.09.2023 р. № 774-р).

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК КРАЇН СВІТУ

Гутянська В.П., студентка гр. Е-41д

**Науковий керівник: Красняк О.П., к.е.н., доцент кафедри інноваційної
економіки та цифрових технологій**

**Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
(м. Вінниця, Україна)**

У сучасному світі, де панують геополітичні напруги, технологічні революції та екологічні випробування, глобальні економічні тренди стають основою для формування майбутнього країн. Вони визначають темпи розвитку, перерозподіл ресурсів і здатність адаптуватися до нових викликів, впливаючи як на стабільність, так і на конкурентоспроможність держав. За прогнозами міжнародних організацій, у 2025 році глобальна економіка демонструє певну стійкість, хоча її зростання сповільнюється через торговельні бар'єри, політичну непевність і макроекономічні ризики. Ці фактори створюють різні сценарії для розвинених країн і тих, що розвиваються, водночас підсилюючи глобальну нерівність та вимагаючи стратегічних реформ [1].

Глобальні економічні тенденції 2025 року характеризуються помірним відновленням із прогнозованим зростанням світового ВВП на рівні 3–3,2% за оцінками МВФ. Водночас аналітики Morgan Stanley та S&P Global

прогнозують сповільнення до 2,2–2,4% у порівнянні з 2,9% у 2024 році. Основними причинами цього є геополітична нестабільність, торговельний протекціонізм (зокрема, введення США мит до 60% на товари з Китаю та 20% на європейські продукти), а також демографічні виклики. Очікується, що ці фактори скоротять глобальний торговельний обіг на 1–2% та знизять світове виробництво на 0,5% до 2026 року [2]. Це погано впливає на країни, що залежать від продажу сировини (Африка, Латинська Америка), через зменшення інвестицій і збільшення боргів, тоді як Китай (+4,5-5,4%) та Індія (+6,3-7,4%) показують стійкість через промислове виробництво і внутрішній попит, у той час коли через фрагментацію ланцюгів постачань. Інфляція сповільнюється до 4,3% у світі: в США 2,3–2,6%, Євросоні нижче 2%. У країнах розвитку як Туреччина або Бразилія (5,48%) вона є вищою тиснучи на центральні банки [3]. Технологічні зміни (ШІ, квантові обчислення, «зелені» технології) спонукають інновації, але створюють кризові процеси в розвинених економіках через старіння населення та дефіцит кадрів. Екологічні виклики, такі як зміна клімату та дефіцит води й продовольства (+50% попиту), загрожують ресурсними конфліктами [4]. Для США та Євросоні тенденції означають уповільнення через борги та високі енергетичні витрати, посилені війнами в Україні та на Близькому Сході. Політика ФРС і ЄЦБ обмежує інвестиції, проте сприяє стабілізації. Країни, що розвиваються, переорієнтовуються на регіональні ринки та диверсифікують експорт, тоді як БРІКС може досягнути 40% світового ВВП до 2040 року, обійшовши G7 [5].

Цифрова трансформація та зелена економіка дозволяють державам, як Південна Корея чи Швейцарія, досягти зростання на 3-4%, проте менш розвинені країни відстають через відсутність інфраструктури, потребуючи міжнародної допомоги. Високий борг (Італія, Аргентина) та зовнішні шоки підвищують вразливість, вимагаючи реформі співпраці. Тенденції вказують на багатополарний світ, де фрагментація глобалізації змушує країни

інвестувати в технології, диверсифікацію торгівлі та стійкість до ризиків (пандемія, ядерні загрози) для сталого розвитку [6].

Глобальні економічні тенденції 2025 року відображають складний взаємозв'язок між геополітичними, технологічними та екологічними факторами, які формують майбутнє світової економіки. У той час як розвинені країни стикаються з викликами через політичну невизначеність та дефіцит ресурсів, країни, що розвиваються, демонструють можливості для розвитку завдяки адаптації до нових умов та регіональній співпраці. Цифрова трансформація та перехід до зеленої економіки стають ключовими двигунами прогресу, однак нерівність у доступі до технологій та інфраструктури поглиблює розрив між державами. Для забезпечення сталого розвитку необхідні скоординовані реформи, спрямовані на зміцнення міжнародної співпраці, інвестування в інновації та підвищення стійкості до глобальних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Відновлення світу після кризи та «чорний лебідь» від Трампа. Що буде з глобальною економікою у 2025 році? URL: <https://mind.ua/publications/20283710-vidnovlennya-svitu-pislya-krizi-ta-chornij-lebid-vid-trampa-shcho-bude-z-globalnoyu-ekonomikoyu-u-2025> (дата звернення 29.09.2025)
2. Прогноз МВФ щодо перспектив світової економіки на 2025-2026 роки. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/prohnoz-mvf-shchodo-perspektyv-svitovoyi-ekonomiky-na-2025-2026> (дата звернення 30.09.2025)
3. Інфляція у Єврозоні зросла до 2,4 відсотка. URL: <https://www.dw.com/uk/inflacia-u-evrozoni-zrosla-do-24-vidsotka/a-71242520> (дата звернення 30.09.2025)

4. Цифрова трансформація економіки України. Травень 2025 року.
URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-traven-2025-roku> (дата звернення 30.09.2025)
5. Федеральна резервна система: роль та вплив на фондовий ринок.
URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/federalna-rezervna-sistema-rol-ta-vpliv-na-fondovii-rinok-6L1jK> (дата звернення 30.09.2025)
6. Основні економічні індикатори України та світу у I півріччі 2025 року. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/projects/1108173.html> (дата звернення 30.09.2025)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Зайвий А.В., аспірант

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

(м. Черкаси, Україна)

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується активними процесами корпоративізації, що зумовлює трансформацію організаційно-управлінських форм ведення бізнесу та формування корпоративного сектору як ключового елемента економічної системи. Підприємства корпоративного типу забезпечують значну частку валового внутрішнього продукту, формують інвестиційний потенціал держави та відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, зайнятості населення і розвитку інноваційних процесів.

Водночас функціонування підприємств корпоративного сектору відбувається в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, коливань кон'юнктури ринку, високого рівня конкуренції та обмеженості фінансових ресурсів. Ці фактори посилюють потребу в удосконаленні системи управління корпоративними структурами, підвищенні ефективності

їх організаційно-економічних механізмів та адаптаційних можливостей до змін ринкового середовища [1].

Дослідження особливостей функціонування підприємств корпоративного сектору є важливим для формування ефективної економічної політики, розроблення стратегій розвитку корпоративних об'єднань, а також для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості на мікро- і макрорівнях.

Актуальність даної теми зумовлена необхідністю глибокого аналізу специфічних рис корпоративного управління, взаємозв'язку між власністю та контролем, ролі корпоративної культури, системи мотивації та механізмів взаємодії учасників корпоративних відносин.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів і виявлення ключових особливостей функціонування підприємств корпоративного сектору економіки, визначення факторів, що впливають на їхню ефективність, а також окреслення напрямів підвищення стабільності та конкурентоспроможності корпоративних структур.

Корпоративний сектор економіки є однією з важливих складових ринкової системи, що забезпечує концентрацію капіталу, ефективне використання ресурсів та формування конкурентоспроможного виробництва. Його основу становлять підприємства, діяльність яких базується на об'єднанні капіталів різних власників і спільному управлінні через корпоративні структури [2].

У науковій літературі корпоративний сектор визначається як сукупність суб'єктів господарювання, що функціонують у формі акціонерних товариств, корпорацій, холдингів, концернів, фінансово-промислових груп та інших об'єднань, у яких власність має колективний або акціонерний характер. Головною ознакою таких підприємств є відокремлення функцій власності від функцій управління, що зумовлює необхідність створення системи корпоративного управління, спрямованої на узгодження інтересів власників, менеджменту та інших стейкхолдерів.

Корпоративний сектор відіграє провідну роль у забезпеченні економічного розвитку держави. Він формує основну частину валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість, інвестиційну активність, розвиток інновацій та інтеграцію національної економіки у світовий економічний простір. Завдяки корпоративній формі організації господарювання можливим стає залучення значних фінансових ресурсів через емісію цінних паперів, диверсифікацію ризиків та підвищення масштабів виробництва.

Водночас корпоративний сектор має низку специфічних особливостей, серед яких – складність організаційної структури, багаторівнева система управління, розподіл відповідальності між учасниками, а також потенційні конфлікти інтересів між власниками капіталу та управлінським персоналом. Ці чинники визначають як переваги, так і ризики корпоративного управління, зокрема потребу в прозорості діяльності, ефективних механізмах контролю та дотриманні принципів корпоративної етики.

Отже, сутність корпоративного сектору економіки полягає у функціонуванні підприємств, діяльність яких базується на об'єднанні капіталів, колективній формі власності, розмежуванні прав власності й управління, а також у забезпеченні сталого розвитку через ефективну взаємодію учасників корпоративних відносин. Саме корпоративний сектор виступає ключовим інститутом сучасної ринкової економіки, який формує інституційне підґрунтя для підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності національного господарства.

Теоретичні основи функціонування підприємств корпоративного сектору розглядають:

- сутність корпоративного сектору економіки;

- типологію корпоративних підприємств (акціонерні товариства, холдинги, корпорації, фінансово-промислові групи, концерни тощо);

- принципи корпоративного управління та взаємодії учасників корпоративних відносин;

відмінності між корпоративними підприємствами і підприємствами інших організаційно-правових форм;

роль корпоративного сектору в економічному розвитку держави.

До особливостей функціонування підприємств корпоративного сектору доцільно віднести:

організаційно-економічну структуру корпоративних підприємств;

розподіл власності та контролю, механізми прийняття управлінських рішень;

корпоративну культуру, управління персоналом, мотиваційні системи;

фінансово-економічні аспекти функціонування (капіталізація, інвестиційна привабливість, рентабельність, ризики);

взаємодію корпоративних підприємств із зовнішнім середовищем (ринком, державою, інвесторами);

інституційне забезпечення (законодавчу база, державне регулювання, стандарти корпоративного управління).

Аналіз сучасного стану корпоративного сектору в Україні демонструють:

статистичні дані щодо корпоративних підприємств (кількість, частка у ВВП, зайнятість, структура за галузями);

динаміку розвитку корпоративних форм власності;

проблеми функціонування: низький рівень прозорості, корпоративні конфлікти, недосконалість управління, фінансова нестабільність;

порівняння з практиками розвинених країн.

Напрями підвищення ефективності функціонування корпоративних підприємств передбачають:

удосконалення організаційно-економічних механізмів управління;

підвищення якості корпоративного управління та прозорості діяльності;

розвиток системи стратегічного менеджменту;

цифровізацію управління та впровадження сучасних ІТ-рішень;

оптимізацію фінансових потоків, підвищення інвестиційної привабливості;

формування партнерських моделей взаємодії між власниками, менеджментом і працівниками.

Проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що корпоративний сектор економіки є системоутворюючим елементом національного господарства, який забезпечує ефективну концентрацію капіталу, розвиток конкурентного середовища та інтеграцію країни у світову економіку. Його сутність полягає в об'єднанні ресурсів різних власників для досягнення спільних економічних цілей на засадах корпоративного управління, розподілу прав власності та функцій контролю.

Особливості функціонування підприємств корпоративного сектору проявляються у складній організаційній структурі, багаторівневій системі прийняття управлінських рішень, наявності колективних форм власності, потребі узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Важливими чинниками їх успішної діяльності є ефективне корпоративне управління, фінансова стабільність, прозорість, соціальна відповідальність і стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток.

В умовах сучасних економічних викликів корпоративні підприємства мають адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати гнучкість управління, запроваджувати цифрові технології та вдосконалювати організаційно-економічні механізми функціонування. Це дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і сприятиме зміцненню економічної стабільності держави загалом.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Василенко В.А., Вірієнко І.С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*.

2024. № 1 (46). С. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)

2. Hutsaliuk O.M, Hryhir S.I., Salo S.O. Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Bulletin of East European University of Economics and Management*. 2024. Vol. 2 (32). Pp. 301-317. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023)

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДБУДОВИ ГРОМАД

Зубенко В., аспірант

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

м. Одеса, Україна

Процеси відбудови та відновлення в Україні є унікальним об'єктом публічного управління, що поєднує виклики воєнного часу з амбітними цілями модернізації та євроінтеграції. Основна мета публічного управління процесами відбудови та відновлення на рівні територіальних громад полягає в модернізації України за принципом «відбудувати краще, ніж було» [1]. Насамперед, це не просто відновлення, а реконструктивний розвиток, який передбачає побудову нової економіки на сучасній технологічній основі. Це означає впровадження нових, «зелених» та «розумних» технологій, стандартів енергоефективності, безбар'єрності та сталого розвитку.

Процеси відбудови та відновлення в Україні мають глибоку інтегрованість у євроінтеграційний контекст і спираються на міжнародний досвід, який стає визначальним чинником не лише для фізичної реконструкції, а й для структурної модернізації держави. Дослідженням зарубіжних практик публічного управління процесами відбудови відразу з початку повномасштабного вторгнення почали займатися вітчизняні вчені,

серед яких Н. Василенко [1], Н. Гончарук [3], А. Чередниченко [3], А. Карсім [4], колектив вчених НАН [2], та ін. Спільною рисою цих досліджень є те, що відбудова розглядається не як тимчасовий набір заходів, а як трансформаційний етап, що має наблизити українські інститути, стандарти управління, економічну політику та соціальну інфраструктуру до європейських норм і практик.

Кожна історична спроба післявоєнної реконструкції є унікальною, оскільки її специфіка визначається причинами конфлікту, характером руйнувань, масштабом людських втрат і способом завершення війни. Водночас вивчення міжнародного досвіду дозволяє виокремити універсальні закономірності, що можуть бути адаптовані до українських умов.

Одним із найвідоміших прикладів успішної післявоєнної трансформації став «План Маршалла» (European Recovery Program) для країн Західної Європи. Його успіх був зумовлений поєднанням економічної допомоги, інституційних реформ і координації політики відновлення, що стимулювало інтеграцію європейських держав і формування майбутньої ЄС.

Досвід Західної Німеччини після Другої світової війни вважається взірцем ефективного державного управління відбудовою. Основою “німецького економічного дива” стало поєднання державного регулювання та вільного підприємництва, проведення грошової реформи, забезпечення цінової стабільності й активне залучення приватних інвестицій. Важливу роль відіграв також пріоритет розвитку науки, освіти та інновацій, що створило передумови для довгострокового економічного зростання.

Японія після війни продемонструвала приклад системної державної політики, спрямованої на трансфер та впровадження передових технологій, створення високоефективної промислової бази й розвиток інноваційного потенціалу. Успішна співпраця між державою, бізнесом та науковими інститутами забезпечила країні стрімке економічне зростання.

Південна Корея здійснила поетапну стратегію післявоєнного відновлення, орієнтовану на індустріалізацію, розвиток людського капіталу

та формування технологічно спроможної економіки. Її політика вирізнялася обережним ставленням до прямих іноземних інвестицій на початковому етапі – країна спочатку вибудувала власну виробничу базу, після чого стала інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Водночас досвід Ізраїлю демонструє іншу модель – економіку постійної мобілізаційної готовності, здатну функціонувати в умовах тривалих загроз. Вона базується на високому рівні соціальної консолідації, розвитку інноваційних галузей, зокрема військово-технологічного комплексу, ІТ та наукоємного виробництва.

Для України ці приклади є не шаблоном для копіювання, а джерелом стратегічних орієнтирів. Українська відбудова повинна враховувати національні особливості, інституційну структуру, рівень децентралізації, соціальну ментальність та геополітичні реалії. Оптимальною є модель, що поєднує європейські цінності демократичного управління, інклюзивності та прозорості з власними ресурсами, інноваційними рішеннями та суспільною мобілізацією.

Надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС стало визнанням її належності до Європи та потужним стимулом для реформ. Україна фактично реалізує нову модель післявоєнного розвитку, у якій відбудова поєднується з реформами децентралізації, цифровізації, кліматичної нейтральності та посиленням людського потенціалу. Отже, відбудова має бути узгоджена з вимогами та стандартами ЄС, зокрема у сферах "зеленого переходу" (Європейський зелений курс), енергоефективності, освіти та науки, ринкового нагляду та державних закупівель. Гармонізація законодавства та інтеграція в Єдиний ринок ЄС є ключовими для економічного розвитку.

Міжнародна допомога та її координація є життєво важливими. Україна розраховує на стягнення грошей з РФ та допомогу донорів (США, ЄС, Світовий Банк). Координаційна платформа донорів, що включає представників G7 та міжнародних фінансових інституцій, може стати

ключовим «гравцем» у процесі відновлення. Важлива узгодженість між Україною та міжнародними фінансовими інституціями для швидкої реалізації проєктів. Міжнародні організації, як ПРООН, GIZ, MOM, також активно підтримують проєкти відновлення, включаючи розмінування.

Інтеграція України в міжнародне дослідницьке середовище та підвищення стандартів наукових досліджень до європейського рівня є механізмом спільного використання знаннєвого ресурсу. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності української економіки, а також її престижу як наукової та технологічної держави.

Таким чином, публічне управління процесами відбудови та відновлення в Україні має не лише координувати проєкти реконструкції, а й формувати нову якість державності – економічно конкурентоспроможну, соціально згуртовану та інтегровану до європейського простору.

Процеси відбудови та відновлення України мають стати не лише відповіддю на наслідки війни, а потужним імпульсом модернізації держави, заснованої на принципах сталого розвитку, демократичного врядування та європейських цінностей. Вивчення та адаптація міжнародного досвіду дають змогу уникнути повторення історичних помилок, вибудувати ефективну систему публічного управління, орієнтовану на результат і потреби громадян. Україна повинна не просто відтворити зруйновану інфраструктуру, а створити нову соціально-економічну модель, у центрі якої – людина, інновації та стійкість. Таким чином, відбудова має розглядатися як інтегрований процес трансформації, що формує фундамент для довгострокового розвитку та успішної інтеграції України в європейський політичний, економічний і безпековий простір.

Список використаних джерел

1. Василенко Н. Публічне управління в умовах післявоєнного відновлення України. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №1(41). С. 28-35.

2. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 13.09.2025)

3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>.

4. Карсім А.Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. №5(9). С.123-130.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Котигорох А. Л.,

здобувач вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет

Назаренко Марина Олександрівна, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат наук з державного управління

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю змін, зростанням ролі технологій та інтелектуального капіталу. Для українських підприємств, які функціонують у складних умовах воєнного стану, інноваційний менеджмент стає не просто напрямом діяльності, а стратегічною необхідністю, що забезпечує здатність адаптуватися, виживати та розвиватися в умовах невизначеності.

Інноваційний менеджмент — це процес управління інноваціями, який охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і комерціалізацію нововведень. Його ключова мета — забезпечення довгострокового розвитку підприємства за рахунок впровадження нових технологій, продуктів, методів організації праці та управління.

Концепція сталого розвитку, закріплена в програмних документах ООН (зокрема, Цілі сталого розвитку до 2030 року), визначає три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. Для сучасних підприємств інтеграція принципів сталості означає необхідність переходу від короткострокового прибутку до **балансу між ефективністю, відповідальністю та екологічною рівновагою** [1].

Інноваційний менеджмент виступає інструментом реалізації цієї концепції, оскільки забезпечує **постійне оновлення бізнес-моделей**, зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, підвищення енергоефективності та створення цінності для суспільства. Впровадження циркулярної економіки, «зелених» технологій, еко-інновацій — це конкретні прояви сталого інноваційного управління.

Відповідно до досліджень Всесвітнього економічного форуму (2024), компанії, які активно впроваджують інновації у сфері екологічного менеджменту, демонструють не лише зниження витрат на ресурси, а й підвищення довіри споживачів і партнерів.

Цифрова трансформація охоплює процес глибоких змін у бізнес-процесах, структурі управління та взаємодії із зовнішнім середовищем за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Вона відкриває можливості для підвищення гнучкості підприємств, формування нових каналів збуту, автоматизації операцій та розвитку цифрової аналітики.

До ключових цифрових технологій, що впливають на інноваційний менеджмент, належать:

- **Big Data та аналітика даних**, які дозволяють прогнозувати ринкові тенденції;
- **Штучний інтелект і машинне навчання**, що забезпечують автоматизацію прийняття рішень;
- **Блокчейн**, який підвищує прозорість і безпеку транзакцій;
- **Інтернет речей (IoT)**, що забезпечує інтеграцію виробничих систем;
- **Хмарні технології**, які сприяють гнучкості бізнесу.

Завдяки цим інструментам підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни ринку, адаптуватися до потреб споживачів і підвищувати конкурентоспроможність.

Наприклад, цифровізація процесів управління постачанням дозволяє зменшити витрати на логістику на 15–25 %, а впровадження системи аналітики даних підвищує точність стратегічного планування на 30–40 % [2].

Система інноваційного менеджменту включає такі основні елементи:

- **Стратегічний рівень**, який визначає цілі інноваційної діяльності та формує загальну політику розвитку;
- **Тактичний рівень**, що охоплює планування, розподіл ресурсів і координацію інноваційних проєктів;
- **Операційний рівень**, на якому реалізуються конкретні заходи, експерименти, впровадження нових технологій і методів.

Важливою умовою ефективності системи є наявність **інноваційної культури** — середовища, в якому працівники мотивовані до творчості, ініціативності та навчання. Така культура формує внутрішню гнучкість підприємства і сприяє постійному вдосконаленню процесів [3].

У центрі інноваційного менеджменту перебуває людина. Саме **інтелектуальний капітал**, який включає знання, досвід, компетенції та креативність працівників, є головним джерелом конкурентних переваг.

Інноваційна діяльність потребує нових компетенцій — цифрової грамотності, аналітичного мислення, адаптивності. Тому підприємствам важливо інвестувати в **освіту та професійний розвиток персоналу**. Світовий досвід показує, що кожен долар, вкладений у підвищення кваліфікації, приносить підприємству в середньому 4–5 доларів прибутку у вигляді зростання продуктивності.

Крім того, в умовах цифрової економіки актуальним стає впровадження **систем управління знаннями (Knowledge Management Systems)**, які дозволяють накопичувати, зберігати та використовувати інтелектуальний потенціал організації.

Війна створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу, однак водночас стала стимулом для інновацій. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій, змінювати ланцюги постачання, оптимізувати витрати, впроваджувати дистанційні форми роботи.

У цей період значення набувають **гнучкі управлінські стратегії**, швидке прийняття рішень, використання цифрових платформ для координації діяльності. Інноваційні рішення у сфері логістики, електронної комерції, фінансових послуг та комунікацій допомагають підприємствам зберігати стійкість.

Наприклад, у 2023–2024 рр. понад 60 % українських компаній запровадили цифрові інструменти управління ризиками, а 45 % – нові бізнес-моделі на основі онлайн-продажів і автоматизованої аналітики [4]. Це свідчить про високий рівень адаптаційного потенціалу українського бізнесу.

Висновки:

Інноваційний менеджмент у сучасних умовах є ключовим інструментом сталого розвитку підприємств. Він поєднує стратегічне бачення, цифрові технології, людський потенціал і соціальну відповідальність.

Управління інноваціями дозволяє підприємствам підвищувати ефективність,

скорочувати витрати, зменшувати екологічний вплив і створювати нові ринки.

Для України інноваційний менеджмент — це не лише питання конкурентоспроможності, а й **умова національної стійкості**. Синергія державної політики, бізнесу та науки здатна забезпечити формування нової економіки знань, заснованої на цифрових і екологічних інноваціях.

Список використаних джерел:

1. Drucker, P. (2015). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
2. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 5. С. 138–143.
3. Буркинський Б. В., Хвесик М. А., Мельник Л. Г. *Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія*. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.
4. Porter, M. E., Heppelmann, J. E. (2019). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Harvard Business Review, 97(3), 66–87.
5. OECD (2023). *Digital Transformation and Innovation Management in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.
6. Шершньова З. Є., Гончаренко О. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Красняк О.П., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету (м.Вінниця,
Україна)

Бізнес в Україні стикається з численними викликами та загрозами, пов'язаними з війною, економічною нестабільністю, соціально-політичними трансформаціями та глобальними економічними кризами. Війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально змінила економічну ситуацію в Україні. Більшість секторів бізнесу зазнали значних втрат, а підприємці були змушені адаптуватися до нових, нестабільних умов.

Основними проблемами українського бізнесу є безпека та нестабільність. Бойові дії, ракетні обстріли, територіальні втрати створюють ризики для безпеки підприємств та їх співробітників, що особливо стосується бізнесу, розташованих у зонах активних бойових дій [1]. Постійні обстріли інфраструктури та відключення електроенергії ставлять український бізнес у скрутне становище, особливо у промисловості та малому бізнесі, де відсутність енергії може призвести до зупинки виробництва. Втрата або знищення транспортної інфраструктури у ряді регіонів, проблеми з постачанням товарів, зростання цін на транспортні послуги – фактори, що впливають на діяльність багатьох підприємств. Зниження платоспроможності населення, відсутність доступу до кредитних ресурсів та нестабільність на валютному ринку ускладнюють фінансування бізнесу та інвестування підприємницької діяльності. Чимало людей виїхало за кордон, а ті, хто залишилися, часто стикаються з проблемами пошуку стабільної роботи, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів. Однак, незважаючи на складні обставини, український бізнес продовжує функціонувати і демонструє високу стійкість, що свідчить про потенціал для відновлення та розвитку країни в майбутньому.

На нашу думку, підприємствам, які постраждали від війни, варто

розглядати можливість диверсифікації своєї діяльності. Наприклад, підприємства, що працюють у сфері виробництва, можуть розглянути варіанти переходу на виробництво товарів, які відповідають потребам часу (наприклад, засоби захисту або медичні вироби). Перехід на цифрові платформи, використання онлайн-маркетингу та розширення присутності в Інтернеті може значно підвищити стійкість бізнесу та допомогти вийти на нові ринки. Важливо, щоб держава підтримувала підприємців через фінансові гранти, субсидії та податкові пільги. Українському бізнесу необхідно шукати нові можливості для залучення інвестицій, в тому числі через міжнародні фінансові інструменти та державні програми підтримки.

В умовах кризового імпорту та зростаючих витрат на зовнішню продукцію варто сприяти розвитку локального виробництва, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників і зміцнити економічну безпеку країни [2].

Попри складну ситуацію, помітна частка бізнесу зуміла адаптуватися до нових економічних та логістичних умов. Найбільш стійкими виявилися підприємства ІТ-сектору, які завдяки віддаленому формату роботи зберегли доступ до міжнародних ринків; аграрного бізнесу, що, попри логістичні труднощі, продовжує забезпечувати експорт та внутрішнє споживання; а також підприємства у сферах виробництва та торгівлі, які швидко переорієнтовують постачання, впроваджують нові бізнес-моделі та використовують цифрові інструменти для розширення клієнтської бази.

Загалом, сучасний стан економіки України можна охарактеризувати як період вимушеної трансформації, коли виживання підприємств залежить від здатності оперативно змінювати стратегії, шукати нові ринки збуту та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

Список використаних джерел

1. Пакуліна А.А., Бутирська А.М. Проблеми бізнес-структур територіальних громад України в умовах воєнного стану. URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/67725/1/%D0%97%D0%B12024-280-283.pdf>

2. Швеція оголосила про найбільший пакет допомоги для України з 2022 року. URL: <https://airport.lg.ua/svit/shvecziya-ogolosila-pro-najbilyashij-paket-dopomogi-dlya-ukrayini-z-2022-roku>

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІДЕЇ ТА БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ

Красняк О. П., к.е.н., доц.,

Мітлицька С. П. студент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

Підприємницькі ідеї це рушійна сила розвитку сучасної економіки. У світі, де технології розвиваються швидше, ніж будь-коли, саме здатність помічати нові можливості й перетворювати їх на бізнес визначає успішність держави, компанії та особистості. Україна, попри складні економічні й політичні умови, демонструє поступ у розвитку підприємництва, особливо в інноваційній сфері. Саме зараз формується нове покоління підприємців, які мислять не лише в межах локального ринку, а глобально, орієнтуючись на тенденції світового бізнесу та цифрової економіки. Сьогодні підприємницькі ідеї народжуються на стику технологій, соціальних потреб і креативності. У цифрову епоху створення бізнесу стає доступнішим, ніж будь-коли раніше: достатньо мати ідею, інтернет і мінімальний стартовий капітал. Розвиток цифрових платформ, соціальних мереж, маркетплейсів та фінтех-сервісів дозволив підприємцям знаходити клієнтів без великих рекламних витрат. Багато українців почали розвивати власні справи в онлайн-середовищі від виробництва хендмейду до ІТ-послуг. Такі ідеї втілюють сучасну тенденцію підприємництва незалежність і самореалізацію через бізнес.

Стартапи це один із найяскравіших проявів нових бізнес-можливостей. Вони поєднують інноваційність, швидкість розвитку та високий рівень

ризик. На думку дослідників, саме стартапи стають головним механізмом економічного відродження, адже їх мета створити новий продукт, який вирішує конкретну проблему суспільства [1]. Українські стартапи активно з'являються у сферах технологій, освіти, охорони здоров'я, енергозбереження, електронної комерції. Наприклад, проекти з доставки їжі, мобільних додатків, систем «розумного дому» чи навчальних платформ стають успішними навіть без великих інвестицій, якщо вирішують актуальну проблему споживача. Велика частина підприємницьких ідей сьогодні пов'язана з потребами суспільства. Після пандемії та початку війни люди почали цінувати безпеку, зручність, доступність послуг. Це створило умови для розвитку онлайн-освіти, доставки, дистанційної медицини, цифрових банківських сервісів. Багато компаній переорієнтувалися на онлайн-моделі, що дозволило не лише вижити, а й розширити аудиторію. У звіті про інноваційний розвиток зазначається, що цифровізація відкрила нові шляхи для малого бізнесу: завдяки електронним платформам навіть невелика компанія може вийти на міжнародний ринок [5].

Цифрова економіка створює безліч бізнес-можливостей. Сьогодні можна будувати кар'єру або підприємство без фізичного офісу: дистанційна робота, фріланс, електронна комерція стають звичними формами діяльності. Це особливо актуально для українців, які через війну змінили місце проживання. Вони створюють бізнеси онлайн, працюють із клієнтами за кордоном і розвивають національний бренд навіть поза межами країни. Українські стартапи у сфері ІТ уже давно відомі в Європі, і це демонструє, що глобалізація не є загрозою, це можливість для розширення власних меж. Водночас важливу роль у формуванні підприємницьких ідей відіграє соціальна спрямованість. Бізнес дедалі частіше орієнтується не лише на прибуток, а й на цінності екологічність, інклюзивність, підтримку громади. Такий підхід формує позитивний імідж бренду і приваблює клієнтів, які хочуть підтримувати компанії з «людським обличчям». Саме в цьому полягає

феномен соціального підприємництва коли бізнес вирішує соціальну проблему і при цьому залишається фінансово стабільним [3].

Ще одна важлива тенденція розвиток малого бізнесу через стартап-механізми. Україна поступово формує власну стартап-екосистему: з'являються бізнес-інкубатори, акселератори, конкурси інноваційних ідей. Ці інструменти допомагають молодим підприємцям отримати знання, консультації, фінансування. Проте розвиток все ще гальмується через брак інвестицій і складнощі з бюрократичними процедурами [2]. Саме тому державна підтримка у формі грантів або спрощення реєстраційних процесів може стати вирішальною для запуску нових бізнесів. Варто зазначити, що українські підприємці активно шукають шляхи адаптації до глобальних економічних трендів. Один із таких трендів перехід на екологічні технології. Бізнеси, які впроваджують «зелені» рішення, отримують переваги не лише у вигляді лояльності клієнтів, а й доступу до міжнародних інвестицій. Стартапи у сфері енергоефективності, переробки відходів, розвитку електротранспорту вже мають попит на українському ринку [4]. Це показує, що екологічна свідомість перетворюється на конкурентну перевагу. Крім того, сучасне підприємництво все частіше поєднує технології з креативністю. Молоді українці створюють бренди одягу, кав'ярні, дизайн-студії, онлайн-школи, які не просто продають продукт, а формують певну культуру споживання. Підприємницькі ідеї народжуються навіть у найменших громадах, і це свідчить про формування нової економічної філософії мислити не лише про заробіток, а й про розвиток свого середовища.

Розвиток підприємництва в Україні залежить також від доступу до фінансових ресурсів і знань. У цьому контексті велике значення мають міжнародні фонди, що фінансують інноваційні стартапи, та програми освітнього підприємництва. Вони формують культуру мислення, де помилка не вважається поразкою, а є частиною шляху до успіху. Такі програми допомагають молоді зрозуміти, як перетворити ідею на бізнес-план, знайти партнерів та залучити інвестиції [1]. У сучасному світі бізнес-можливості

виникають на перетині технологій, суспільних потреб і креативності. В Україні це особливо відчутно: нові проекти з'являються у відповідь на виклики війни, економічної нестабільності чи кліматичних змін. Кожна криза породжує нові ідеї, а підприємці, здатні бачити можливості там, де інші бачать проблеми, формують нову економіку.

Отже, підприємницькі ідеї та бізнес-можливості в сучасній Україні формуються під впливом інновацій, цифрових технологій та соціальної відповідальності. Стартапи стають інструментом не лише економічного, а й культурного розвитку. Молоді підприємці все частіше мислять глобально, діють швидко й гнучко, орієнтуючись на потреби суспільства. Україна має всі шанси стати регіональним центром інноваційного підприємництва, якщо продовжить підтримувати бізнес-ініціативи, розвивати інфраструктуру для стартапів і формувати позитивне ставлення до підприємницької діяльності. Адже саме ідеї це те, що здатне змінити економіку, створити робочі місця і зробити країну конкурентною на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Копилук О., Міценко Н., Музичка О. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 120–129. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5895> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Недошитко А. А., Скорик Г. І. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6 (т. 1). С. 65–74. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-13.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Приймак В. М., Муравська В. О. Особливості створення та розвитку стартапів сфери послуг: догляд за дитиною. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 39–47. DOI:

<https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-39>. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/41.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

4. Седікова І. О. Особливості стартапу як інноваційного проєкту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 4–12. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/4.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

5. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 35–46. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-07.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

ВИДИ ТА СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Красняк О. П., к.е.н., доц.,

Посна І. С. студент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

ВИДИ ТА СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємницька діяльність є важливою складовою сучасної економіки, адже саме вона забезпечує створення робочих місць, наповнення бюджету й розвиток інновацій. В Україні підприємництво розглядається як рушійна сила економічного зростання, здатна швидко адаптуватися до змін і задовольняти потреби суспільства навіть у складних умовах. Сьогодні, в період воєнного стану та економічних викликів, саме підприємці стають тими, хто не лише зберігає економічну стабільність, а й створює нові можливості для розвитку країни.

Згідно із законодавством, підприємництво це самостійна, ініціативна діяльність громадян і юридичних осіб, спрямована на отримання прибутку. Основною метою підприємницької діяльності є задоволення потреб

споживачів і отримання доходу від виробництва або реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт [4]. Проте у сучасних умовах підприємництво має ще одну місію соціальну. Все більше підприємців створюють бізнес не лише для прибутку, а й для підтримки громад, допомоги військовим, розвитку освіти чи культури.

Види підприємницької діяльності поділяють за кількома критеріями. Перш за все за масштабом. В Україні виділяють малий, середній і великий бізнес. Малий бізнес це наймасовіша форма підприємництва, що охоплює сфери торгівлі, послуг, громадського харчування, онлайн-комерції. Середній бізнес зазвичай працює у виробничій сфері, логістиці, будівництві, аграрному секторі. Великий бізнес це промисловість, енергетика, банківська справа, IT-компанії міжнародного рівня. Кожен із цих видів відіграє свою роль у структурі економіки. Малий бізнес забезпечує гнучкість, середній стабільність, а великий інвестиції та технології [1].

Ще один критерій сфера діяльності. Найбільш поширеними в Україні є такі напрями:

- виробнича діяльність, що охоплює виготовлення товарів, обладнання, продуктів харчування;
- комерційна (торговельна), пов'язана з купівлею-продажем товарів;
- посередницька, яка з'єднує виробника і споживача;
- фінансова, що включає страхові, банківські та інвестиційні послуги;
- інноваційна, спрямована на створення нових технологій чи стартапів;
- соціальна, що вирішує суспільно важливі проблеми, наприклад, підтримку ветеранів, переселенців чи людей з інвалідністю [4].

Кожен вид підприємництва має свої особливості та рівень ризику. Наприклад, виробничий бізнес потребує великих інвестицій і має тривалий період окупності, тоді як торговельна діяльність є більш динамічною та

швидше реагує на зміни попиту. Соціальне підприємництво, своєю чергою, набирає популярності через орієнтацію на користь суспільству, а не лише прибуток.

Варто зазначити, що сучасні тенденції показують тісний зв'язок між підприємництвом і цифровими технологіями. Після пандемії COVID-19 і під час війни цифровізація стала не розкішшю, а необхідністю. Все більше підприємців переходять в онлайн створюють інтернет-магазини, працюють через маркетплейси, використовують цифрову рекламу й соціальні мережі для просування своїх товарів. Це суттєво розширило межі підприємницької діяльності й дозволило українським компаніям виходити на міжнародні ринки навіть у кризових умовах [3]. В умовах воєнного стану структура підприємництва також змінилася. Частина компаній призупинила роботу через втрату виробничих потужностей, але натомість з'явилися нові бізнеси у сферах, пов'язаних із логістикою, ремонтом, гуманітарними послугами та військовими потребами. Підприємці стали активними учасниками волонтерського руху, створюють виробництва амуніції, генераторів, медичних засобів, що допомагає країні вистояти [2]. Така адаптивність свідчить про високу соціальну відповідальність українського бізнесу.

За даними аналітичних досліджень, найбільш динамічними сферами підприємництва в Україні нині є торгівля, громадське харчування, ІТ, агробізнес і послуги [1]. Саме ці галузі забезпечують швидкий обіг капіталу, створюють робочі місця й генерують податки для державного бюджету. Зокрема, ІТ-сектор залишається одним із найстабільніших навіть під час війни. Завдяки віддаленій роботі та виходу на зовнішні ринки українські ІТ-компанії не лише зберегли прибутки, а й збільшили експорт послуг.

Окремої уваги заслуговує аграрна сфера, яка традиційно є основою економіки України. Підприємці в агросекторі адаптуються до умов воєнних дій, знаходять нові маршрути експорту, розвивають переробку та локальне виробництво. Такі підприємства стають гарантом продовольчої безпеки країни та забезпечують валютні надходження. Водночас важливою сферою

залишається ресторанний і туристичний бізнес, який поступово відновлюється після спаду. У багатьох регіонах з'являються мобільні кав'ярні, street food заклади, міні-ресторани з локальними продуктами. Вони не лише задовольняють попит населення, а й підтримують малий бізнес, створюючи нові робочі місця. Ще один напрям, який активно розвивається, соціальне підприємництво. Воно поєднує економічну доцільність і гуманітарну місію. Такі проєкти можуть допомагати людям, які втратили житло, ветеранам війни або особам із обмеженими можливостями. Зростання цього сектору свідчить про зміцнення моральних цінностей у бізнес-середовищі.

В умовах війни держава відіграє важливу роль у підтримці підприємців. Діють програми мікрокредитування, гранти для малого бізнесу, проєкти від міжнародних донорів. Спрощені податкові системи, можливість онлайн-реєстрації та зменшення бюрократичних процедур сприяють тому, що навіть у складні часи українці продовжують відкривати нові справи [2]. Це говорить про високий рівень підприємницької активності та довіри до власних сил. У перспективі підприємництво в Україні буде дедалі більше орієнтуватися на інновації, екологічність і соціальну відповідальність. Молодь активно долучається до бізнесу через стартапи, екоініціативи, цифрові сервіси. Такі форми діяльності не потребують великих стартових капіталів, але приносять відчутний результат і стимулюють розвиток економіки на місцевому рівні.

Отже, підприємницька діяльність в Україні охоплює широкий спектр сфер від виробництва до ІТ і соціальних проєктів. Її успіх залежить від гнучкості, інноваційності та відповідальності підприємців. Сьогодні, попри всі виклики, український бізнес продовжує розвиватися, створюючи основу для економічного відновлення країни. Саме підприємці є тими, хто рухає вперед економіку, формує нові робочі місця і доводить, що навіть у найскладніших умовах можна знаходити можливості для зростання.

Список використаних джерел

6. Гарват О. Аналіз підприємницької активності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 (том 2). С. 62–70. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-13.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
7. Намієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: види, сфери, підтримка. *Економічний розвиток / журнал*. 2023. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/861> (дата звернення: 08.10.2025). economdevelopment.in.ua
8. Сачинська Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 45–58. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/06/2023-318-7.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Економіка*. 2024. № 4. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-5>. URL: https://economy.in.ua/journal/74_2024/27.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Красняк О. П., к.е.н., доц.,

Постовітюк Д. В. студент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

Стан та рівень розвитку соціальної інфраструктури виступають ключовими факторами формування сприятливих умов для функціонування підприємництва в Україні. Сучасні освітні, медичні та культурні установи створюють комфортні умови для праці та життя, що робить регіон більш привабливим для інвесторів і стимулює створення нових підприємств. У зв'язку з цим розвиток цієї інфраструктури розглядається не лише як соціальна необхідність, а й як суттєвий економічний чинник ефективного функціонування підприємницького сектору [1, с.152-153].

Соціальна інфраструктура створює передумови для розвитку підприємництва через забезпечення доступу населення до базових соціальних послуг і формування сприятливого середовища для бізнес-активності. Сучасні освітні заклади та професійні курси дозволяють підприємцям залучати компетентних працівників, а медичні та соціальні послуги підтримують їхню стабільність і працездатність. Розвинена мережа культурних, сервісних та громадських закладів формує комфортні умови життя, що підвищує ділову активність населення та сприяє сталому розвитку підприємницького середовища [2, с. 33-35].

У сучасних умовах ринкової економіки соціальна інфраструктура визначає ефективність розвитку підприємницької діяльності, формує локальні ринки праці та створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Розвинена соціальна інфраструктура сприяє зростанню підприємницької активності, адже забезпечує людям належні умови для роботи й розвитку.

Вона створює умови для стабільного функціонування підприємств, підвищує залученість і ефективність працівників.

Особливого значення соціальна інфраструктура набуває у процесі повоєнного відновлення України. Відновлення зруйнованих об'єктів, розвиток освітніх і медичних закладів, створення умов життя та праці для внутрішньо переміщених осіб формують нові можливості для розвитку підприємницької ініціативи. У цьому процесі соціально відповідальний бізнес відіграє провідну роль у зміцненні громад, підтримці соціальних програм і підвищенні рівня життя населення. Корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою стратегій сучасних підприємств, сприяючи не лише формуванню позитивного іміджу компаній, а й підвищенню рівня їхньої участі у вирішенні суспільно значущих завдань [3, с. 15].

Розвиток соціальної інфраструктури є одним із базових напрямів сприяння розвитку підприємницької діяльності, адже саме вона створює необхідні умови для формування людського капіталу, інвестиційної привабливості та економічної стабільності. Ефективна взаємодія держави, бізнесу та місцевих громад у цій сфері є запорукою підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Гонта С. В. Наукові підходи та методи аналізу соціальної інфраструктури регіонів України. *Бізнес-інформ*. 2019. Т. 1. С. 151–157.
2. Харченко І. П. Соціальна інфраструктура як чинник економічного розвитку регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2021. Т. 8. С. 33–40.
3. Чернюк Л. Г. Інфраструктура та її пріоритетність у системі суспільного розвитку (методолого-організаційний аспект). *Вісник Чернігівського технологічного університету*. 2012. С. 10–19. (Економічні науки ; т. 1).

«ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ»

Стецюк П. А. д.е.н., професор,

Кубіков Д. С., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

У нинішніх умовах країна перебуває у воєнному стані й економічна ситуація лишається вкрай нестабільною. Українські компанії змушені швидко переосмислювати свої стратегії й пристосовуватись до нових реалій. Інвестиційні проєкти відновлення перетворюються на головний важіль економічного підйому, проте їх втілення ускладнюється високим рівнем невизначеності, різноманітними ризиковими факторами та обмеженими ресурсними можливостями [1, с.150].

Серед головних викликів – підвищена невизначеність, інфляційний тиск, валютні коливання, безпекові ризики та логістичні обмеження, які ускладнюють строки та підвищують вартість реалізації проєктів. Одночасно суттєво скоротився доступ до фінансування: банки й інвестори стали менш активними, а власні кошти підприємств переорієнтовуються на підтримку поточної діяльності.

Управління інвестиційними проєктами є системним процесом, який включає планування, розробку, прийняття рішень, реалізацію та контроль інвестиційних ініціатив для забезпечення їх ефективності й відповідності стратегічним цілям підприємства. Для успішного управління в умовах обмежених ресурсів і ризиків важливе застосування комплексного підходу,

що охоплює оцінку можливостей, ризиків, вибір ефективних інвестиційних рішень та інноваційні управлінські рішення.

Нині окремі з раніше використовуваних підходів до управління проєктами втрачають ефективність, що створює нагальну потребу в запровадженні гнучких моделей, які дозволяють миттєво реагувати на зміни та раціонально використовувати наявні ресурси. У такому контексті особливу роль набуває залучення міжнародних фінансових інституцій – ЄІБ, Світового банку, ЄБРР та фондів відновлення [3, с.215]. Це вимагає від менеджменту нових компетенцій і вміння готувати якісні бізнес-плани й заявки на фінансування.

Щоб підвищити стійкість інвестиційних проєктів, варто впроваджувати гнучкі методології управління – Agile або Hybrid – які дозволяють швидко реагувати на зміни та коригувати дії команди [2, с.48]. Не менш важливо скласти карту ризиків з оцінкою ймовірності та наслідків кожної загрози, а також створити резервний фонд у розмірі 15-25% бюджету, щоб мати можливість покрити непередбачені витрати через інфляцію, перебої в постачанні чи зміни в безпековій ситуації.

Таким чином, щоб інвестиційні проєкти вітчизняних підприємств мали успіх у нинішніх умовах та в повоєнний час, треба перейти до адаптивного управління, поставити безпеку персоналу в пріоритет, забезпечити гнучке фінансування й постійно аналізувати ризики. Такий підхід стане запорукою не лише ефективного відновлення підприємств, а й стабілізації економіки України та закладе основу для стійкого розвитку в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Про управління проєктами: Закон України від 15.03.2022 № 1234-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 20. С. 150.

2. Коваленко О. С. Адаптивне управління інвестиційними проєктами в умовах невизначеності. Економіка підприємства. 2023. Вип. 1(15). С. 45–52.
3. Станкевич М. П. Воєнний стан та економічна безпека бізнесу: нові загрози та механізми протидії. Київ: Логос, 2024. 288 с.
4. Guidelines for Project Management in Crisis Conditions. European Investment Bank. 2023. URL: <https://www.eib.org/en/publications/guidelines-for-pm-in-crisis> (дата звернення: 10.09.2024).

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

Кульганік О.М., к.е.н., доцент,

Сивун І.І., здобувач вищої освіти

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку зростає значення нематеріальних активів компаній, серед яких особливе місце займає корпоративна репутація та довіра споживачів. Корпоративна соціальна відповідальність - це стратегічний підхід до ведення бізнесу, за якого компанія враховує вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що передбачає усвідомлене та добровільне взяття компанією на себе відповідальності перед суспільством, власними працівниками, споживачами та місцевою громадою загалом. Корпоративна соціальна відповідальність базується на етичній поведінці, дотриманні законів і врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, що дозволяє бізнесу не лише отримувати прибуток, але й сприяти сталому соціальному й екологічному розвитку, а також вирішувати суспільно важливі проблеми.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні бренду підприємства, підвищенні рівня лояльності клієнтів і забезпеченні сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

Варто зазначити, що в сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність розглядається як стратегічна інвестиція у нематеріальні активи, зокрема, у корпоративну репутацію [1]. Цей процес є тривалим і вимагає системного підходу та постійної діяльності з формування іміджу соціально відповідального суб'єкта. Системне впровадження КСВ забезпечує компаніям стійкішу репутацію, що критично важливо в умовах динамічної ринкової кон'юнктури. Доведено, що довготривалий позитивний ефект досягається виключно завдяки скоординованим діям на трьох ключових рівнях впливу компанії: економічному, екологічному та соціальному [2]. Рівень економічного впливу охоплює діяльність, спрямовану на підвищення економічної доброчесності та добробуту. Він включає запобігання корупційним ризикам, а також заходи щодо покращення економічного становища працівників та розвитку регіональної економіки. Екологічний вплив стосується мінімізації негативного впливу операційної діяльності на навколишнє середовище. Наприклад, впровадження програм сортування та утилізації відходів, вирішення локальних екологічних проблем, а також використання енергозберігаючих чи енерговідновлюючих технологій. Як зазначають Кульганік О.М. та Корюгін А.В., «впровадження принципів циркулярної економіки пропонує ефективні механізми зниження екологічного навантаження, скорочення витрат виробництва та оптимального використання обмежених природних ресурсів [4, с. 106].

Вектор соціального впливу зосереджений на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерах Вектор соціального впливу зосереджений на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерах. Він передбачає покращення умов праці персоналу, сприяння підвищенню кваліфікації кадрів та ефективне налагодження комунікації зі споживачами. Отже, лише комплексна інтеграція корпоративної

соціальної відповідальності на всіх зазначених рівнях створює умови для синхронного розвитку підприємства й підвищення його конкурентного потенціалу [2].

Подальший аналіз дозволяє стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом формування бренду, адже вона безпосередньо впливає на його ціннісну пропозицію та позиціонування на ринку. Послідовна і автентична реалізація КСВ-ініціатив, таких як екологічність, етичне постачання та підтримка місцевих громад, дозволяє компанії вийти за межі функціональних характеристик продукту та сформувати моральний капітал. Це сприяє створенню емоційного зв'язку зі споживачами, особливо серед молодших поколінь, які віддають перевагу брендам із високими соціальними та екологічними цінностями. У результаті компанія здобуває стійку репутацію, яка служить своєрідним буфером у кризових ситуаціях, підтверджуючи довгострокову орієнтацію бізнесу, а не прагнення лише швидкого прибутку [3]. Крім того, важливо наголосити, що впровадження КСВ-ініціатив здатне позитивно впливати і на економічну ефективність підприємства. Використання екологічно чистих технологій зменшує витрати на енергію та ресурси, перехід від друкованих до електронних роздаткових матеріалів економить кошти, а локалізація усього циклу виробництва у місцевій громаді сприяє економічному розвитку територіальної громади і зменшенню витрат на логістичні перевезення сировини та готових виробів.

Окремої уваги заслуговує роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні привабливості бренду як роботодавця. Соціально відповідальна поведінка компанії сприяє підвищенню якості послуг, інноваційності та залученню талановитих працівників [3]. Молоде покоління демонструє високий ступінь ціннісної орієнтації на соціально відповідальні підприємства. Така перевага у виборі роботодавця дозволяє компаніям, що впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, ефективно залучати висококваліфікованих фахівців, що, у

свою чергу, є чинником розвитку бізнесу та підвищення продуктивності. Слід зауважити, що в контексті малих організацій мотивація працівників відіграє критично важливу роль як детермінанта прихильності до КСВ та успішності її імплементації.

Що стосується лояльності клієнтів, соціальна відповідальність зміцнює емоційний зв'язок та довіру, формуючи концепт «спільної цінності», коли покупець усвідомлює, що частина його витрат спрямовується на важливі соціальні або екологічні цілі [3]. Це перетворює звичайну транзакцію на внесок у спільну справу, підвищуючи готовність клієнтів здійснювати повторні покупки і навіть платити преміальну ціну за товари відповідальних брендів. Лояльні клієнти стають адвокатами бренду, активно рекомендують його, зміцнюючи бренд і роблять його більш стійким до конкурентного тиску, оскільки відхід від такого бренду сприймається як порушення спільних цінностей.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, оскільки сприяє формуванню позитивного бренду, зміцненню довіри та підвищенню лояльності споживачів. Її комплексна інтеграція на економічному, екологічному та соціальному рівнях забезпечує перетворення корпоративної соціальної відповідальності із додаткових витрат у стратегічну інвестицію в нематеріальні активи та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Список використаних джерел

1. Блистів І., Цегелик Г., Наконечна Т. Роль соціальної місії компанії у конкурентному середовищі: соціальні проекти та комунікаційні платформи брендів (на прикладі компанії «Kormotech»). *Академічні візії*. 2023. № 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8174380>.
2. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.

3. Очеретяна О.В., Матвійчук О.Ю. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на прибутковість підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXII Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 60.*

4. Корюгін А., Кульганік О. Трансформація стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2025, (4 (55), 105-110. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1397/1347>

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ліщинський М.П., к.е.н.

Шаптала Д.А., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Концепція бізнес-процесів підприємства сформувалася у менеджменті в другій половині XX століття. Її поява зумовлена розумінням того, що ключем до успіху підприємства є оптимально налаштовані та ефективні робочі процеси, які безпосередньо сприяють досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Під управлінням бізнес-процесами (BPM - Business Process Management) розуміють діяльність, спрямована на їх оптимізацію, прискорення та підвищення точності, в тому числі за допомогою автоматизації таких процесів. Основними етапами цієї діяльності на підприємстві є моделювання, впровадження, контроль та оптимізація бізнес-процесів [2].

Основні бізнес-процеси підприємства визначаються вимогами ринку та споживачів. Їхнім результатом є готова продукція або послуги, реалізація яких забезпечує підприємству доходи та прибуток, необхідні для подальшого

функціонування. Своєю чергою, забезпечувальні (обслуговуючі) процеси підтримують основну діяльність, а їхній механізм формується з огляду на внутрішні потреби та вимоги самого підприємства.

Сучасне управління бізнес-процесами (BPM) характеризується швидким глобалізаційним розвитком. Головні інноваційні тенденції включають:

1. Гіпер-автоматизація: застосування ІТ для зменшення витрат і підвищення якості через автоматизацію виконання процесів.
2. Наскрізна прозорість: розширення меж процесів, що тепер охоплюють зовнішню взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.
3. Процесна аналітика: використання даних (Data Analytics) для постійного відстеження та поліпшення якості та ефективності процесів.
4. Гнучкість: необхідність швидкої адаптації бізнес-процесів до динамічних змін у зовнішньому середовищі.
5. Цифрова трансформація: інтеграція AI, Blockchain та IoT для підвищення ефективності.
6. Стратегічне вирівнювання: використання BPM як ключового механізму для реалізації корпоративної стратегії та досягнення довгострокових цілей.

Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів [1].

Отже, керування бізнес-процесами становить критично важливий елемент для забезпечення продуктивної діяльності підприємства. Оскільки управління бізнес-процесами дає підприємству змогу підвищити якість продукту (послуги) та зменшити витрати, воно стає обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Цей фактор пояснює

зростаючу увагу до теми з боку як українських, так і міжнародних науковців, підтверджуючи її актуальність.

Список використаних джерел

1. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.
2. Свірський Ю.В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 37. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лазоренко Л.В., д. е. н., професор,

Андрушко М.Ю., студент,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

Сучасна економіка все менше нагадує стабільну і передбачувану систему. Замість цього вона набуває ознак постійної турбулентності: війна, інфляційні шоки, розриви логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, швидка цифровізація та енергетична нестабільність ставлять підприємства у ситуацію, коли традиційні моделі управління втрачають свою дієвість. У таких умовах оптимізація бізнес-процесів перестає бути факультативною задачею і перетворюється на передумову виживання компаній [6].

Оптимізація бізнес-процесів не обмежується лише скороченням витрат чи автоматизацією рутинних операцій. Це насамперед глибоке переосмислення логіки створення цінності для клієнта та внутрішньої організації підприємства. Наприклад, компанії, що зволікають із цифровою трансформацією, стикаються з відтоком клієнтів і втратою ринкових позицій, навіть якщо їх продукція чи послуги залишаються якісними. Оптимізація у цьому контексті — це інтеграція нових технологій у бізнес-модель, створення наскрізних інформаційних потоків, які забезпечують швидке прийняття управлінських рішень[4].

Разом із тим, оптимізація має і соціальний вимір. Будь-яка зміна бізнес-процесів зачіпає працівників — їхні звички, навички, ролі в колективі. На практиці це часто стає «болючою точкою»: опір змінам, втрата відчуття стабільності, професійне вигорання[1]. Саме тому процес оптимізації неможливий без формування культури відкритості до інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Наукові дослідження свідчать, що успішність трансформацій на 70% залежить від того, наскільки люди приймають зміни, і лише на 30% — від технологічних інструментів[2].

Не менш важливою є проблема інформаційної прозорості. У багатьох українських підприємствах досі існує практика, коли управлінські рішення приймаються інтуїтивно, без достатнього аналізу даних. У результаті витрачається час, ресурси, а сама компанія втрачає можливості для розвитку. Впровадження систем бізнес-аналітики (BI-систем) дозволяє подолати цей розрив, забезпечивши об'єктивність у плануванні, контролі та прогнозуванні[3].

Сьогодні оптимізація бізнес-процесів постає не лише як інструмент зростання ефективності, а й як фактор стратегічної безпеки підприємства. Здатність швидко перебудувати логістику, адаптувати фінансові потоки чи перейти на альтернативні ринки стає критичною умовою для існування компаній у кризових обставинах. Це підтверджує досвід українських виробничих і торговельних підприємств, які після 2022 року змушені були

радикально змінювати свою структуру та принципи управління, щоб залишитися на ринку.

Отже, оптимізація бізнес-процесів — це багатовимірне явище, яке поєднує економічний, технологічний та соціальний аспекти. Вона є не лише шляхом підвищення ефективності, а й механізмом зміцнення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Абдулов, Р.М. Інтеграція менеджменту, управління бізнес-процесами та цифрових технологій: українські кейси та виклики. Economics (журнал МАUP), 2025. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306437923001254?utm_source.com
2. Бавико, О.Є., Фаєнгольд, М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2024. https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4966?utm_source.com
3. Рак, І.В. Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ. БізнесІнформ, 2024. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-333_338.pdf?utm_source.com
4. Шкурат, М.Є., Узбек, Г.Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. БізнесІнформ, 2024. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_136_145&year=2024&utm_source.com
5. Ozkan, B. The Influence of Business Process Management System (BPMS) Implementation on Process Orientation. Journal (Tandfonline), 2024. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10580530.2023.2286980?utm_source.com
6. Shazia, S. Role of Business Process Optimization in an Organization. SSRN, 2023.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4679827&utm_source.com

(date of access: 02.10.2025).

ЗНАЧЕННЯ СТАРТАПІВ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Мельнічук Л.В., к.і.н., доцент,

Маринич В.А., здобувач

**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)**

Стартапи на етапі розвитку суспільства є одним із важливіших чинників, від яких залежить економічний розвиток держави, та його конкурентоспроможність. Стартапи являються основними рушіями зростання інновацій та наукового прогресу, вони мають виняткове значення у розвитку економіки країни та її регіонів, завдяки їм з'являються нові робочі місця, відбувається стимулювання зростання економічної системи. Крім того, стартапи що розвивають малий, середній бізнес, можуть стати фундаментом формування великих корпорацій.

Стартапи є рушійною силою розвитку економіки, це не що інше, як новий бізнес, що знаходиться на ранньому етапі свого становлення з характерними рисами інноваційності, гнучкості, готовності до ризику. Завдяки інноваціям компанії можуть знижувати витрати, розширювати ринки збуту виробленого продукту, підвищувати ефективність діяльності.

Стартап – це генератор нових ідей та можливостей розвитку бізнесу [1, с. 39].

Поширення стартапів реалізує одну з основних переваг бізнес-початківця, а саме створення нових робочих місць. Зростання кількості різноманітних стартапів призводить до появи та розвитку нових галузей, конкурентоспроможних підприємств, що диверсифікують та стабілізують територіальні межі.

Одним із основних елементів національної інноваційної системи країни є організації, що акумулюють інновації, у тому числі інноваційні бізнес-стартапи, що дають імпульс інноваційній модернізації економіки.

На думку підприємця Еріка Ріса, стартап це тимчасова структура, утворена з метою пошуку бізнес-моделі, здатної впоратися із наростаючими з часом навантаженнями без втрат у продуктивності [2, с. 16].

Американський маркетолог Гай Кавасакі у своїй роботі «Швидкий старт: Перевірена методика запуску стартапу» ототожнює стартап із компанією, яка вперше створює свій продукт (послугу). Особливу увагу Гай Кавасакі приділяє трансформації ідеї в ефективний бізнес, здатний зробити свій внесок у розвиток регіону. Важливим, на його думку, є надання допомоги у створенні чогось великого [3, с.24], в здатності відкинути непотрібні деталі, гіпотези, теорії, отримавши при цьому необхідні знання для подальшого розвитку.

Стартап як організація, створена для стрімкого зростання та масштабування, представляється у дослідженнях Білла Гросса. Їм, спільно з Ларрі Гроссом, в 1996 р. при організації IdeaLab – першого в історії бізнес-інкубатору, який запустив близько 150 стартапів. Аналіз формування, розвитку, успішності та провалів стартапів дозволив Біллу Гроссу визначити такий фактор результативності стартапу, як вибір правильності часу запуску стартапу.

Економічний розвиток як країни загалом, так і її окремих регіонів залежить від інновацій, здійснюваних у різні сфери економіки. Так, Б. Ригго, який вивчав стартапи та інновації, закликає звертати увагу на важливість вирішення проблем ринку регіонального суб'єкта, пошук ідей, здатних змінити світ, впоратися з викликами сучасності.

Інноваційне середовище крізь регіональну призму в роботах зарубіжних дослідників розглядалося в рамках системного підходу до інноваційного розвитку, теорії просторового розміщення інноваційної діяльності, теорії дифузії інновацій та перетікання знань, у тому числі й регіонального.

Стосовно вітчизняних стартапів, то 2019 році в країні було створено Український фонд стартапів (USF), який отримав з державного бюджету фінансування на суму 18 млн дол. США. USF надає грантову підтримку – безповоротну фінансову допомогу стартапам з метою стимулювання інноваційної діяльності, підвищення рівня зайнятості у відповідних сферах економіки тощо.

Місією USF є сприяння створенню та зростанню в Україні технологічних стартапів на ранній стадії їх формування з метою підвищення глобальної конкурентоспроможності бізнес-ідей, що вони пропонують. Тільки упродовж 2020 р. USF провів 19 Pitch Days, за перший рік свого існування Фонд отримав понад 2500 заявок від стартапів та понад 80 українських стартапів змогли привернути інвестиції на суму від 25 до 50 тисяч дол. США, загальна сума грантів перевищила 70 млн грн. Vernadsky Challenge пропонує гранти технологічним стартапам на конкурсній основі.

Ще у 2020 р. Українським фондом стартапів було розроблено Стратегічне бачення на період до 2025 року. Стратегія була зосереджена на підтримці стартапів на ранніх стадіях шляхом фінансування та сприяння доступу до послуг підтримки, а також на зміцненні їх глобально конкурентоспроможних програм інкубації та прискорення. Бенефіціарами цього фонду на початок 2023 р. стали понад 200 стартапів [4 с.15].

Значний вплив на розвиток індустрій, пов'язаних із безпекою спричинило повномасштабне вторгнення, і Ukraine Startup Fund підтримує проекти, які можуть бути використані під час війни та для післявоєнної модернізації. А мікроінвестиційні стартапи у сфері військових технологій стали окремим напрямком. Важливим аспектом перемоги у війні експерти виділяють інноваційний розвиток та конкурентоспроможність, насамперед, воєннопромисловий комплекс.

Наразі Україні необхідні нові розробки, модернізація та високотехнологічне виробництво найсучаснішої зброї, яка може забезпечити успішне протистояння в бойових атаках. А це потребує збільшення кількості

науково-технічних і технологічних розробок в українському військовопромисловому комплексі. Вищезазначений напрямок може стати одним із пріоритетних у розробленні подальших інноваційних стратегій України та нових спільних проєктів держави і стартапів.

Список використаних джерел

1. Мельнічук Л. В., Волков Є.Г., Закревський А.В. ІТ-стартап як драйвер інноваційної економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес No3(50) 2025 с.39-47
2. E. Ries. The Lean Startup.1978–The lean startup / Eric Ries. — 1st ed. 296 p.
3. Guy Kawasaki The Art of the Start 2.0: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything . Portfolio. 3 Mar. 2015 p.336
4. Волков Є.Г. Мельнічук Л.В. Передумови розвитку екосистеми стартапів в Україні з врахуванням міжнародного досвіду Економіка.Менеджмент. Бізнес. No3(46),2024 с.11-16

ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБЛІКОВІ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

Міхєєва В. С., здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ННІ економіки і права,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Поняття «штучний інтелект» (далі – ШІ) в умовах цифрової трансформації економіки дедалі частіше зустрічається у наукових дослідженнях, присвячених перспективам та перевагам його застосування для забезпечення сталого розвитку, як наприклад у працях Т. Гнатєвої, А. Яковенко, О. Пистремського, Я. Пилипенко, Ю. Костенко, С. Лайчук та Т. Косташ. Вчені переважно акцентують увагу виключно на позитивних аспектах використання ШІ, тоді як для досягнення справді збалансованого

розвитку необхідно враховувати не лише переваги, а й потенційні ризики та загрози впровадження цих технологій.

Найбільш активно ІІІ використовується у сферах обліку та аналізу, оскільки саме вони безпосередньо пов'язані з обробкою значних обсягів даних, що відкриває можливості для їх автоматизації, оптимізації аналізу та формування управлінських рішень на підставі отриманих результатів [2]. За даними досліджень О. Панченко, Ю. Манчинської та М. Фірчук, застосування машинних технологій дійсно забезпечує низьку переваг, а саме:

- автоматизація процесів, безпосередньо таких як введення даних, обробка, та вивід результатів, зокрема шляхом формування звітностей тощо [1];

- зниження ймовірності помилок, що виникли через людський фактор, завдяки використанню алгоритмів, що забезпечують високу точність розрахунків;

- обробка великих масивів даних (Big Data), що дає змогу поєднувати інформацію з різних джерел та використовувати її для комплексного аналізу;

- аналіз фінансових показників та їх прогнозування, отримання рекомендацій для прийняття управлінських рішень [3];

- інші переваги: підвищення оперативності управління, оптимізація витрат підприємства, адаптивність систем ІІІ тощо [5].

Зазначені аспекти дають змогу бізнесам заощаджувати час і ресурси, сприяють отриманню інноваційних висновків та значно полегшують розвиток у сучасному швидкому й нестабільному середовищі. Проте для забезпечення сталого розвитку економіки використання лише переваг є недостатнім, адже будь-який інструмент за умови неправильного використання може стати джерелом загроз і навіть зруйнувати існуючі процеси. Саме тому створення карт ризиків та їх своєчасне попередження виступають важливими факторами досягнення економічної стійкості.

Для ІІІ найбільш очевидними та поверхневими ризиками виступають складність та висока вартість впровадження, скорочення традиційних людських ресурсів та необхідність залучення фахівців із новими компетенціями, а також залежність від сторонніх розробників та інші подібні фактори. Ці проблеми вже достатньо висвітлені в науковій літературі та враховуються під час створення стратегічних підходів до цифрової трансформації. Водночас існують ризики іншого рівня, які є більш глобальними та можуть чинити зовнішній вплив на діяльність підприємств.

Першим негативним аспектом, який уже тривалий час розглядається як загроза для фінансового середовища в умовах цифрових трансформацій, є кіберризики. Приходько Б. систематизував проблеми кіберризиків у фінансовому секторі та дійшов висновку, що за умов високої автоматизації процесів навіть поодинокі випадки атак чи інцидентів здатні спричинити масштабні наслідки [4]. Додатковим викликом стає впровадження ІІІ, який досі залишається недостатньо контрольованим людиною. Більш того, розвиток ІІІ супроводжується еволюцією кіберзагроз, що робить неможливим досягнення абсолютного рівня захищеності цифрового середовища.

Кіберризики у сфері комп'ютерних облікових систем виступають одним із ключових негативних аспектів впровадження ІІІ. Оскільки ІІІ обробляє великі масиви фінансових і операційних даних, атаки або підміна вихідної інформації може спотворити результати звітності, балансів та податкових розрахунків. Крім того, існує ризик витоку конфіденційної інформації, що може завдати шкоду як підприємству, так і його клієнтам та партнерам. Збої алгоритмів під впливом зовнішніх факторів можуть призвести до некоректного обліку та помилкових управлінських рішень, що особливо критично для підприємств із комплексними обліковими потоками. Крім того, будь-які інциденти негативно впливають на довіру аудиторів, партнерів в контролюючих органів, що ставить під загрозу стабільність і сталий розвиток підприємства.

Виходячи з аналізу досліджень [1-5], доцільно виділити ще один важливий негативний фактор впровадження ШІ, який досі не достатньо освітлено у фахових працях, – це його непрозорість. Машинний інтелект приймає рішення, які залишаються непрозорими для користувачів, що у сфері обліку створює низку проблем: неможливо пояснити логіку формування фінансових звітів або прогнозів, складно виявити та виправити помилки, а юридична відповідальність за результати залишається нечіткою. У контексті глобальної тенденції до прозорості фінансових операцій і боротьби з тіньовою економікою непрозорість рішень, прийнятих ШІ, може стати серйозним стримуючим фактором сталого розвитку економіки. Це підвищує ризики ухилення від оподаткування та здійснення фінансових махінацій. Крім того, у разі некваліфікованого використання системи та сліпої довіри до рішень ШІ підприємства ризикують непомітно допускати помилки, які можуть бути інтерпретовані як фінансові порушення, створюючи потенційні юридичні та репутаційні загрози. Отже, непрозорість алгоритмів ШІ у фінансовому обліку не лише підриває довіру до системи, але й формує додаткові ризики для стабільності та сталого розвитку економіки.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку науки й практики малодослідженими є тіньові та непрозорі аспекти впровадження ШІ в комп'ютерні облікові технології, що становить суттєвий виклик у контексті забезпечення сталого розвитку економіки. Поряд із чисельними перевагами ШІ, такими як автоматизація, оптимізація та підвищення ефективності процесів, слід приділяти увагу ризикам кіберзагроз, феномену непрозорості та потенційним можливостям для тіньових операцій. Використання ШІ у сфері обліку має базуватися не лише на максимізації його переваг, але й на системному аналізі та запобіганню можливим загрозам. Лише за умови усунення або мінімізації цих ризиків штучний інтелект може стати надійним інструментом для підтримки прозорості фінансових процесів і досягнення сталого розвитку економіки України.

Інформаційні джерела:

1. Гнатська Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01> (дата звернення: 07.10.2025 р.).
2. Кобрин Т., Найда А. Перспективи використання штучного інтелекту в обліку сільськогосподарської діяльності. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти* : Зб. матеріалів IV Міжнар. науково-практ. конф. науково-пед. працівників та молодих науковців, м. Одеса. 2024. С. 523–527.
3. Криворот О. Г., Швабу Ю. І., Матюха М. М. Роль штучного інтелекту у вдосконаленні процесів обліку та оподаткування в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Т. 12.
4. Приходько Б. Кіберризика фінансового сектору в умовах цифрової трансформації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 125–139. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-20> (дата звернення: 07.10.2025 р.).
5. Ясишена В., Пилявець В. Вплив технологій штучного інтелекту на систему обліку. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти* : Матеріали VI Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф. 27-28 березня 2024 р. Львів, 2024. С. 288–289.

СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мороз Анна Миколаївна, 2 курс, група СЗ-21д

Науковий керівник: Красняк Олена Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

У сучасних умовах ринкової економіки бізнес-підприємництво виступає не лише як інструмент отримання прибутку, але й як важливий соціальний інститут, який впливає на розвиток суспільства, формування етичних норм та цінностей. Ефективна підприємницька діяльність неможлива без урахування соціально-етичних принципів, адже саме вони визначають довіру споживачів, партнерів та суспільства в цілому.

Соціально-етичні аспекти підприємництва передбачають відповідальність бізнесу перед суспільством, працівниками, споживачами, а також перед довкіллям. Поняття соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) охоплює добровільні дії підприємств, спрямовані на поліпшення якості життя громадян і розвиток соціальної інфраструктури. Такі принципи виходять за межі законодавчих вимог і формують позитивний імідж компанії.

Основу етичного підприємництва становлять принципи чесності, прозорості, поваги до прав людини, недопущення дискримінації, дотримання норм справедливої конкуренції. Важливим елементом виступає корпоративна культура, яка відображає моральні цінності організації та визначає її соціальну поведінку. Підприємства, що дотримуються етичних стандартів, демонструють високий рівень довіри, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

Етична поведінка бізнесу також пов'язана із прозорістю ведення господарської діяльності — уникненням корупції, дотриманням податкової дисципліни, сумлінним виконанням договірних зобов'язань. У цьому контексті важливу роль відіграють кодекси корпоративної етики, що встановлюють моральні норми взаємодії між працівниками, керівництвом і партнерами.

Соціально орієнтовані підприємства приділяють увагу умовам праці, охороні здоров'я, професійному розвитку персоналу, а також участі у благодійних і волонтерських ініціативах. Особливої актуальності набуває екологічна етика бізнесу — використання екологічно безпечних технологій, скорочення викидів, переробка відходів, що є проявом відповідального ставлення до природи та майбутніх поколінь.

Серед основних напрямів соціально-етичної діяльності підприємств можна виокремити:

1. Дотримання прав людини та трудового законодавства;
2. Створення сприятливого соціального середовища для працівників;
3. Забезпечення якості та безпеки товарів і послуг;
4. Чесна реклама та прозора комунікація зі споживачами;
5. Участь у соціальних і благодійних проєктах;
6. Зменшення негативного впливу на довкілля.

Значення соціально-етичних аспектів бізнесу зростає в умовах глобалізації, коли прозорість, репутація та довіра стають ключовими чинниками конкурентної переваги. Бізнес, який керується етичними принципами, не лише сприяє сталому розвитку суспільства, а й формує нову культуру підприємництва — гуманну, екологічно свідому та соціально відповідальну.

Таким чином, соціально-етичні аспекти бізнес-підприємництва є невід'ємною складовою сучасної економічної системи. Їх впровадження забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості, сприяючи підвищенню рівня життя населення й розвитку демократичного суспільства.

Список використаних джерел

1. Гриценко, О. А. *Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник*. — Київ: КНЕУ, 2020. 256 с.
2. Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. С. 2050–2063.
3. Мартинюк, О. В. *Етика бізнесу*. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
4. Державна служба статистики України. *Соціальні показники розвитку підприємництва в Україні*. — <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2025).
5. Carroll, A. B. (2016). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295. (дата звернення: 10.10.2025).

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Басюк-Батрак В.І., студ. 4 курсу, МНД-42

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнес перебуває у стані постійних змін. Компанії змушені адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації та зберігати конкурентоспроможність [1]. Актуальність теми полягає у визначенні ключових тенденцій, що формують сучасний бізнес-світ. Основні тренди розвитку бізнесу [2]:

1. Глобалізація та інтеграція ринків відкривають нові можливості для масштабування бізнесу, але водночас посилюють конкуренцію.

2. Цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі. Використання електронної комерції, великих даних та штучного інтелекту дозволяє компаніям ефективніше працювати зі споживачами.

3. Клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху. Персоналізація пропозицій підвищує рівень лояльності та довіри до бренду.

4. ESG-практики (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) стають важливою складовою розвитку бізнесу. Вони формують репутацію та позитивно впливають на стратегії компаній.

5. Нові форми організації праці (віддалена, гібридна робота, gig-економіка) трансформують систему управління персоналом, що вимагає нових підходів від керівників.

Отже, успішними в сучасних умовах стають ті компанії, які здатні швидко адаптуватися до викликів, використовувати цифрові інновації, орієнтуватися на потреби клієнтів і водночас залишатися соціально відповідальними. У таблиці 1 систематизовано основні бізнес-тренди.

Основні тренди бізнесу та їх вплив [1]

Тренд	Вплив на бізнес
Глобалізація	Розширення ринків, зростання конкуренції
Цифрова трансформація	Інноваційні моделі, підвищення ефективності
Клієнтоорієнтованість	Лояльність клієнтів, зростання прибутку
ESG-практики	Репутація, довіра, сталий розвиток
Гнучкі форми праці	Мотивація персоналу, нові підходи до управління

Найбільший вплив на сучасний бізнес справляє цифрова трансформація, що забезпечує нові бізнес-моделі та інструменти управління. Водночас глобалізація та клієнтоорієнтованість залишаються важливими факторами конкурентоспроможності. ESG-практики поступово набирають ваги, адже формують імідж компанії та її соціальну відповідальність [5]. Нові форми праці є перспективним напрямом, що вимагає адаптації управлінських стратегій. У таблиці 2 наведено реальні дані щодо сучасних трендів та прогноз.

Таблиця 2

Сучасні тренди та їх вплив на бізнес (2023–2030)

Тренд	Показник (що вимірюється)	Актуальне значення	Прогноз/ціль до 2027–2030
Цифрова трансформація (AI/Big Data/Cloud)	Частка компаній, що планують впровадити технологію (AI, Big Data, Cloud)	~75% компаній планують впровадження до 2027[4; 6]	75% компаній в ЄС мають використовувати Cloud/AI/Big Data до 2030 (Цифрове десятиліття)
«Зелений» перехід та ESG	Очікуваний чистий ефект для зайнятості (частка компаній з очікуваним приростом мінус спад)	Інвестування у «зелений» перехід і ширше застосування ESG — серед найсильніших джерел чистого зростання робочих місць [3]; в Європі по ESG ~+50% нетто-очікувань	Продовження позитивного чистого ефекту у 2023–2027; масштабування програм до 2030
Гнучкі/дистанційні форми праці	«Телепридатність»: частка робіт, які можна виконувати віддалено	~1/3 робочих місць у ЄС потенційно телепридатні; ~40 млн людей регулярно працюють віддалено [5]	Гібридна модель зберігається; офіційної цілі на 2030 немає [4]
Автоматизація завдань	Частка бізнес-завдань, яка очікувано буде автоматизована	Оцінка компаній: 42% завдань буде автоматизовано до 2027 [6]	Далі – поступове зростання, з великою варіацією по типах завдань (35–65%)

Таким чином, бізнес майбутнього розвиватиметься у напрямі цифровізації, персоналізації та сталого розвитку. Використання формул для оцінки ефективності, таблиць та діаграм дозволяє краще зрозуміти вплив ключових трендів та прогнозувати подальші зміни на ринку. Особливу увагу слід приділяти гнучкості організації праці та соціальній відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел

1. **Schwab K.** *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. **OECD.** *Digital Transformation in Business and Society*. Paris: OECD Publishing, 2020. 210 p. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 13.10.2025).
3. **World Economic Forum.** *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023. 296 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 13.10.2025).
4. **European Commission.** *2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade*. Brussels: European Commission, 2021. 44 p. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-compass> (дата звернення: 13.10.2025).
5. **Eurofound.** *Telework and Hybrid Work in the EU: Current Situation and Future Prospects*. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 88 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/telework-and-hybrid-work-in-the-eu> (дата звернення: 13.10.2025).
6. **European Commission.** *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023: Digitalisation of European Businesses*. Brussels: European Commission, 2023. 72 p. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 13.10.2025).

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ

Осипова Є.Л., к.е.н., доцент

Шевченко А. В., магістр

Національний транспортний університет

(м. Київ, Україна)

Сталий розвиток набуває особливого значення у сучасному світі, і його вплив стає все більш помітним у сфері креативних індустрій та соціальних інновацій. Креативні індустрії відіграють важливу роль у створенні культурного надбання, економічного зростання та підтримці екологічної рівноваги. Вони здатні генерувати не лише прибуток, але й сприяти формуванню цінностей, які відповідають принципам сталого розвитку.

Соціальні інновації, у свою чергу, забезпечують вирішення актуальних соціальних викликів через впровадження нових моделей, ідей та технологій. Ключовий аспект - орієнтація на довгостроковий позитивний вплив на суспільство. У поєднанні з креативними індустріями соціальні інновації стають потужним інструментом для трансформації суспільства, стимулювання сталого економічного розвитку та посилення соціальної згуртованості.

Разом ці два напрямки здатні формувати нові підходи до вирішення глобальних проблем, таких як нерівність, зміни клімату чи освіта, створюючи умови для гармонійного розвитку суспільства і планети загалом.

Креативні індустрії охоплюють широке коло діяльності, включаючи дизайн, архітектуру, моду, рекламу, музику, кіно, літературу, відеоігри та цифрові медіа. Їх особливістю є акцент на творчий потенціал людини та інноваційні способи самовираження. У порівнянні з традиційними галузями економіки, вони вирізняються меншою кількістю витрачених ресурсів з екологічного погляду та здатністю швидко адаптуватися до змін у суспільстві. Розвиток креативних індустрій сприяє впровадженню

новаторських бізнес-моделей, які інтегрують принципи екологічної сталості, циркулярного виробництва та соціальної відповідальності.

У розвинених країнах світу креативний сектор економіки генерує до 10% національного ВВП [1]. У європейських країнах цей сектор розглядається як стратегічний, оскільки він поєднує багату культурну спадщину з сучасними технологіями. Креативні індустрії створюють нові робочі місця, сприяють диверсифікації економіки та формують комфортне міське середовище. Згідно з даними Європейської комісії, креативні індустрії демонструють високі темпи розвитку, будучи важливим фактором відновлення економіки після кризових ситуацій [2]. Для України їх розвиток має подвійне значення: не тільки як економічний пріоритет, але й як ефективний засіб культурної дипломатії та інтеграції у міжнародний простір.

Соціальні інновації передбачають впровадження нових підходів, спрямованих на задоволення актуальних суспільних потреб, які залишаються нерозв'язаними традиційними методами. Це може включати розробку інклюзивних освітніх програм, створення цифрових платформ для забезпечення громадської участі, розвиток соціального підприємництва або інтеграцію екологічно орієнтованих практик у бізнес-середовище. Цінність соціальних інновацій полягає у двох аспектах: вони не лише сприяють вирішенню конкретних проблем, але й стимулюють формування нових економічних моделей, заснованих на співпраці, взаємній довірі та спільних вигодах. У контексті сучасних глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, соціальна нерівність і демографічні дисбаланси, їх значення набуває критичної ваги.

Креативні індустрії у поєднанні із соціальними інноваціями створюють вагомий фундамент для досягнення сталого розвитку (рис. 1). Завдяки креативному підходу можливе знаходження оригінальних рішень для соціальних викликів, тоді як соціально спрямовані ініціативи відкривають нові можливості для ринків креативних продуктів і послуг.

Для бізнесу така взаємодія символізує створення нової системи цінностей, яка поєднує комерційну вигоду із суспільною користю. Це узгоджується з актуальними трендами корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходами, які дедалі більше інтегруються в стратегії провідних компаній світу.

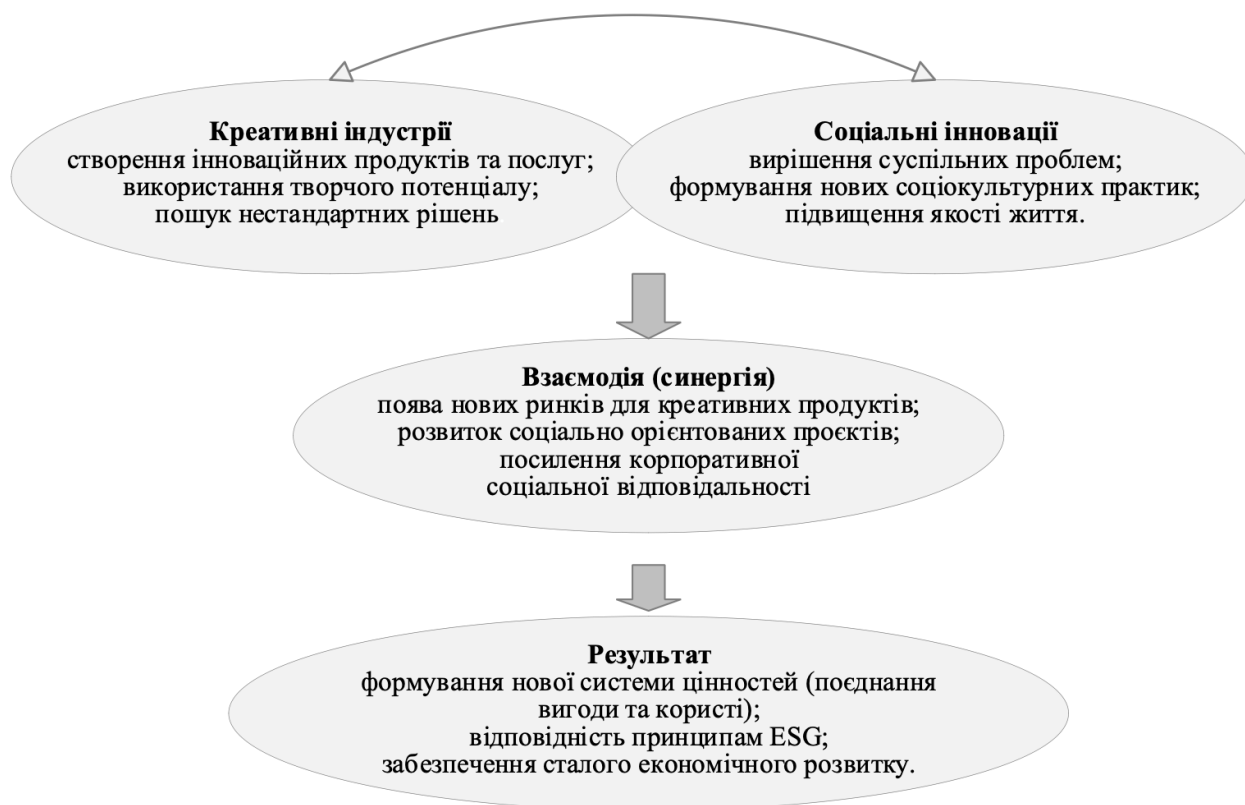


Рис. 1. Синергія креативних індустрій та соціальних інновацій

Джерело: складено авторами

Постійні флуктуації на фінансових ринках, геополітичні турбуленції та швидкі зміни в технологічному ландшафті вимагають від компаній гнучкості та інноваційного підходу до стратегічного управління, з одного боку, та врахування екологічних наслідків і соціальних проблем, з іншого [3]. Ці аспекти підкреслюють, що сталий розвиток можливий лише за умови інтеграції інноваційних стратегій і соціально відповідальної діяльності у бізнес-моделі.

Сталий розвиток у контексті креативних індустрій і соціальних інновацій являє собою багатовимірний процес, що синтезує економічні, соціальні та культурні аспекти. Креативні індустрії відкривають нові перспективи для

розвитку економіки знань, тоді як соціальні інновації спрямовують цей розвиток на задоволення актуальних потреб суспільства. Їхня взаємодія закладає фундамент для створення сучасних бізнес-моделей, які не лише забезпечують фінансову вигоду, а й сприяють зміцненню соціальної єдності та реагують на глобальні виклики. Для України інтеграція цих процесів може стати ключовою складовою стратегії сталого розвитку, направленої на підвищення конкурентоспроможності у світовій економіці.

Список використаних джерел

1. Леонова С.В. Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Економіка та управління підприємствами*. Том 30 (69). №2. 2019. С. 133-138. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/27.pdf
2. Головна сторінка офіційного сайту Європейського альянсу культурних та креативних індустрій. 2025. URL: <https://www.eccia.eu/>
3. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Пахота Н.В., к.е.н, доцент

Шурак Л.Я., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Третяк Д.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національний транспортний університет

(м. Київ, Україна)

Дизайн-мислення є потужним інструментом для вирішення сучасних бізнес-завдань в умовах високої конкуренції та непередбачуваності. Цей підхід дозволяє організаціям адаптуватися до змін, зосереджуючись на потребах клієнтів та інноваціях. Основні принципи дизайн-мислення включають орієнтацію на людину, створення нових ідей, ітеративність процесу та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Дизайн-мислення дає змогу компаніям впроваджувати інновації, зменшувати ризики втрати ресурсів, а також знаходити ефективні рішення для складних проблем. Використання цього підходу в управлінні дозволяє створювати збалансовані та кількісно обґрунтовані методи вирішення завдань. Практичний досвід таких компаній, як Netflix, Airbnb та Miro, що демонструє успішність застосування дизайн-мислення у різних сферах бізнесу.

Ключовими етапами впровадження дизайн-мислення є глибоке дослідження потреб клієнтів, розробка прототипів, тестування та постійне вдосконалення. Цей підхід також включає використання етнографічних досліджень, конвергентного і дивергентного мислення, що сприяє створенню унікальних рішень. Завдяки цьому дизайн-мислення стає важливим інструментом для розвитку бізнесу, управління людськими ресурсами та інших сфер діяльності [1].

Дизайн-мислення зарекомендувало себе як ефективний інструмент для розв'язання складних управлінських і організаційних проблем, спрямований на формування та впровадження інноваційних рішень. Принципи дизайн-мислення в бізнесі відображені на рис. 1.

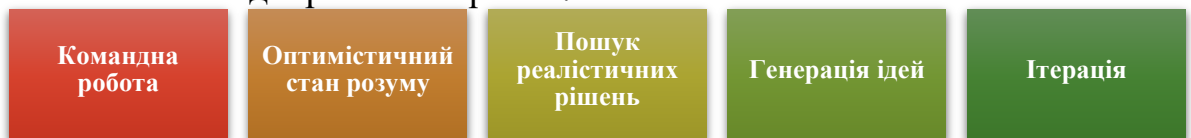


Рис. 1. Основні принципи дизайн-мислення

Джерело: сформовано на основі [2,3]

Дизайн-мислення включає в себе командну роботу, оптимістичний підхід, пошук реалістичних рішень, генерацію ідей та ітерацію, що дозволяє постійно вдосконалювати процес і знаходити ефективні рішення.

Як зазначають Подра О. П. та Чебеняк С.Р. дизайн-мислення є ключовим підходом для успішного виходу на нові ринки. Воно дозволяє глибше зрозуміти потреби локальних споживачів через емпатію та дослідження, що є критично важливим у контексті культурних, соціальних та економічних відмінностей. Завдяки цьому підходу компанії можуть створювати продукти та послуги, які відповідають конкретним потребам і очікуванням нових ринків [4].

Процес дизайн-мислення сприяє інноваціям через генерацію нових ідей, їх швидке тестування та отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і знаходити оптимальні рішення для кожного ринку.

Застосування дизайн-мислення у розширенні зовнішньоекономічних зв'язків допомагає компаніям бути більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та конкурентоспроможними, що значно підвищує їхні шанси на успіх у міжнародному середовищі. Основні переваги дизайну мислення в бізнесі відображені на рис. 2.

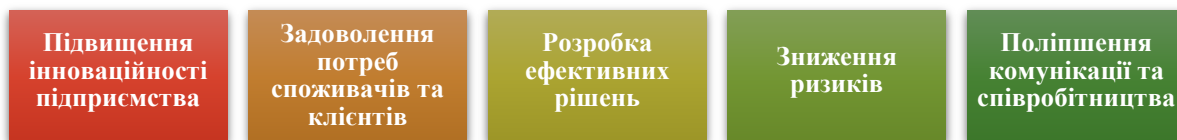


Рис. 2. Основні переваги дизайну мислення в бізнесі

Джерело: сформовано на основі [2,3]

Таким чином дизайн мислення в бізнесі сприяє інноваційності, покращує досвід клієнтів, допомагає розробляти ефективні рішення, знижує ризики завдяки тестуванню ідей на ранніх етапах та сприяє поліпшенню комунікації й співпраці в команді, забезпечуючи конкурентні переваги та продуктивність.

Застосування дизайн-мислення в управлінні сприяє кращій взаємодії в команді, підвищенню креативності та прийняттю рішень, які не лише вирішують поточні задачі, але й створюють додаткову цінність для бізнесу.

Список використаних джерел

1. Захарченко, Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. 2022. № 1. С. 53-60. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6
2. Що таке дизайн мислення і як воно використовується у сучасному дизайні (2023). URL: <https://cloud.itstep.org/blog/what-is-design-thinking-and-how-is-it-used-in-modern-design> (дата звернення: 10.10.2025)
3. Design thinking: innovate, renovate, wake up your management! (2025). URL: <https://www.orsys.fr/orsys-lemag/en/design-thinking-management/> (дата звернення: 10.10.2025)
4. Podra O. P., Chebeniak S.R. Use of the Design-Thinking Concept in the Process of Performing a Business Analysis at the Enterprise in the Conditions of Foreign Economic Activity. 2024. № 6 (2). С. 109 - 118. DOI:10.23939/smeu2024.02.109

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЛОКАЛЬНОГО ПРОГРЕСУ ЗА ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Прямухіна Н.В., д.е.н., професор

Зелінська О.В., к.т.н., доцент

Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського

Корпоративні стратегії дедалі частіше передбачають висвітлення екологічних й соціальних зобов'язань, однак вплив цих зобов'язань на розвиток громад залишається фрагментарним. Про результати діяльності компанії звітують за множиною ESG-показників, але без чіткої логіки: як саме ці показники трансформуються у локальні результати (зменшення викидів і споживання ресурсів, якісні робочі місця, інклюзію, підзвітність тощо). Відсутній стандартизований механізм, спрямований на трансформацію корпоративних цілей сталості у вимірювані індикатори рівня громади й дозволяв відокремити вплив бізнесу від фонового ефекту економічних циклів та політик.

Сучасний дискурс поєднує підходи створення спільної цінності, потрібної результативності та картування стейкхолдерів із інструментами інтегрованої звітності й стратегічного контролінгу (BSC/OKR) [1]. Накопичуються методики, що простежують вплив уздовж ланцюга вартості – від декарбонізації процесів і постачання до соціальних наслідків для місцевого ринку праці; водночас поширюються квазіекспериментальні дизайни для оцінювання змін «до/після» впровадження ESG-стратегій. Попри прогрес, між рівнем компанії та рівнем ОТГ/регіону все ще існує методологічний розрив: корпоративні KPI рідко співвідносяться з індикаторами ЦСР територій, а процедури бюджетування під цілі сталого розвитку залишаються епізодичними [2].

Мета дослідження – розробити прикладну рамку стратегічного управління, яка узгоджує корпоративні ESG-цілі з локальними пріоритетами

сталого розвитку та забезпечує надійне, причинно орієнтоване вимірювання внеску бізнесу в досягнення відповідних ЦСР на рівні громад і регіонів.

Реалізація запропонованої рамки починається з уточнення аспектів на перетині корпоративної стратегії та територіальних пріоритетів. Нижче подано, як саме ця логіка працює на практиці.

Перший блок – вирівнювання стратегій і картування матеріальності. Наприклад, промислове підприємство з інтенсивним споживанням енергії в регіоні з високою віртістю тепла та вразливою повітряною якістю матиме інший профіль матеріальності, ніж FMCG-компанія, чия основна екологічна вагомість перебуває в упаковці й логістиці. На етапі діагностики проводяться інтерв'ю зі стейкхолдерами щоб, по-перше, ідентифікувати «вузькі місця» (викиди в зоні житлової забудови, зношені тепломережі, дефіцит «зелених» компетенцій), по-друге, зіставити їх із корпоративними планами (модернізація котлів, перехід на ВДЕ, програми перекваліфікації). Це зіставлення дає набір пріоритетів, які далі «вшиваються» у стратегічну карту.

Другий блок – стратегічна карта з ESG-перспективою та «переклад» KPI у територіальні індикатори. Якщо компанія має на меті зменшити викиди CO₂ на 10 тис. тонн на рік через електрифікацію процесів, то для громади релевантними стають не лише корпоративні т/рік, а й зміни у локальних концентраціях, у балансі споживання енергії комунальними закладами, у показниках здоров'я населення. У стратегічній карті зазначене оформлюється через з'єднані ланцюги причинності: «інвестиція/зміна процесу → проміжний технологічний результат → поведінкова зміна → фінальний соціально-екологічний ефект» [3]. Для кожної ланки визначаються показники, джерела даних і цільові значення.

Третій блок – операціоналізація даних і просторово-часова прив'язка впливів. Рамка передбачає інтеграцію чотирьох контурів даних: корпоративного, муніципального (енергобаланси, екологічний моніторинг, зайнятість, бюджетні програми), галузевого (тарифи, ринкові бенчмарки) та

геопросторового (GIS-шари джерел викидів, мереж, транспортних маршрутів).

Четвертий блок – закріплення результатів бюджетно-стимулюючими механізмами. Йдеться про внутрішнє бюджетування під цілі (SDG-budgeting), коли капітальні та операційні видатки плануються з урахуванням впливу на конкретні локальні індикатори ЦСР; про внутрішню «ціну вуглецю», що робить «зелені» проєкти конкурентними у корпоративному портфелі; а також про контракти з підрядниками, де оплата частково залежить від досягнення екологічних/соціальних результатів, підтверджених незалежними вимірами.

Для демонстрації практичності рамки, розглянемо кілька типів кейсів.

Логістично-FMCG кейс у агломерації з перевантаженим трафіком.

Компанія зменшує вагу пластику в упаковці, переводить частину міських доставок на електровантажівки та впроваджує «останню милю» через мікрохаби [4]. На внутрішньому рівні це втілюється у зниженні витрат від використання матеріалів і транспорту та у зменшенні відходів упаковки. На рівні громади важливі інші результати: менший обсяг твердих побутових відходів, вищий відсоток вторинної сировини, зниження шумового навантаження й локальних викидів. Підхід до даних включає: поводження з відходами (тоннаж і фракції), телематичні дані транспорту (маршрути, час, швидкість), а також міські датчики шуму й якості повітря. Каузальна ідентифікація будується на перерваних часових рядах у мікрорайонах, де відкрито мікрохаби, порівняно з контрольними мікрорайонами з подібною структурою забудови й інтенсивністю руху.

Кейс сервісної/технологічної компанії з фокусом на інклюзії та «зелених» компетенціях. Компанія разом з університетом і місцевим центром зайнятості запускає дуальну програму з енергоаудиту будівель і «зелених» ІТ-рішень (автоматизація енергоменеджменту в комунальних закладах). На корпоративному рівні це фіксується як питома кількість відпрацьованих годин навчання, кількість сертифікованих фахівців. На територіальному рівні важливі наслідки для продуктивності та зайнятості: частка випускників, що

працевлаштувалися в межах ТГ; зниження витрат на енергоносії у школах і лікарнях, де пілотується система. Дані збираються з реєстрів працевлаштування, з лічильників енергії в закладах та через опитування роботодавців [5]. Якщо економія стійка при контролі погодних коливань і порівнянна між об'єктами, а працевлаштування перевищує середній рівень по місту, це дозволяє визнати значущий територіальний внесок бізнес-університетського партнерства.

Кейс крос-секторної ініціативи «чисте довкілля та публічна підзвітність». Декілька компаній однієї індустріальної зони разом із громадою впроваджують відкриту екологічну панель: на онлайн-дашборді публікуються агреговані викиди джерел, результати замірів повітря і шуму, карти транспортних коридорів. Важливою частиною стає соціальна оцінка: порівняння динаміки звернень громадян і результатів опитувань щодо сприйняття екологічної ситуації до та після запуску панелі. Така публічна підзвітність створює «зворотний зв'язок», що закріплює екологічні інвестиції в корпоративних бюджетах, оскільки зменшує репутаційні і регуляторні ризики.

Кейс медіакомпанії, що поєднує ринкові KPI з локальними ЦСР. Медіа традиційно вимірюють залучення, підписки, рекламні доходи. У сталому контексті компанія інтегрує освітні кампанії щодо енергоощадності, інклюзії, здоров'я та місцевої участі у прийнятті рішень, а також запускає грантову програму для молодіжних проєктів. На корпоративному рівні відстежуються охоплення, частота контактів, показники довіри й готовності до дії (intention to act). На рівні громади спостерігаються зміни поведінки: зростання кількості домогосподарств, що встановили індивідуальні теплолічильники; збільшення участі молоді у місцевих ініціативах. Додатково застосовується підхід «гео-ліфт»: райони з підвищеною інтенсивністю медіаактивностей зіставляються з районами з мінімальною експозицією. Якщо різниці зберігаються у часі, робиться висновок про внесок медіа у локальні ЦСР (освіта, здоров'я, інклюзія).

Ключовим у всіх прикладах є не просто вимір змін, а впорядкована логіка причинності та управлінської дії. Рамка передбачає, що кожна метрика у стратегічній карті має «парну» територіальну метрику; що для кожного великого проєкту формується план даних і дизайн оцінювання. Окремо варто зупинитися на питаннях якості даних і верифікації. По-перше, геопросторові дані дають можливість локалізувати ефекти й уникати помилкових узагальнень. По-друге, погодне нормування для енергоспоживання та стандартизація сезонності для екологічних показників запобігають хибним висновкам. По-третє, незалежний аудит методик і контрольних груп підвищує довіру до результатів.

Висновки. Запропонована логіка поєднує стратегічні інструменти й причинне оцінювання, створюючи керовану постідовність від корпоративної стратегії до вимірюваних локальних змін. Це дозволяє збалансувати коротко- та довгострокові ефекти, підвищити підзвітність, мінімізувати «вітринність» ESG і забезпечити прозору атрибуцію внеску бізнесу в екологічні, соціальні та економічні результати громад. Для сталого впровадження потрібні спільні стандарти метрик «компанія-територія», розвиток інфраструктури даних і закріплення практик співфінансування проєктів, що перетворюють стратегічні зобов'язання на реальні суспільні блага.

Список використаних джерел:

1. Макаренко І., Серпенінова Ю. та ін. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні: кейс-стаді та бенчмарк-аналіз. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, no. 1. із. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12>.
2. Чмутова І., Го С., Чжан Ц., та ін.. Розробка ключових показників ефективності інтегрованої системи управління підприємством з використанням збалансованої системи показників сталого розвитку. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 270–278. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43))

3. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С.75–80. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80)
4. Microhubs as the future of last-mile logistics. *EU Urban Mobility Observatory*. URL : <https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu/news-events/news/microhubs-future-last-mile-logistics-2025-04-14> (дата звернення 22.09.2025).
5. Електронні реєстри: напрями використання: кол. моногр. / за ред. О.М. Гладуна та М.В. Пугачової. Київ : НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи 2021. 364 с.

Виклики та перспективи венчурного бізнесу в Україні

Стецюк П.А., д.е.н., професор,

Пугач В.В., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Венчурний бізнес — це особлива форма підприємницької діяльності, що полягає у фінансуванні нових, інноваційних і водночас ризикованих проєктів, які мають потенціал швидкого зростання та високої прибутковості. На відміну від традиційних інвестицій, де інвестор вкладає гроші у стабільні підприємства з прогнозованими доходами, венчурний бізнес спрямований на підтримку компаній, що лише починають свій шлях стартапів, які ще не мають усталеної позиції на ринку, стабільних прибутків або навіть готового продукту.

Головна ідея венчурного бізнесу полягає в тому, що інвестор, якого називають венчурним капіталістом, вкладає кошти не в гарантований

результат, а в перспективну ідею, технологію або команду, яка може створити щось принципово нове. При цьому інвестор усвідомлює, що ризик втратити вкладені гроші дуже високий, оскільки більшість стартапів не витримують конкуренції або не можуть масштабуватися. Проте якщо проект виявиться успішним, прибуток може бути в десятки або навіть сотні разів більшим за первинні інвестиції.

Венчурні інвестиції зазвичай здійснюються на ранніх етапах розвитку компанії, коли їй потрібен стартовий капітал для розробки продукту, виходу на ринок або розширення діяльності. Оскільки банк чи традиційний інвестор у таких випадках відмовляється від фінансування через високий ризик, саме венчурні інвестори беруть на себе цю роль, фактично стаючи партнерами підприємців. Вони не лише вкладають кошти, а й активно беруть участь у розвитку бізнесу допомагають формувати стратегію, будувати управлінську структуру, залучати нових клієнтів і партнерів.

Мета венчурного бізнесу полягає не у швидкому отриманні прибутку, а у створенні компанії, яка з часом зросте настільки, що її можна буде вигідно продати або вивести на фондовий ринок. Тоді інвестор продає свою частку за значно вищою ціною, ніж була на момент інвестування. Саме завдяки такій моделі венчурний бізнес став рушійною силою розвитку багатьох сучасних технологічних компаній.

17 травня 2018 року Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA) спільно з компанією Deloitte представила щорічний звіт про стан інвестиційного ринку України «Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2017». У документі зазначається, що 2017 рік став переломним для розвитку вітчизняної венчурної індустрії, адже загальний обсяг інвестицій у українські ІТ-компанії сягнув рекордного показника в 259 млн доларів США, що утричі перевищує результат попереднього року. Одним із найяскравіших прикладів успішного проекту став сервіс Grammarly.

Grammarly — це популярний онлайн-інструмент для перевірки граматики, який залучив фінансування у розмірі 110 млн доларів [1].

Станом на 2018 рік в Україні діяло 19 венчурних фондів і 8 фондів прямих інвестицій. За даними UVCA, обсяг венчурних вкладень у вітчизняні проекти протягом цього року зріс на 30% і сягнув 337 мільйонів доларів США [2].

У 2022 році було зареєстровано 64 нові інститути спільного інвестування (ІСІ), з яких шість утворилися в останньому кварталі року. Усі новостворені фонди належали до категорій венчурного та корпоративного капіталу. Впродовж останніх п'яти років загальна кількість сформованих ІСІ, які досягли нормативного мінімального обсягу активів, демонструвала поступове зростання. Станом на кінець грудня цей показник становив 1742 фонди, що на 0,9% менше порівняно з попереднім кварталом, але на 1,8% більше у річному вимірі.

Втім, обсяги венчурного фінансування істотно скоротилися порівняно з попередніми роками. Це було зумовлено різким підвищенням облікових ставок, які протягом тривалого часу залишалися на дуже низькому рівні — як під час пандемії COVID-19, так і після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Згідно з даними «Crunchbase», у серпні 2023 року венчурні фонди у світі інвестували загалом 22 млрд доларів, що на 19% більше, ніж у попередньому місяці, але на 16% менше порівняно з 26,2 млрд доларів, вкладених у липні 2022 року. Упродовж 2023 року середній глобальний рівень інвестицій становив близько 23 млрд доларів щомісяця, оскільки активні інвестори поступово скорочували обсяги фінансування на всіх етапах [3].

Які ж чинники перешкоджають ефективному розвитку інституційного середовища венчурної діяльності в Україні?

Передусім, це відсутність чіткої нормативно-правової бази, яка б регулювала роботу системи венчурного фінансування, особливо у секторі малого інноваційного бізнесу. Через нестачу таких законодавчих механізмів галузь розвивається хаотично та без необхідної державної підтримки.

Другим негативним чинником є обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів. Вітчизняні банки, пенсійні фонди та страхові компанії практично не залучаються до фінансування венчурних проєктів, що, у свою чергу, перешкоджає формуванню повноцінного національного інвестиційного портфеля.

Третім чинником є надмірна залежність від іноземного венчурного капіталу за мінімальної участі українських інвесторів. Така ситуація знижує привабливість вітчизняного ринку для зарубіжних інвесторів і створює ризики втрати контролю над стратегічно важливими інноваційними напрямками. Крім того, спостерігається неефективне використання наявних коштів венчурних фондів.

Четвертим чинником є слабкий розвиток інфраструктури, яка мала б забезпечувати ефективну взаємодію між учасниками венчурного ринку та малими інноваційними підприємствами. Відсутність дієвих посередницьких структур, інкубаторів, акселераторів і консалтингових центрів суттєво уповільнює процес комерціалізації інновацій.

П'ятим чинником є недостатня кількість економічних стимулів для залучення прямих інвестицій у підприємства високотехнологічного сектору, які потенційно можуть бути цікавими для венчурних інвесторів за умов прийнятної рівня ризику.

І нарешті, низький рівень прозорості ринку інтелектуального капіталу та фінансової звітності українських компаній створює додаткові труднощі для венчурних інвесторів. Це ускладнює процес пошуку перспективних

підприємств-реципієнтів і зменшує кількість інноваційних проєктів, у які можна безпечно інвестувати [4].

Для подальшого розвитку венчурного інвестування в Україні, з огляду на глобальні та внутрішні економічні виклики, доцільно реалізувати такі заходи.

По-перше, спростити процедури створення фондів венчурного капіталу, стимулювати взаємодію між великими та малими підприємствами і фінансовими установами, а також активніше підтримувати підприємницьку активність.

По-друге, слід створити належні умови для участі венчурних фондів у краудфандингу.

По-третє, держава може надавати фінансову підтримку венчурним фондам та малим компаніям у вигляді пільгового капіталу та кредитів під низькі відсотки. Наприклад, у Данії діє програма «VaekstFonden (Business Development Finance) Loan Programme», яка надає державні кредити, а у Великобританії існують ініціативи «Enterprise Investment Scheme» та «Venture Capital Trusts», що передбачають податкові пільги для інвесторів.

По-четверте, необхідно розширювати коло потенційних інвесторів. Наразі в Україні пенсійні та страхові фонди обмежені у можливості вкладати кошти у венчурні проєкти, тоді як у багатьох країнах ці обмеження пом'якшуються, відкриваючи нові джерела фінансування. Яскравим прикладом є Фінляндія: у 1995 році 79% венчурного капіталу надходило саме від банків і пенсійних фондів. В Україні, зважаючи на високі ризики, поки що не слід поспішати з такими змінами, проте в перспективі доцільно переглянути політику залучення цих фінансових установ із урахуванням необхідних обмежень та гарантій безпеки [1].

Отже, венчурний капітал в Україні протягом останніх років зазнає значних змін, що зумовлено економічними, політичними та соціальними трансформаціями в країні. Незважаючи на виклики, пов'язані з

нестабільністю та російсько-українською війною, українські підприємці продовжують активно шукати можливості для залучення інвестицій, зокрема через венчурне фінансування. Ця форма інвестування стає дедалі популярнішою, оскільки інвестори відкриті до новаторських ідей та інноваційних проєктів.

Глобальні тенденції створюють нові можливості, які можуть стимулювати розвиток венчурного капіталу та підтримати зростання інноваційного бізнесу в Україні. За умови правильного підходу та ефективної підтримки з боку держави й приватних інвесторів український венчурний ринок має потенціал стати не лише важливою складовою глобальної економіки, а й сприяти створенню нових робочих місць, зменшенню безробіття та підвищенню рівня життя населення, що в кінцевому підсумку забезпечить довгострокове зростання національної економіки.

Список використаних джерел

1. Ільїна О., Ільїн В. Удосконалення розвитку венчурного інвестування в Україні. Міжнародний науковий журнал. 2018. Вип. 3–4. С. 86–91.
2. Кочура Т. О. Глобальні тренди розвитку венчурного капіталу та їх вплив на інвестування високотехнологічних проєктів. Бізнес Інформ. 2020. No 4. С. 118–126.
3. УАІБ: Огляд діяльності індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні за 4-й квартал 2022 року та 2022 рік. Загальні результати. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/4-y-kvartal-2022-roku-ta-2022-rik-zagalni-rezultati>
4. Кочешкова І. М., Трушкіна Н. В. Тенденції розвитку венчурного інвестування в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2016. No 2 (44). С. 129–135.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕСУ

Федик Яна Олександрівна, 2 курс, група СЗ-21д

Науковий керівник: Красняк Олена Петрівна,

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

Державне регулювання бізнесу є важливою складовою економічної системи будь-якої країни. Воно спрямоване на забезпечення стабільності ринкових процесів, розвиток підприємництва, захист прав суб'єктів господарювання і споживачів, а також на підтримання конкурентного середовища. Головною метою державного регулювання є створення умов для ефективного функціонування ринку за одночасного збереження соціальної справедливості та економічної безпеки країни.

Державне регулювання підприємництва включає формування законодавчої бази, податкової, фінансової та митної політики, контроль за дотриманням норм і стандартів, а також підтримку інноваційної діяльності. Важливо, щоб втручання держави не обмежувало свободу підприємництва, а сприяло розвитку бізнесу на засадах партнерства, рівних можливостей та прозорості [1, с. 45].

Державна політика підтримки підприємництва — це система економічних, правових та організаційних заходів, спрямованих на стимулювання розвитку бізнесу, особливо малого та середнього. Така політика базується на принципах відкритості, дерегуляції, зменшення адміністративного тиску та створення сприятливого інвестиційного клімату. В Україні поступово формується нова модель взаємодії між державою та підприємницьким сектором, яка передбачає надання фінансових інструментів підтримки, пільгових кредитів, грантових програм, консультаційної допомоги та освітніх ініціатив.

Важливим напрямом є підтримка малого і середнього бізнесу (МСП), адже саме цей сектор є рушійною силою економіки, забезпечує робочі місця і стабільні податкові надходження. Через програми «Доступні кредити 5–7–9%», гранти на відкриття власної справи, ініціативи «Дія.Бізнес» держава стимулює розвиток підприємницької активності навіть в умовах воєнного стану [2, с. 62].

Основні напрями державної підтримки підприємництва в Україні охоплюють фінансово-кредитну, інформаційну, інноваційну, освітню та інституційну підтримку. Фінансова підтримка включає державні гарантії та компенсацію відсоткових ставок за кредитами. Інформаційна — забезпечує доступ до аналітичних даних, консультацій і ресурсів. Інноваційна підтримка спрямована на розвиток стартапів і впровадження сучасних технологій, а освітня — на формування підприємницьких компетентностей серед молоді. Важливою складовою є також розвиток інфраструктури підтримки — бізнес-інкубаторів, центрів розвитку МСП, регіональних агенцій підтримки бізнесу [3, с. 17].

Регуляторна політика посідає особливе місце у системі державної підтримки бізнесу. Вона визначає принципи, правила та процедури, за якими органи влади ухвалюють рішення у сфері господарської діяльності. Метою регуляторної політики є створення прозорих, зрозумілих і стабільних умов ведення бізнесу, усунення зайвих бар'єрів та спрощення адміністративних процедур. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» вимагає проведення аналізу регуляторного впливу та громадських обговорень кожного проекту нормативно-правового акту, що дозволяє уникнути надмірного втручання у діяльність підприємців [4, с. 58].

Ефективна регуляторна політика забезпечує передбачуваність державних рішень, знижує корупційні ризики та підвищує рівень довіри бізнесу до влади. Вона є інструментом розвитку конкурентного середовища,

інвестиційної привабливості та сталого економічного зростання. У сучасних умовах держава має зосередити зусилля на удосконаленні цифрових сервісів для бізнесу, подальшому спрощенні дозвільних процедур та підтримці релокації підприємств із зон бойових дій.

Державне регулювання бізнесу є одним із найважливіших чинників забезпечення стійкості економіки України. Воно має ґрунтуватися на принципах партнерства між державою та бізнесом, прозорості, справедливості й відповідальності. Лише за таких умов можливо досягти сталого розвитку, інноваційного зростання та підвищення добробуту суспільства.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. – <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 10.10.2025)
2. Міністерство економіки України. Державна політика підтримки бізнесу. <https://www.me.gov.ua/>. (дата звернення: 10.10.2025)
3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. С. 17.
4. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. № 1160-IV. С. 58.

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ – ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

М. В. Шкробот, к.е.н., доцентка

М. Сокольнікова, студентка

НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», м. Київ

У сучасних умовах бізнес є не лише стейкхолдером та драйвером економіки, а й важливим елементом суспільного розвитку. Він перебуває у постійному русі, реагуючи на глобальні зміни та виклики, які формують нову реальність для підприємств і споживачів. Стрімкий розвиток технологій, цифровізація, зростання екологічної свідомості та поява нових форматів співпраці визначають обличчя економіки ХХІ століття.

Сьогодні питання переходу до зеленої економіки набуває особливої актуальності для України, адже воно поєднує в собі як економічні, так і соціально-екологічні переваги. Саме зелена економіка може стати фундаментом для післявоєнного відновлення та інтеграції України до європейського ринку, адже вона створює проривні можливості для бізнесу та інновацій. Як зазначають дослідники, перехід до зеленої економіки дозволяє створювати нові робочі місця, стимулювати інновації, знижувати витрати й приваблювати інвестиції, водночас забезпечуючи зменшення викидів парникових газів, збереження біорізноманіття та покращення якості життя населення [1]. Інтеграція екологічних принципів у всі сфери економіки є реальним шансом для України побудувати сучасну конкурентоспроможну модель розвитку.

Відбудова України після війни має спиратися на відновлення зруйнованих підприємств й на формування якісно нової моделі розвитку, заснованої на принципах зеленої економіки. Вона дозволяє поєднати економічну вигоду з соціальною відповідальністю та екологічною користю. Вже сьогодні можна побачити реальні приклади того, як навіть у складних умовах війни українські громади й соціальні підприємства впроваджують

сталі рішення. Зокрема, кооператив «Ягідний рай» об'єднує родини із сільських територій, забезпечує їх стабільним доходом і сприяє збереженню сільського населення, вирощуючи екологічно чисту продукцію. А виноградна садиба Онищуків демонструє можливості поєднання екотуризму з виробництвом натуральних продуктів, що підтримує місцевих фермерів, а також формує культуру екологічно свідомої поведінки серед туристів [2]. Наведені приклади підтверджують, що зелена економіка для України – це сьогодення практика, яка може стати фундаментом для масштабної відбудови, створення нових робочих місць та інтеграції до європейського економічного простору.

Відповідно до програми зеленого відновлення промисловості ЮНІДО на 2024-2028 роки, яка передбачає амбітні цілі: створення робочих місць для людей з інвалідністю, розвиток економічних можливостей для жінок і молоді, впровадження циркулярної економіки та зеленої енергетики, а також підтримку цифрової трансформації підприємств [3, с. 27]. До прикладу, бюджет деяких проектів сягає понад 180 мільйонів доларів [3, с. 28] і демонструє серйозну міжнародну зацікавленість у «зеленому» відновленні України.

Особливу увагу варто приділяти саме локальному рівню. ЮНІДО робить ставку на громади: внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з обмеженими можливостями та молодь отримують реальні інструменти для інтеграції в економіку [3, с. 30]. Це дозволяє не тільки відновлювати виробництво, а й зміцнювати соціальний ландшафт країни та робити громади більш стійкими та активними учасниками економічного відновлення.

Цікаво, що програма ЮНІДО поєднує технічну підтримку, передачу знань і фінансові ресурси. Були розроблені дорожні карти для впровадження циркулярної економіки та зеленої реконструкції харчової промисловості, а також підтримка стандартів і лабораторій для забезпечення якості продукції відповідно до європейських вимог [3, с. 32], створюючи потужну базу для

стійкого відновлення, де економічне зростання й екологічна відповідальність йдуть рука в руку.

Важливим каталізатором цього процесу є цифровізація. Впровадження сучасних технологій, таких як IoT для енергетичного менеджменту чи цифрові платформи для циркулярної економіки, значно підвищує ефективність "зелених" ініціатив бізнесу. Звісно, шлях до зеленої трансформації супроводжується викликами, серед яких – необхідність значних інвестицій та адаптація законодавчої бази. Однак міжнародна підтримка, розвиток ESG-інвестування та поступова інтеграція до європейського регуляторного поля створюють потрібні інструменти для їх подолання.

Стратегічне поєднання зеленої економіки та цифровізації відкриває для українського бізнесу унікальну можливість. Це шлях до якісного стрибка у майбутнє, де успіх компанії вимірюється не лише фінансовою складовою, а й її внеском у сталий розвиток суспільства та збереження навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Зелена економіка: чому це важливо для майбутнього - Сайт про екологію та сталий розвиток. *Сайт про екологію та сталий розвиток* – URL: <https://premera-veka.kherson.ua/zelena-ekonomika-chomu-cze-vazhlyvo-dlya-majbutnogo/> (дата звернення: 25.09.2025)
2. Платформа Соціальних Змін » Які існують виклики та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні? *Платформа Соціальних Змін*. URL: <https://social-change.com.ua/yaki-isnuyut-vyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku-zelenoyi-ekonomiky-v-ukrayini/> (дата звернення: 25.09.2025)
3. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukrai

[ne%202024-2028_external_online%20%281%29.pdf](#) (дата звернення:
25.09.2025)

Секція 3. Екосоціальний менеджмент в контексті євроінтеграційних процесів

СОЦІАЛЬНА ЄВРОПА ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЄС ДО ПОСИЛЕННЯ ЇЇ СТІЙКОСТІ

Бурлай Т.В., д.е.н., доцент,

Інститут економіки та прогнозування НАН України

(м. Київ, Україна)

Концепція «Соціальної Європи» бере свої історичні витoki ще з часів заснування європейського інтеграційного проекту, що інституційно функціонує нині як Європейський Союз. Найчастіше вона розглядається у дискурсі соціального виміру ЄС, становлення держави загального добробуту і так званої Європейської соціальної моделі, що на практиці помітно розрізняється за регіонами та країнами Євросоюзу. За визначенням зарубіжних експертів, термін «Соціальна Європа» узагальнює все, що стосується (над)національної політики соціального забезпечення в Європі, та підкреслює таку складову європейської інтеграції як систематичне підвищення соціальних стандартів [1, р. 9–12; 24].

Знаковими віхами становлення Соціальної Європи можна вважати: Декларацію Р. Шумана (1950 р.), що містила разом з іншим мету «*сприяти підняттю рівня життя та зміцненню миру*» і стала відправним пунктом для створення Європейського об'єднання вугілля та сталі; Римський договір (1957 р.), яким засновано Європейське економічне співтовариство і передбачено підтримувати в його межах «... *підвищення рівня та якості*

життя, економічну й соціальну згуртованість та солідарність держав-членів», а також створення Європейського соціального фонду (1960 р.); Європейський кодекс соціального забезпечення (переглянутий) (1990 р.); Маастрихтський договір (1992 р.), яким утворено Європейський Союз, що «бере до уваги вимоги, пов'язані зі сприянням високому рівню зайнятості, гарантіями належного соціального захисту, боротьбою проти соціального виключання та високим рівнем освіти, навчання та захисту здоров'я людей»; Європейську соціальну хартію (переглянуту) (1996 р.); Європейську опору соціальних прав (2017 р.) і План дій щодо її імплементації (2021 р.); Португальське соціальне зобов'язання та Португальську декларацію (2021 р.), якими закріплено стратегічні соціальні цілі ЄС на період до 2030 року щодо зайнятості, розвитку навичок і скорочення бідності.

Слід наголосити, що розбудова Соціальної Європи об'єктивно потребує міцного економічного підґрунтя, тобто стійкого функціонування високо-продуктивної та конкурентоспроможної економіки ЄС. Ще більш важливим, як справедливо вказують експерти, є збалансування економічного та соціального вимірів ЄС, зокрема, в контексті посилення привабливості євроінтеграційного проекту. Успіх на цьому шляху значною мірою залежатиме від ефективності дій ЄС щодо сприяння соціально-економічній конвергенції країн-учасниць, високій мобільності ресурсів поміж ними, а також інвестуванню в людський капітал [2].

Вже на початку ХХІ ст. сформувалася нова серйозна вимога до розбудови Соціальної Європи, а саме – забезпечення її тривалої стресостійкості, що зумовлено впливом як окремих, так і цілого каскаду криз, включаючи інституційну, фінансово-економічну, боргову, міграційну, епідеміологічну тощо, а також низки тенденцій з негативними наслідками, у т. ч. геополітичних, демографічних, екологічних, цифровізаційних та інших. Зокрема, пандемія COVID-19 виявила значну вразливість національних систем охорони здоров'я та соціального захисту в Євросоюзі, але водночас прискорила розробку нових інструментів антикризового регулювання, таких

як Підтримка для пом'якшення ризиків безробіття в надзвичайних ситуаціях (*Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency*) і Механізм відновлення та стійкості (*Recovery and Resilience Facility*). Їх застосування дало хороші результати та підстави вважати, що стійка Соціальна Європа, яка спирається на надійні системи соціального забезпечення та політику соціальної інклюзії, – чинник стійкої економіки, політичної стабільності та підтримання сталого розвитку країн ЄС [3, р. 10–11]. Окрім того, це вагомий чинник соціальної стабільності європейських суспільств, згуртованості та солідаризації населення. На сьогодні майже дев'ять із десяти (88%) громадян ЄС визнають Соціальну Європу важливою для себе особисто, що підтверджує опубліковане в червні 2024 р. опитування «Євробарометр». При цьому ключовими елементами соціально-економічного розвитку Європейського Союзу вони вважають рівень життя (45% респондентів), справедливі умови праці (44%) та доступ до якісної медичної допомоги (44%) [4], що чітко вказує на соціальне спрямування ціннісної пріоритезації європейців.

Нові надзвичайні виклики та загрози для стійкості Соціальної Європи постали у зв'язку з великомасштабною російсько-українською війною, що триває з лютого 2022 р., обумовивши так звану кризу вартості життя (*cost-of-living crisis*) в ЄС. За результатами вказаного вище соціологічного опитування, майже половина (48%) європейців вважають, що сьогодні головним пріоритетом у їхній країні має бути вирішення проблеми високої вартості життя [4]. Авторські розрахунки на основі даних Євростату щодо щорічної зміни гармонізованого індексу споживчих цін [5] показують, що споживча інфляція в ЄС протягом 2022–2024 рр. кумулятивно сягнула 19,2%, тоді як протягом 2015–2021 рр. – усього 9,3%. Таким чином, середньорічні темпи зростання споживчих цін в ЄС за останні три роки (6,4%) майже у 5 разів перевищили аналогічний показник за попередній семирічний період (1,3%), що відповідно позначилося на купівельній спроможності та рівні життя населення. Показово, що протягом 2022–2024 рр. зростання рівня

бідності спостерігалось щонайменше в 11 країнах ЄС, причому у Франції цей показник сягнув пікового значення за останні 30 років. Згідно з даними Євростату, у 2024 році кожен п'ятий житель Євросоюзу перебував під загрозою бідності або соціальної ізоляції [6].

Очевидним є помітне ослаблення нинішньої Соціальної Європи, на що, окрім інфляції, вплинули й інші чинники. А саме: зростання демоекономічного навантаження через швидке старіння населення; триваюча рецесія економіки ЄС, зумовлена в т.ч. його рішучою відмовою від дешевих російських енергоресурсів; зростаюче навантаження на системи соціального забезпечення та бюджети країн, приймаючих біженців від війни з України. Як інформує Євростат, у кінці серпня 2025 р. статус тимчасового захисту в країнах ЄС мали 4,37 млн українських біженців, що на 210 тис більше, ніж рік тому. Найбільше їх прийняла Німеччина – 1,21 млн осіб або 27,7% загальної чисельності біженців з України.

У контексті синергетичного кумулятивного впливу як вищезначених, так й ін. чинників, – насамперед, неподоланих наслідків попередніх каскадних криз, довгострокових загрозливих тенденцій інституційного, демографічного, соціального характеру, – ослаблення Соціальної Європи навіть у державах – економічних лідерах ЄС. Так, влітку 2025 р. канцлер Німеччини Ф. Мерц заявив про необхідність фундаментальної переоцінки національної системи соціальних виплат, оскільки їхня нинішня модель соціальної держави більше не є фінансово життєздатною [7]. Це визнання доводить економічну й інституційну «крихкість» Соціальної Європи, набуту за останні майже два десятиліття значних кризових впливів, – починаючи глобальною фінансовою кризою 2008 р. і завершуючи кризовими ефектами поточних жорстоких воєн в Україні та на Близькому Сході. А також вказує на гостру необхідність не допустити глибокої ерозії Соціальної Європи, що створить безпосередню масштабну загрозу і для стабільності та згуртування європейських суспільств, і для євроінтеграційного проекту в цілому.

У даному контексті важливим є визнання лідерами ЄС критичної цінності Соціальної Європи, що й було ними підтверджено на Конференції високого рівня з питань Європейської опори соціальних прав в Ла-Юльпі (Бельгія) у квітні 2024 року – з чіткою декларацією «відданості сильній та стійкій Соціальній Європі». Практичним внеском у побудову такої Європи слід вважати низку стратегічних, програмних і законодавчих ініціатив ЄС, ухвалених і впроваджених упродовж останніх років. Це, насамперед, стратегічна Європейська опора соціальних прав – звід двадцяти консолідованих принципів побудови ефективно функціонуючих і стійких ринків праці та систем соціального забезпечення в ЄС, – та План дій щодо її імплементації, що містить три стратегічні соціальні цілі ЄС на період до 2030 року. Крім того, ухвалені та впроваджуються: Європейська стратегія гендерної рівності; посилена Гарантія для молоді; Пакт щодо навичок; Європейська програма навичок для стійкої конкурентоспроможності, соціальної справедливості та резильєнтності; нова Стратегія безпеки та гігієни праці; нова Стратегія прав людей з обмеженими можливостями; Ініціатива довгострокового догляду; Європейський паспорт соціального страхування; План дій щодо соціальної економіки тощо. У числі ключових актів – Тристороння декларація про процвітаючий європейський соціальний діалог, Директива про адекватну мінімальну заробітну плату в Європейському Союзі, Директива про платформну зайнятість, Рамкова основа соціальної конвергенції та інші. На 2026 і наступні роки Єврокомісія планує розробити й упровадити такі ключові ініціативи як Акт про якісні робочі місця, План доступного житла, Європейська стратегія боротьби з бідністю, Стратегія гендерної рівності тощо. Однак, враховуючи надзвичайні безпекові та економічні виклики, що нині постали перед ЄС, посиленої уваги його керівництва потребуватиме питання бюджетно-фінансового забезпечення стійкості Соціальної Європи.

Список використаних джерел

1. Hacker B. *Social Europe: From Vision to Vigour*. Foundation for European Progressive Studies, 2023. 144 pp. URL: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2023/11/Social-Europe-From-vision-to-vigour1.pdf>
2. Fernandes S., Vandenbroucke F. Social Europe: from slogan to reality. *Schuman Papers*. 2018. No. 487. The Robert Schuman Foundation. URL: <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/487-social-europe-from-slogan-to-reality>
3. Brady D., Dervishi Xh. Pathways to a Strong Social Europe. *REGROUP Focus Paper*. 2025. No. 7. Horizon Europe project REGROUP (Rebuilding governance and resilience out of the pandemic), European Policy Centre. 22 pp. URL: <https://www.epc.eu/publication/Pathways-to-a-Strong-Social-Europe-64e038/>
4. *New Eurobarometer survey shows a strong social Europe top priority for EU citizens*. European Association Working for Carers, June 2024. <https://eurocarers.org/new-eurobarometer-survey-shows-a-strong-social-europe-top-priority-for-eu-citizens/>
5. *HICP – annual data (average index and rate of change)*. Eurostat, 17.09.2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind/default/table?lang=en&category=prc.prc_hicp
6. Pereira I.T., Yilmaz M.C. How are poverty levels around the EU as the French rate hits a 30-year high? *Euronews*. 16 July 2025. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/07/16/how-are-poverty-levels-around-the-eu-as-the-french-rate-hits-a-30-year-high>
7. Канцлер Німеччини заявив, що соціальна держава більше не є фінансово життєздатною – ЗМІ. *Інтерфакс-Україна*. 25.08.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1098899.html>

ЕКОСОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО «ЗЕЛЕНОГО» ПРОСТОРУ

Згурська О.М., д.е.н., доцент

Гаєвий А.В., здобувач кафедри економіки і підприємництва

Яцута О.Г. здобувач кафедри економіки і підприємництва

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Процеси європейської інтеграції України включають не лише гармонізацію економічних і правових систем, а й модифікацію управлінських моделей з урахуванням принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У контексті переходу до «зеленої» економіки дедалі більшого значення набирає екосоціальний менеджмент — концепція управління, яка поєднує економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну орієнтованість [1].

Екосоціальний менеджмент виступає основним елементом реалізації Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який визначає цільовим орієнтиром досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Для України цей курс відкриває нові перспективи, хоча й ставить перед країною значні виклики, пов'язані з необхідністю структурних реформ, модернізації промисловості та розвитку інституцій сталого управління [2, с. 19].

Основними детермінантами розвитку екосоціального менеджменту в Україні є:

- адаптація національного законодавства до європейських екологічних стандартів;
- впровадження ESG підходів у корпоративне управління;
- розвиток системи «зеленої» освіти та професійної підготовки менеджерів;
- розширення практик соціальної відповідальності бізнесу [3; 4].

Зокрема, імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС сприяє формуванню нормативної бази для інтеграції екологічних принципів у державне управління, енергетичну політику, аграрний сектор і

промисловість. Україна вже приєдналася до низки європейських екологічних ініціатив, серед яких Паризька кліматична угода, Бернська конвенція та Оргуська конвенція [5].

У практичній площині екосоціальний менеджмент передбачає створення тристороннього партнерства “держава — бізнес — суспільство”, де кожен суб’єкт бере участь у досягненні цілей сталого розвитку. Так, на державному рівні це означає формування умов для розвитку «зелених» інвестицій, підвищення енергоефективності та запровадження податкових стимулів. На рівні бізнесу — орієнтацію на циркулярні моделі виробництва, зменшення вуглецевого сліду, корпоративну соціальну відповідальність і прозору екологічну звітність. Для суспільства — це виховання екологічної свідомості, екопросвіти та активна участь громад у процесах прийняття управлінських рішень [6].

Одним із ключових напрямків інтеграції України до європейського «зеленого» простору є розвиток екосоціального підприємництва — бізнес моделей, спрямованих на створення не лише економічної, а й соціальної та екологічної цінності. Приклади таких ініціатив уже з’являються у сфері переробки відходів, альтернативної енергетики, сталого туризму та органічного землеробства. У цьому контексті особливого значення набуває формування управлінських компетентностей, орієнтованих на міждисциплінарність, системне мислення й інноваційність [7, с. 74].

Відповідно, екосоціальний менеджмент у контексті євроінтеграції України є не лише новою управлінською парадигмою, а стратегічною умовою сталого розвитку держави. Його ефективне впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню довіри міжнародних партнерів і досягненню кліматичних цілей Європейського Союзу. Важливим завданням залишається створення дієвого механізму синергії між урядовими структурами, бізнесом і громадянським суспільством у реалізації принципів екосоціального управління.

Список використаних джерел

1. Sachs J. D. *The Age of Sustainable Development*. — New York: Columbia University Press, 2015. — 544 p.
2. European Commission. *European Green Deal: Building a Climate-Neutral Future*. — Brussels: EC Publications, 2022. — 48 p.
3. Гуменюк О. В. Екосоціальний менеджмент як складова сучасної управлінської парадигми // *Економіка та суспільство*. — 2023. — № 52. — С. 17–22.
4. Кравець І. І., Романенко О. О. Інституційні засади екологічного управління в Україні // *Вісник економічної науки України*. — 2024. — № 1. — С. 58–65.
5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. *Європейська інтеграція та «зелений» курс України*. — Київ, 2024. — URL: <https://mepr.gov.ua>
6. Carroll A. B., Brown J. A. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts and Practices // *Business Horizons*. — 2021. — Vol. 64. — P. 621–633.
7. Пархоменко О. М. Розвиток екосоціального підприємництва в Україні в контексті євроінтеграційних процесів // *Менеджмент XXI століття*. 2024. № 3. С. 70–77.

ЕКОСОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Лукияник Р.В., аспірант

Національний транспортний університет(м. Київ, Україна)

Екосоціальний менеджмент — це системний підхід до управління, який включає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів в операційну діяльність організацій. Це може включати зусилля щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, сприяння безпеці та добробуту співробітників і місцевих громад, а також підтримку сталого розвитку. Зв'язок з благодійними фондами полягає в тому, що такі організації можуть фінансувати або реалізовувати проекти, що спрямовані на покращення екологічних та соціальних умов. Благодійні фонди часто виступають партнерами або спонсорами різних ініціатив та програм, зосереджених на екологічній стійкості, соціальній справедливості та розвитку місцевих громад. Таким чином, екологічний та соціальний менеджмент допомагає благодійним фондам досягати їх місії та цілей через підтримку відповідних проектів та ініціатив.

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. [1, с. 6]

У звіті про моніторинг «Цілі сталого розвитку України 2020» включає благодійні фонди до ширшої категорії організацій громадянського суспільства (ОГС).

ОГС відіграють важливу роль на шляху до виконання Україною вимог і її вступу до ЄС. Саме неурядові організації, аналітичні центри, журналісти й активісти слідкують за прогресом реформ, виявляють проблеми, пропонують рішення. Їхня участь – це не лише контроль, а й співтворення змін, які наближають країну до європейських стандартів.

Для цього громадські організації мають у своєму розпорядженні широкий спектр напрямків впливу. Умовно їх можна поділити на кілька ключових груп:

1. Залучення до переговорів та законотворчих процесів: ОГС надають експертну підтримку органам влади під час підготовки до переговорів про вступ, впливають на формування державної

політики та законодавства для їх гармонізації з європейськими нормами.

2. Моніторинг реформ і тіньові звіти: ОГС здійснюють незалежний контроль за виконанням Україною своїх зобов'язань та відповідністю реформ стандартам ЄС, надають європейським інституціям альтернативний, незалежний погляд на стан справ в Україні.

3. Інформування та просвітництво: ОГС пояснюють складні євроінтеграційні процеси суспільству.

Кожен із цих напрямів дозволяє ОГС робити вагомий внесок у процес євроінтеграції України. [2, с. 22]

В умовах євроінтеграції благодійні фонди стикаються з низкою викликів. По-перше, вони повинні адаптуватися до нових регуляторних вимог і стандартів, які стосуються фінансової прозорості і звітності. По-друге, з'являється конкуренція за ресурси, оскільки багато організацій борються за фінансову допомогу і гранти від європейських фондів і організацій. Також складним завданням є інтеграція інноваційних підходів та нових технологій для покращення ефективності роботи. Не менш важливим викликом є забезпечення рівності у доступі до ресурсів для всіх зацікавлених сторін, враховуючи культурні та соціальні відмінності.

Для подолання ключових викликів, з якими стикається громадянське суспільство – дефіциту ресурсів, освоєння нових сфер діяльності та адаптації до динамічних умов, – впроваджується проєкт «Фенікс: Сила спільнот». Його виконує Фонд Східна Європа за підтримки Європейського Союзу. У фокусі проєкту – розширення можливостей громадських організацій для активної участі у відбудові громад, які постраждали від війни, та сприяння інтеграції України до Європейського Союзу. [3]

Екосоціальний менеджмент в Україні має значний потенціал для розвитку, зокрема в контексті інтеграції з Європейським Союзом. Перспективи включають адаптацію кращих європейських практик у сфері стійкого розвитку, впровадження екологічно чистих технологій та політик, що підтримують соціальну справедливість і екологічну відповідальність. Міжнародна співпраця може включати обмін досвідом, залучення інвестицій та проєктів технічної допомоги, що сприяють підвищенню екологічної свідомості та ефективному використанню ресурсів.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку. Україна, 2020.
URL:https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring_12.2020ukr.pdf (дата звернення 07.10.25)
2. Євроінтеграція. Роль та участь ОГС. URL:https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Dovidnyk_web-1.pdf (дата звернення 09.10.25)
3. Проєкт «Фенікс: Сила спільнот».
URL:<https://eef.org.ua/program/proyekt-feniks-syla-spilnot/> (дата звернення 10.10.25)

**Секція 4. Інформаційні та інноваційні технології в економіці,
маркетингу та менеджменті**

**APPROACHES TO THE ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCE ON THE
LEVEL OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN
ENTERPRISE**

Biryukov O., postgraduate

*Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
(Sumy, Ukraine)*

In the current conditions of irreversible globalization changes in the world economy and the transition to a new stage of socio-economic development, business entities must constantly work to strengthen their competitive positions and advantages in the market.

Powerful financial and economic potential opens up many new opportunities for enterprises to further effectively use available resources, develop their own business, expand their areas of activity, search for reserves to increase productivity, optimize the property structure, implement innovative changes in production and economic systems and business models, increase the efficiency of business and the level of competitiveness and is an effective mechanism for implementing positive changes. Therefore, improving the study of factors that affect the level of financial and economic potential of enterprises is an urgent scientific task.

The following scientists have devoted their research to the analysis of the influence of factors on the level of the financial and economic potential of the enterprise: Vask'ivska K. V., Lozinska L. D. and Galimuk Yu. O. [1], Zaika K. O. [2], Nazarenko A. S., Poverzhuk U.-Yu. M. [3, p. 92], Shvydanenko O. A. and Shvydanenko V. I. and others. Based on the results of the analysis of their works, the spheres of activity and links of the occurrence of factors of influence on the

level of the financial and economic potential of the enterprise by place or sphere of occurrence are outlined (Table 1.).

Table 1 - Spheres of occurrence of factors influencing the level of financial and economic potential of the enterprise (*compiled by the author*)

Scope of activities of enterprise	Links of origin of influence factors
Management	Organizational management system Financial and economic resources planning system Financial and economic resources accounting system Financial and economic resources control system Financial and economic resources inventory management system
Marketing	System of reproduction of financial and economic resources
Economy	Fixed assets Current assets
Finances	Equity (authorized, additional and reserve) Current assets Targeted financing Accumulation funds Investments, etc.

The obtained results of the analysis of factors can be used in the improvement and adaptation of the activities of enterprises to the rapidly changing conditions of the external and internal environments.

References:

1. Vaskivska K. V., Lozinska L. D., Halimuk Yu. O. Economic potential of an enterprise in conditions of change: essence and characteristic features. Effective economy. 2020. No. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9.
2. Zaika K. O. Formation of adaptive financial and economic potential of an industrial enterprise. Dissertation doctor of philosophy. in specialty 051 Economics. Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University of

Kremenchuk, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kremenchuk. 2024. 248 p.

3. Poverzhuk U.-Yu. M. Formation and development of financial and economic potential of enterprises in modern economic conditions. Dissertation candidate of economic sciences 08.00.04. Chernivtsi. 2018. 241 p. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60565a39-6575-4ad0-9336-489c145d3750/content>

USING META-ANALYSIS IN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Bozhkov D., PhD

Galat S., postgraduate

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

(Sumy, Ukraine)

The problem of predicting the future states of business entities is not new. It has been actively studied by mathematicians, futurists, economists, managers, and marketers for more than 100 years. Mathematicians develop a theory of probability taking into account the influence of random events, which economists (Nassim Nicholas Taleb [1] and others) call The Black Swan, and marketers call force majeure (or unpredictable) factors.

On the other hand, the change in the socio-economic structure (from industrial to post-industrial or information society), rapid scientific and technological development, the spread of globalization, digitalization and new types of economic systems (information economy, knowledge economy) and the acceleration of all processes (including economic, market) at the global level, which outline the high turbulence of the business environment, as well as the spread of false, contradictory and untrue information, lead to a narrowing of the horizons of forecasts and planning. Therefore, the issue of enterprise risk management (which includes research, analysis, assessment and implementation of

management decisions) is becoming more acute and is acquiring new features of tasks.

Common among scientists and practitioners for analyzing enterprise risks are the following methods and approaches:

- SWOT analysis,
- PEST analysis, (STEP, PESTEL),
- ABC analysis (XYZ),
- content analysis (context analysis),
- Sensitivity Analysis,
- scenario analysis,
- probability analysis,
- competitive analysis (M. Porter's 5 forces model),
- statistical analysis,
- expert assessment method,
- decision tree method,
- Benchmarking and others.

Taking into account the above-mentioned new problems and tasks of enterprise risk management in modern conditions, we consider it advisable to expand the methodological base of scientific research and supplement it with the risk meta-analysis method, which, thanks to a systematic review and synthesis of information from many independent sources, is able to provide researchers with more accurate and reliable statistical information, which allows us to more quickly identify hidden connections and patterns, more accurately and earlier determine trends and minimize the impact of random deviations from expected values (results of research).

Therefore, it is the meta-analysis of enterprise risks that allows us to:

- reduce the inconsistency of the results of individual studies;
- overcome the limitations associated with the scale of individual statistical studies;
- most accurately take into account their features and nuances of risk states,

- more accurately predict risks and subsequently manage them.

References:

1. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. The New York Times. By Nassim Nicholas Taleb. April 22, 2007.

INTEGRATING NEUROMARKETING AND PREDICTIVE ANALYTICS IN CONSUMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Małgorzata Ruprich PhD, professor, MBA Akademia Górnośląska (Katowice Business University), Katowice Poland,

Email: Malgorzata.ruprich@akademiagornoslaska.pl

Neuromarketing constitutes an interdisciplinary field of research that combines economics, management, psychology, and neurobiology, which in recent years has gained importance as a tool for analyzing and designing consumer experiences in the context of the digital economy. Its purpose is to identify and interpret the emotional and cognitive reactions of consumers to marketing stimuli, thereby providing a deeper understanding of individual decision-making mechanisms. Contemporary marketing management increasingly applies insights from neuroscience and cognitive psychology to shape communication strategies and build long-term relationships with customers. The objective of this paper is to present the role and application of neuromarketing methods in the process of consumer experience management (Customer Experience Management, CEM) and to indicate ways of integrating neurocognitive data and predictive analytics in developing effective, ethical, and sustainable strategies for managing customer relationships.

The ongoing digital transformation has significantly contributed to reshaping the models of value creation in marketing management. The traditional transactional paradigm has been replaced by an experiential approach, in which

emotions, perception, and affective states of consumers play a crucial role. Experimental studies indicate that the emotional content of digital communication has a significant influence on recipients' perceptions and behavioral intentions. Messages with high emotional intensity generate stronger and faster responses than informational messages, confirming the assumptions of the peripheral route to persuasion and the affective heuristic model [2].

The development of information technologies and the growing availability of large datasets have enabled the implementation of predictive analytics and hyper-personalization solutions. The use of algorithms that predict consumer behavior allows for more precise tailoring of marketing content and offers, contributing to increased customer loyalty [1]. The integration of predictive analytics with neuromarketing methods currently represents one of the main directions in the evolution of consumer experience management, focused on identifying emotions, anticipating reactions, and building relationships based on trust and mutual understanding.

Neuromarketing in Consumer Experience Management

Neuromarketing applies neurophysiological and psychophysical research methods—such as electroencephalography (EEG), galvanic skin response (GSR), eye-tracking, and facial expression analysis—to investigate unconscious consumer reactions to marketing stimuli. Within the area of consumer experience management, these methods are employed to diagnose brand–consumer touchpoints, identify levels of emotional arousal and engagement, design interfaces and messages based on affective data, and monitor and optimize the effectiveness of marketing campaigns by analyzing changes in emotional responses.

The application of neuromarketing methods provides in-depth insights into the emotional components of consumer decision-making, which often remain undetected in declarative research. Emotionally charged messages elicit stronger cognitive and behavioral reactions than informational messages, and that a balanced combination of both types increases engagement and message retention

[2]. These findings confirm the rationale for employing neuromarketing techniques in the design of consumer experiences in digital environments.

Integration of Neuromarketing Methods with Predictive Analytics

The combination of neuromarketing and predictive analytics enables a comprehensive analysis of consumer behavior by incorporating both cognitive and emotional dimensions. Predictive analytics, based on data from user interactions, allows for the forecasting of purchase intentions, loyalty, service discontinuation, and responses to marketing campaigns. Incorporating neurometric data into predictive models enhances their precision and supports the development of more dynamic and individualized communication strategies [1].

This integration allows for the creation of a feedback loop in which the measurement of emotional responses serves as the basis for modifying marketing stimuli, updating predictive models, and optimizing message content. Such an approach contributes to building a coherent brand image, increasing customer satisfaction, and improving the overall effectiveness of consumer experience management strategies.

Ethical and Managerial Aspects of Neuromarketing Use

The application of neuromarketing methods and artificial intelligence in marketing requires careful consideration of potential ethical and social implications. The literature emphasizes that excessive use of technologies based on neurophysiological data may lead to manipulative practices, involving influence on consumer decisions without their full awareness [3]. Such activities raise concerns regarding the violation of individual autonomy and may result in a decline in consumer trust toward brands.

Emotional and cognitive factors also play a crucial role in the mechanisms of content sharing on social media [4]. However, overly intense emotional stimulation may lead to information overload, reduced user well-being, and weakened brand relationships. In this context, the establishment of ethical

principles for neuromarketing is essential to ensure a balance between marketing effectiveness and social responsibility.

Neuroimaging studies confirm that emotional stimuli—particularly those of a negative nature—activate both rapid and sustained neural responses, indicating their strong influence on information processing and decision-making processes [5]. From a strategic management perspective, neuromarketing should be regarded as a tool supporting the understanding of consumer decision-making mechanisms rather than a means of directly influencing emotions. The implementation of transparency mechanisms, algorithmic audits, and informed user consent constitutes a prerequisite for the ethical use of neuromarketing in consumer experience management.

Conclusions

The application of neuromarketing methods in consumer experience management enables the identification of emotions, motivations, and decision-making mechanisms of users, facilitating the design of more personalized and engaging interactions. The integration of neurometric methods with predictive analytics allows for proactive management of customer relationships, anticipation of consumer needs, and continuous improvement of communication strategies.

Effective use of neuromarketing, however, requires adherence to ethical standards and principles of sustainable development. Practices based on neurocognitive data should remain transparent, compliant with privacy protection rules, and oriented toward long-term trust building. Responsibly implemented, neuromarketing can serve as an integral element of modern, sustainable consumer experience management that combines market efficiency with social and ethical values.

References

1. Amajuoyi, C. P., Nwobodo, L. K., & Adegbola, A. E. (2024). *Utilizing predictive analytics to boost customer loyalty and drive business*

expansion. **GSC Advanced Research and Reviews**, 19(3), 191–202.
https://www.researchgate.net/publication/381845671_Utilizing_predictive_analytics_to_boost_customer_loyalty_and_drive_business_expansion

2. Jilv, X. (2025). *Informational or emotional? The influencing mechanism of digital content on consumer perceptions and behavioral outcomes.* **Acta Psychologica.**
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825003014>

3. Redwan, M. R. (2025). *The Dark Side of AI in Marketing: Physiological Manipulation or Enhanced Consumer Experience.* **ResearchGate Repository.**
https://www.researchgate.net/publication/395030601_THE_DARK_SIDE_OF_AI_IN_MARKETING_PHYSIOLOGICAL_MANIPULATION_OR_ENHANCED_CONSUMER_EXPERIENCE

4. Lu, Y., et al. (2024). *The Influence of Cognitive and Emotional Factors on Social Media Users' Information-Sharing Behaviours.* **Behavioral Sciences (MDPI)**, 14(6), 495. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/495>

5. Baum, J., et al. (2021). *Negative news dominates fast and slow brain responses.* **NeuroImage**, 236, 118074.
<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2021.118074management>.

GREEN AND DIGITAL COMMUNICATION PRACTICES FOR SUSTAINABLE GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

Mostova A.D. Doctor of Economic Sciences, Professor

Parubets B.R., 5th year student, ZED-51

Kyiv, State University of Information and Communication Technologies

Global business is undergoing rapid transformation, driven by evolving consumer expectations, technological advancement, and increasing awareness of environmental and social responsibility. Modern consumers demand not only high-

quality products and services but also evidence that companies behave ethically, care for the environment, and contribute positively to society. In this context, green and digital communication has become a key strategic tool, allowing organizations to connect with stakeholders effectively while demonstrating commitment to sustainability. Green communication emphasizes transparency, ethical responsibility, and proactive engagement with social and environmental issues. Companies adopting this approach actively inform their audiences about initiatives aimed at reducing environmental impact, such as implementing renewable energy solutions, minimizing waste, and increasing the use of sustainable materials. By sharing information about CO₂ reduction programs, recycling efforts, or eco-friendly packaging, businesses enhance trust and foster a positive corporate image. Such communication reassures consumers that the company's operations align with broader environmental values, increasing loyalty and enhancing brand reputation over time.

Digital communication complements these green initiatives by providing efficient, scalable, and interactive channels for engagement. Through social media, websites, mobile applications, and other digital platforms, companies can reach global audiences, tailor content to specific demographics, and gain insights into customer behavior and preferences. For instance, personalized email campaigns, targeted social media advertising, and interactive apps allow brands to create meaningful interactions with consumers, gather feedback in real time, and respond quickly to questions or concerns. However, the advantages of digital communication come with responsibilities, particularly regarding data privacy and cybersecurity. Ensuring that consumer data is protected and used ethically is a critical component of responsible digital communication, which, when properly implemented, further strengthens trust and corporate credibility.

Integrating green and digital communication strategies opens new opportunities for businesses seeking to enhance their global sustainability profile. Digital tools can amplify the visibility of eco-friendly initiatives, allowing

companies to showcase achievements such as reductions in carbon footprints, adoption of renewable energy, or sustainable sourcing practices. Online campaigns, interactive educational content, and social media challenges can engage consumers in sustainability efforts, promoting environmentally conscious behaviors and increasing brand awareness. For example, campaigns encouraging recycling, energy conservation, or responsible consumption can leverage gamification and social sharing to expand their reach. By merging sustainability with digital engagement, companies not only communicate their values effectively but also differentiate themselves in competitive markets, positioning themselves as leaders in responsible business practices.

Despite the advantages, implementing green and digital communication practices presents certain challenges. Establishing robust digital infrastructure requires substantial investment, both financially and in human resources, including training staff to manage advanced communication platforms. Companies also face complex regulatory landscapes, as environmental and data protection laws vary across countries, making it essential to adapt communication strategies to local standards. Additionally, there can be resistance within organizations due to cultural or operational inertia, where traditional methods of communication are deeply ingrained. Nevertheless, the potential benefits outweigh these challenges.

Emerging technologies, growing global awareness of environmental issues, and increasing consumer demand for sustainable products create a favorable environment for companies that successfully combine ecological responsibility with digital innovation. Organizations that adopt these practices are better equipped to foster trust, strengthen stakeholder relationships, and reinforce their commitment to sustainable development.

In today's globalized market, companies that effectively integrate green and digital communication gain strategic advantages. Such integration not only enhances brand reputation but also contributes to long-term competitiveness, as environmentally conscious and digitally savvy organizations are more likely to attract loyal consumers, motivated employees, and positive media attention.

Furthermore, green and digital communication aligns with global sustainable development goals, supporting broader societal and environmental objectives beyond immediate business interests. By using digital channels to communicate sustainability achievements, companies demonstrate accountability and transparency, fostering a culture of ethical business practices. For example, interactive reports, live updates on corporate social responsibility projects, and engagement campaigns with customers create a feedback loop that reinforces corporate values and drives continuous improvement.

Ultimately, green and digital communication should be treated as a strategic priority for companies aiming to remain competitive in a rapidly evolving global landscape. These practices enable organizations to combine environmental stewardship with innovative technology, building stronger consumer trust, enhancing brand equity, and supporting sustainable growth. By prioritizing ethical communication and embracing digital tools, businesses can effectively demonstrate their commitment to both societal and environmental responsibility, ensuring long-term success while contributing to a more sustainable and connected world. Companies that successfully navigate this integration are not only more resilient and adaptive but also serve as role models for responsible business practices in the global economy, proving that profitability and sustainability can coexist when communication strategies are carefully designed and thoughtfully implemented.

References

1. Chen A. *Digital transformation as the driving force for sustainable business performance.* ScienceDirect. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024055403> (Accessed: 13.10.2025).
2. Li Z. *Sustaining the future: How green capabilities and digital transformation drive sustainable business performance.* ScienceDirect. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024001890> (Accessed: 13.10.2025).

3. Bindeeba D. S., Tukamushaba E. K., Bakashaba R. *Digital transformation and its multidimensional impact on sustainable business performance: Evidence from a meta-analytic review*. *Future Business Journal*. 2025;11(1):90. DOI:10.1186/s43093-025-00511-z. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00511-z> (Accessed: 13.10.2025).
4. Pappas I. O., Mikalef P., Dwivedi Y. K., Jaccheri L., Krogstie J. *Responsible Digital Transformation for a Sustainable Society*. *Information Systems Frontiers*. 2023;25(3):945–953. DOI:10.1007/s10796-023-10406-5. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10209953/> (Accessed: 13.10.2025).
5. Mightybytes. *Digital Sustainability: How to Get Started Today*. 2025. URL: <https://www.mightybytes.com/blog/digital-sustainability/> (Accessed: 13.10.2025).
6. Stern Center for Sustainable Business. *A Best Practice Guide for Effective Sustainability Communications*. 2024. URL: <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/research-initiatives/best-practice-guide-effective-sustainability-communications> (Accessed: 13.10.2025).
7. Oliver Wyman. *5 Pillars for Digital Sustainability in Business Strategy*. 2024. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/oct/5-pillars-for-digital-sustainability-in-business-strategy.html> (Accessed: 13.10.2025).
8. TechRadar. *The Roadmap to Sustainable IT*. 2025. URL: <https://www.techradar.com/pro/the-roadmap-to-sustainable-it> (Accessed: 13.10.2025).
9. Reuters. *Sustainability profession scrambles to fill 'extreme gap' in digital skills to harness power of AI*. 2024. URL:

<https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/sustainability-profession-scrambles-fill-extreme-2024-11-28/> (Accessed: 13.10.2025).

10. World Economic Forum. *The Future of Business is Digital and Sustainable. Here's Why.* 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/the-future-of-business-digital-sustainable-davos2023/> (Accessed: 13.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Бучацька К.І., студентка

**Сідельніков Д.С., доктор філософії з маркетингу, старший
викладач кафедри маркетингу**

**Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ, Україна)**

Діджиталізація спричинила радикальну трансформацію способів взаємодії між бізнесом і споживачем. Цифрові технології не лише спростили доступ до інформації, а й створили нові, інтерактивні канали комунікації, що дозволяють підприємствам встановлювати безпосередній контакт зі своєю аудиторією в режимі реального часу. Саме тому діджиталізація сьогодні виступає не просто тенденцією, а необхідною умовою успішного функціонування бізнесу, що обумовлює актуальність дослідження.

У цих умовах особливого значення набуває ефективна комунікація зі споживачем, яка стає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Здатність компанії слухати, розуміти та своєчасно реагувати на потреби своєї цільової аудиторії визначає її позиції на ринку[1]. Вдале поєднання цифрових інструментів і комунікаційних стратегій забезпечує не лише підвищення лояльності споживачів, а й зміцнення бренду та довгострокових відносин із клієнтами.

Цифрові технології суттєво змінили комунікаційне середовище: традиційні канали втрачають свою впливовість, натомість домінують динамічні платформи. Цей зсув перетворює клієнта з пасивного отримувача повідомлень на активного учасника діалогу, який сам обирає канали та темп взаємодії. Бізнес змушений перебудовувати свої підходи: від односторонньої моделі комунікації (компанія → споживач) до інтерактивної, де споживач не лише отримує інформацію, але й активно впливає на неї.

Особливе значення в цьому процесі набуває багатоканальна (омніканальна) комунікація: коли компанія взаємодіє з клієнтом через низку каналів — соціальні мережі, месенджери, вебсайт, email, мобільні додатки — але водночас прагне забезпечити узгодженість повідомлень, безшовний перехід споживача між каналами й єдине сприйняття бренду. Такі підходи виводять на перший план інтеграцію каналів комунікації та підтримку єдиного клієнтського досвіду.

Соціальні мережі стають чи не найважливішим каналом взаємодії бренду зі споживачем. Через платформи як Facebook, Instagram, TikTok і LinkedIn компанії можуть не лише транслювати контент, але й моніторити реакції аудиторії, швидко адаптуватися до зворотного зв'язку та модифікувати стратегії. Водночас використання штучного інтелекту дозволяє формувати динамічний, персоналізований контент саме для конкретного сегмента чи навіть окремого споживача. Крім соціальних мереж, серед ключових інструментів цифрової комунікації — чат-боти, CRM-системи, email-маркетинг та контент-маркетинг. Чат-боти сьогодні часто базуються на алгоритмах обробки природної мови та машинному навчанні, що дає змогу вести діалог, передбачати потреби користувача та миттєво відповідати на запити [2].

Email- та контент-маркетинг залишаються базовими точками контакту. Вони використовуються не лише для інформування, але й для поглиблення взаємозв'язку: через корисні матеріали, освітній контент, кейси, який зчитує інтереси аудиторії. Але в умовах цифрової конкуренції ефективність таких

підходів значно зростає, якщо використовувати динамічну персоналізацію - формувати зміст листів залежно від поведінки користувача, часу, контексту.

Штучний інтелект суттєво змінив підхід до клієнтського сервісу, і одним із найяскравіших прикладів цього є впровадження чат-ботів, здатних функціонувати в омніканальних комунікаційних системах. Чат-боти, підсилені алгоритмами штучного інтелекту, не лише автоматизують відповіді на запити, а й створюють більш глибокий, персоналізований досвід для кожного клієнта. Вони здатні аналізувати попередні взаємодії користувача, прогнозувати його потреби та надавати релевантні рекомендації в реальному часі. Завдяки цьому бізнес отримує можливість підтримувати безперервну комунікацію 24/7, мінімізуючи навантаження на персонал і скорочуючи витрати на обслуговування клієнтів. Особливо важливо, що такі чат-боти інтегруються у різні канали — соціальні мережі, месенджери, вебсайти, мобільні додатки — і зберігають єдність тону спілкування та контексту незалежно від платформи. Це сприяє формуванню узгодженого клієнтського досвіду, коли споживач може розпочати діалог у Facebook Messenger, продовжити його на сайті компанії, а завершити в мобільному застосунку, не втрачаючи контексту спілкування. Використання чат-ботів з елементами машинного навчання сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, оскільки дозволяє скоротити час очікування відповіді, швидше вирішувати типові запити та водночас зберігати високий рівень емпатії у комунікації завдяки використанню технологій обробки живої мови (NLP). Таким чином, чат-боти стають не просто інструментом технічної підтримки, а ключовим елементом омніканальної стратегії взаємодії, який поєднує автоматизацію, персоналізацію та ефективність [2].

Щодо CRM-систем: сучасні підходи передбачають інтеграцію штучного інтелекту в CRM, що дозволяє аналізувати історію взаємодій, прогнозувати поведінку клієнтів та автоматично сегментувати аудиторію для персоналізованих комунікацій. Використання AI-технологій у CRM сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і зменшенню часу реагування на

їхні запити завдяки автоматизації рутинних процесів. Інтегровані алгоритми машинного навчання дозволяють системам не лише фіксувати дані про взаємодію з клієнтами, а й інтерпретувати їх — визначати закономірності у поведінці, прогнозувати майбутні потреби та адаптувати комунікаційні повідомлення під індивідуальні особливості користувачів [3]. CRM-системи з елементами штучного інтелекту забезпечують глибоку персоналізацію взаємодії, формуючи рекомендації та спеціальні пропозиції на основі даних про попередні покупки, поведінку на сайті та активність у соціальних мережах. Це сприяє створенню більш тісного емоційного зв'язку між брендом і клієнтом, а також підвищує ефективність маркетингових кампаній. Такі системи також дозволяють створювати мікросегменти аудиторії за різними параметрами: демографічними, поведінковими чи психологічними, - що дає змогу надсилати цільові повідомлення через найбільш релевантні канали. Попри очевидні переваги, бізнеси стикаються із труднощами впровадження: високою вартістю технологій, потребою у кваліфікованих спеціалістах та питаннями захисту персональних даних.

Роль штучного інтелекту у персоналізації комунікаційних стратегій стає визначальною в умовах цифрової трансформації. Водночас активна інтеграція AI у маркетингові та CRM-системи висуває на передній план низку етичних викликів. Ключовими проблемами залишаються конфіденційність даних, прозорість роботи алгоритмів, можливість маніпулювання споживацькими рішеннями та упередженість моделей машинного навчання. Тому сучасні компанії мають не лише впроваджувати технологічні рішення для персоналізації, але й дотримуватися принципів етичної відповідальності, забезпечуючи баланс між ефективністю бізнесу та захистом прав споживачів.

Таким чином, можна зробити висновки, що діджиталізація змінює не лише інструменти, а й саму філософію комунікації зі споживачем, стратегія взаємодії якої базується на персоналізації, прозорості та емоційній залученості [1]. Технології штучного інтелекту, аналітика даних і

омніканальні системи дають змогу бізнесу краще розуміти потреби клієнтів, оперативно реагувати на зміни їхньої поведінки та формувати довготривалі стосунки, побудовані на довірі. Водночас ключовими викликами залишаються дотримання етичних стандартів, захист персональних даних і збереження людського виміру у спілкуванні зі споживачами.

Список використаних джерел:

1. Дубовик Т. В., Бучацька І. О., А. М. Савчук А. М. Маркетингові комунікації. 2025. 158-175 с.
2. Samadrita Ghosh, Stephanie Ness, Shruti Salunkhe. The Role of AI Enabled Chatbots in Omnichannel Customer Service. Journal of Engineering Research and Reports. 2024. Vol. 26. 327-345 с.
3. Qaium Hossain, Arif Hossain, Maliha Zaman Nizum, Sharif Bin Naser. Influence of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management (CRM). International Journal of Communication Networks and Information Security. 2024. 16(3). 654 – 662 с.

ІНСТРУМЕНТИ ТА КАНАЛИ ІНТЕРНЕТ-ПРОСУВАННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

Бучинська О.В., к.е.н., доцент,

Якимчук Є.А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»
(м. Київ, Україна)**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інтернет-просування стає базовим елементом комунікаційної політики підприємств. Відповідно до аналітичних звітів Hootsuite (2024), понад 65 % компаній світу використовують цифрові канали як головний інструмент залучення клієнтів

[2]. Це зумовлює необхідність систематизації та наукового осмислення класифікаційних підходів до інструментів просування в Інтернеті.

Під інструментами інтернет-просування розуміють сукупність технологій і методів комунікації, що забезпечують просування бренду, товарів або послуг у цифровому середовищі. Класифікація таких інструментів має багатовимірний характер і здійснюється за різними критеріями.

Основні критерії класифікації:

1. *За типом впливу на споживача:* інформаційні: SEO, контент-маркетинг, блогінг, PR-публікації; мотиваційні: контекстна реклама, CPA-кампанії, програми лояльності; комунікативні: SMM, email-маркетинг, чат-боти.
2. *За джерелом трафіку (модель ROEM – Paid, Owned, Earned):* paid media – платна реклама (PPC, банери); owned media – власні ресурси (сайт, блог, мобільний додаток); earned media – відгуки, рекомендації користувачів [5].
3. *За рівнем персоналізації:* масові (банерна реклама, відеокампанії); сегментовані (таргетинг, e-mail-розсилки); індивідуальні (AI-персоналізація контенту, рекомендаційні системи) [5].
4. *За етапами воронки продажів:* awareness (усвідомлення бренду) – банерна реклама, відео; consideration (розгляд) – контент-маркетинг, огляди, SMM; conversion (конверсія) – remarketing, CPA, таргетинг; retention (утримання) – CRM-розсилки, програми лояльності [5].

Основні інструменти інтернет-просування та ефективність їх застосування:

SEO (Search Engine Optimization). SEO забезпечує довготривалий ефект підвищення органічного трафіку. Середній коефіцієнт конверсії з органічного пошуку становить 14,6 %, що значно перевищує показники платних каналів. Ефективність SEO залежить від технічної оптимізації сайту, релевантності контенту та якості зовнішніх посилань.

Контент-маркетинг. Формує довіру до бренду шляхом створення релевантного контенту. Науковці зазначають, що сучасний контент-маркетинг ґрунтується на концепції «value-based communication» – наданні цінності споживачеві [6, с. 133].

SMM (Social Media Marketing). Соціальні мережі забезпечують прямий контакт із цільовою аудиторією. За даними досліджень, 55 % користувачів дізнаються про нові бренди саме через соціальні платформи. Ефективність SMM визначається кількістю взаємодій, охопленням постів, темпом зростання аудиторії та коефіцієнтом залученості.

Контекстна реклама (PPC). Цей інструмент забезпечує швидке досягнення комерційних результатів. Ефективність вимірюється через CTR (Click-Through Rate) та CPA (Cost per Action). При правильному налаштуванні таргетингу PPC дозволяє зменшити витрати на залучення клієнта на 20–30 % порівняно з традиційними каналами [6, с. 134].

Email-маркетинг. Попри розвиток месенджерів, цей канал залишається одним із найрезультативніших завдяки персоналізації повідомлень та високому рівню конверсій. Персоналізовані розсилки демонструють на 70 % вищий рівень відкриття порівняно з масовими повідомленнями.

Influencer-маркетинг та відеомаркетинг. Співпраця з лідерами думок та створення відеоконтенту формують емоційний зв'язок між брендом і споживачем, посилюючи автентичність комунікацій [6, с. 134].

Сучасна класифікація каналів інтернет-просування трансформується в напрямі інтегрованих цифрових екосистем, де кожен канал взаємодіє з іншими, створюючи єдину комунікаційну платформу [1]. Серед ключових тенденцій 2024–2025 рр. виділяються наступні:

- *Omnichannel-підхід* – синхронізація онлайн- та офлайн-комунікацій ;
- *AI-оптимізація* процесів – автоматизація рекламних кампаній та персоналізація контенту;

- *Data-driven marketing* – використання аналітичних даних для ухвалення рішень;
- *Integration of ROEM-моделі* – узгоджене поєднання платних, власних та зароблених каналів [1].

Підсумовуючи, варто зазначити, що класифікація інструментів інтернет-просування має багатовимірний характер і повинна враховувати тип взаємодії, джерело трафіку, рівень персоналізації та етап клієнтської воронки. Сучасні цифрові стратегії орієнтовані на екосистемний підхід, який передбачає інтеграцію усіх каналів у єдину систему комунікацій (ІМС – Integrated Marketing Communications). Персоналізація, аналітична підтримка та використання штучного інтелекту стають визначальними факторами ефективності просування у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Harvard Business School Online. The Most Effective Digital Marketing Channels in 2025 [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://online.hbs.edu/blog/post/digital-marketing-channels>
2. Hootsuite. Global State of Digital 2024 Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>
3. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах: інструмент маркетингових комунікацій // Економіка та суспільство. 2024. (стаття). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201?utm_source=chatgpt.com
4. Горбаль Н. І. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи розвитку в Україні // Менеджмент та підприємництво. 2024. (стаття, PDF). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37226/menedzhmentnadoi-26-38.pdf>
5. Зіньцьо Ю., Федорук М. Аналіз ефективності інтернет-маркетингу в діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2024. (стаття, PDF).

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5357>

6. Козісь М. Інтернет-маркетинг в діяльності підприємства: навч. посібник. – Київ, 2025. – 212 с.

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ЦИФРОВІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Войченко Т.О., к.е.н., доцент

Радченко О.А., старший викладач

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

(м. Київ, Україна)

У світовій економіці спостерігається зростання кількості компаній, які включають принципи сталого розвитку у свої бізнес-моделі та стратегії. В ESG рейтингах з'являються нові компанії. Багато з цих компаній почали інтегрувати ESG-фактори не тільки у свою діяльність, а й на весь ланцюжок поставок. Крім декларативних вимог та вимог законодавства, все більше компаній висувають такі вимоги, як наявність у контрагентів ESG-політики, спеціальних стратегій ідентифікації ESG-ризиків та реагування на них, сертифікації систем екологічного управління, інвестицій у «зелені» технології та обладнання тощо. [1]. Це призводить до трансформації ланцюгів постачання та впровадження нових практик, які сприяють сталому розвитку.

У недавньому опитуванні клієнтів Resilinc, направленому спеціально керівникам ланцюжків поставок, пов'язаних з ESG-принципами, 65% респондентів повідомили, що вони зобов'язані включати вимоги сталого розвитку та ESG до нових проектів та продуктів. Більше того, понад 80%

заявили, що створення сталого бізнесу допомагає їм підвищити конкурентоспроможність на ринку та сприяє зростанню бізнесу [2].

Дослідити ефективність принципів ESG всього ланцюга постачання компанії набагато складніше. Але при інтеграції аспектів ESG у ключові операції ланцюга постачання компанії рейтингові агентства можуть підштовхнути корпоративних керівників у прийнятті більш відповідальних рішень щодо їх ланцюгів постачання, застерігаючи їх від незнання та непорозуміння в цій галузі [3].

Сучасні компанії виявляють інтерес до комплексної трансформації в галузі ESG, яка включає облік вимог щодо впровадження різних цифрових продуктів. Однак, для багатьох галузевих вертикалей більша частина ESG-сліду виробника прихована глибоко всередині їхнього ланцюжка постачання, а не в результаті прямих операцій. Тому створення програм і рішень, безпосередньо пов'язаних з ланцюжком постачання, може призвести до вражаючих результатів. За даними дослідження 65% опитаних компаній сходиться на думці, що здійснити ESG-трансформацію без застосування цифрових рішень неможливо. Цифрові практики в ESG-процесах мають такі позитивні ефекти: збільшення продуктивності та ефективності багатьох бізнес-процесів компанії на 80%, підвищення інвестиційної привабливості на 62% та прискорення досягнення цільових KPI на 56% [4].

Сьогодні застосування принципів ESG на стратегічному рівні стає пріоритетним завданням для багатьох глобальних корпорацій, і його ясність, покращення та звітність стають ключовими стратегічними елементами. Екологічні, соціальні та управлінські стратегії відіграють все більш важливу роль у контексті цифрової мережі ланцюгів постачання. Впровадження ефективної ESG-стратегії в ланцюжках постачання є викликом, однак оцифровані мережі ланцюжків постачання, що об'єднують усіх торгових партнерів на одній достовірній платформі, забезпечують можливість відстежувати товари та обмінюватися інформацією, що є невід'ємною основою для успішного впровадження стратегії ESG [5]. Розвинена цифрова

інфраструктура ланцюжків постачання дозволяє не тільки інтегрувати постачальників до ESG-ініціатив, але також надає актуальні дані на основі реєстру, що забезпечує моніторинг змін у статусі та екологічних звітах у режимі реального часу по всій мережі.

Це демонструє цінність цифрового ланцюжка постачання для управління та покращення зусиль із забезпечення ESG-трансформації. Використовуючи технології, компанії можуть забезпечити такі критерії:

1. **Транспарентність.** Можливість збирати, зберігати та надавати інформацію про виконання принципів ESG у ланцюжку постачання. Наскрізна прозорість передбачає, що інформація доступна і піддається аналізу на кожному етапі, що, своєю чергою, сприяє глибшому розумінню поточної ситуації і, як наслідок, забезпечує більш обґрунтований процес прийняття рішень.

2. **Ефективність.** Зводячи до мінімуму переміщення між складами та пом'якшуючи проблеми зайвих запасів, компанії можуть запобігти утворенню відходів і, отже, зменшити викиди вуглекислого газу внаслідок витрат на транспортування та утилізацію відходів. Ця стратегія є особливо вигідною для харчових продуктів, які часто мають короткий термін зберігання. Розширене прогнозування попиту може значно більше допомогти у скороченні непотрібних відходів. Наприклад, Starbucks ефективно використовує планування попиту та автоматичне поповнення запасів, щоб скоротити відходи на рівні магазину. UPS знижує викиди вуглекислого газу завдяки оптимізації маршрутів.

3. **Простежуваність.** Завдяки цифровим технологіям можна простежити шлях продукту або сировини від початку до кінця, гарантуючи дотримання етичних та стійких методів впродовж усього процесу. IBM Food Trust – це заснована на блокчейні платформа для ланцюжків постачання продуктів харчування, яка дозволяє фермерам, виробникам, дистриб'юторам та роздрібним торговцям відстежувати шлях продуктів харчування від ферми до столу. Платформа призначена для підвищення безпеки харчових продуктів,

скорочення відходів та сприяння сталому розвитку за рахунок забезпечення прозорості та відстежуваності у ланцюжку постачання. IBM Food Trust використовується декількома великими продовольчими компаніями, включаючи Walmart, Nestlé та Unilever.

4. Підзвітність. Цифровий ланцюжок постачання вимагає відповідальності від усіх, від постачальників до виробників, дистриб'юторів та роздрібних продавців, щоб забезпечити дотримання стандартів ESG у всіх напрямках. Мережа постачальників, підключена до цифрової платформи, забезпечує більше довіри та підзвітності всім зацікавленим сторонам.

Для успішного впровадження ESG-критеріїв у ланцюг постачання з точки зору компанії, пропонується наступний підхід, який включає декілька ключових кроків:

1. Оцінка поточного ланцюга постачання з урахуванням аспектів ESG: аналіз екологічних, соціальних та корпоративних показників. Оцінити, які аспекти потребують покращення, і які заходи можуть бути вжиті для досягнення цілей ESG.

2. Ідентифікація інновацій та цифрових технологій, які можуть бути використані для покращення ESG-продуктивності в ланцюзі постачання.

3. Пошук постачальників та партнерів, які поділяють цінності в галузі ESG. Оцінити їхню здатність дотримуватися стандартів ESG. Розробити стратегії спільної роботи задля досягнення спільних цілей.

4. Впровадження системи моніторингу та звітності для безперервного контролю ESG-показників у ланцюзі постачання. Забезпечити прозорість та звітність перед зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, клієнтів та регуляторів.

5. Розробка стратегії управління ризиками, пов'язаними з ESG. Аналіз результатів і реакцій зміни, впровадження коригуючих заходів за необхідності. Цей підхід на основі цифровізації дозволяє компаніям інтегрувати принципи ESG у ланцюжок постачання, створюючи при цьому

довгострокову цінність для бізнесу та відповідаючи сучасним стандартам сталого розвитку.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності відповідно до принципів ESG досягається за допомогою інформаційних інструментів та цифрових рішень, які надають базу для ухвалення стратегічних рішень та управління ланцюгами постачання. Оскільки ESG-трансформація продовжує формувати бізнес-середовище, цифровий ланцюжок постачання відіграватиме центральну роль, допомагаючи компаніям впоратися з цим зрушенням. Інтегруючи стійкий розвиток та корпоративну відповідальність в основу своєї діяльності, компанії можуть не тільки досягти своїх цілей у галузі ESG, але й стимулювати інновації, створювати конкурентні переваги та зміцнювати відносини з клієнтами, співробітниками та зацікавленими сторонами. Майбутнє бізнесу лежить на перетині сталого розвитку та технологій.

Список використаних джерел

1. LRQA. Supply Chain ESG Risk Outlook Report 2025. LRQA, 2025. URL: <https://www.lrqa.com> (Accessed: 01.10.2025).
2. PwC. ESG Empowered Value Chains 2025: Global ESG in Operations Survey. PwC, 2025. URL: <https://www.pwc.de> (Accessed: 01.10.2025).
3. EcoVadis. Global Supply Chain Sustainability Risk & Performance Index 2024. EcoVadis, 2025. URL: <https://esgpost.com> (Accessed: 01.10.2025).
4. Capgemini. Report: Supply Chain Execs Prioritize Sustainable Transformation in 2025. Capgemini, 2025. URL: <https://www.supplychainbrain.com> (Accessed: 01.10.2025).
5. Deloitte China; The Hong Kong Chartered Governance Institute. New Scope 3 emissions reporting requirements highlight urgency of supply chain transformation. Deloitte, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (Accessed: 01.10.2025).

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ (2025–2030 рр.)

Карпик Анна

студентка групи МНДМ-51

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Науковий керівник: Глушенкова Анастасія Анатоліївна

Доцент кафедри менеджменту, к.г.н., доцент

У сучасному середовищі корпоративні комунікації перетворюються на стратегічну функцію управління тому, що у глобальному конкурентному середовищі швидкість прийняття рішень, персоналізація контенту та управління репутацією перетворюються на стратегічні активи. Корпоративні комунікації більше не виконують лише функцію передачі інформації — вони стають основою створення цінності бренду, довіри та інноваційної культури. Ключовим чинником еволюції корпоративної комунікації стане інтеграція з штучним інтелектом (ШІ), яка трансформує способи взаємодії організацій зі своїми стейкхолдерами, дозволяє ефективніше управляти інформацією, підвищує продуктивність, персоналізацію та гнучкість комунікаційних процесів. Особливістю інтеграції є поступовий перехід застосування ШІ від ролі технологічного інструменту до статусу стратегічного партнера бізнесу тому, що можливості ШІ в аналізі великих даних, моделюванні поведінки, автоматизації процесів і підтримці прийняття рішень створюють нову парадигму корпоративної взаємодії. Водночас масштабна інтеграція ШІ породжує виклики етичного, правового й соціального характеру, що потребують системного регулювання й розвитку етичних стандартів цифрової комунікації. Тому у перспективі це треба враховувати [1, 2, 3].

1. Сутність системи корпоративних комунікацій у цифрову епоху.

Корпоративні комунікації – це багаторівнева система, що охоплює:

внутрішні комунікації для спілкування між керівництвом і співробітниками, а також між підрозділами; зовнішні комунікації для взаємодії з клієнтами, інвесторами, партнерами, ЗМІ та громадськістю та кризові комунікації, коли треба швидко та ефективно реагування на загрози репутації та функціонуванню компанії. Традиційно ця система будувалася на електронній пошті, інтранет-порталах, зібраннях та розсилках. Однак обсяги інформації, необхідність швидкості та персоналізації вимагають застосування нових, інтелектуальних інструментів.

2. Можливості інтеграції ІІІ в корпоративні комунікації.

Основними напрямками інтеграції вважається: *автоматизація та підвищення операційної ефективності* (застосування чат-ботів та віртуальних асистентів, автоматизації звітності та аналітики, інтелектуального планування подій); *персоналізація комунікаційного впливу* (адаптивні інтранет-портали та стрічки новин, таргетовані розсилки, персоналізовані навчальні траєкторії); *поглиблений аналіз даних* (аналіз настроїв, прогнозування плинності кадрів, виявлення інформаційної недостатності); *підвищення якості та швидкості прийняття рішень* (зведення інформації та генерація витягів, інструменти підтримки прийняття рішень); *трансформація кризових комунікацій* (моніторинг інформаційного простору, генерація шаблонів відповідей, симуляція кризових сценаріїв).

Розглянемо декілька прикладів впровадження ІІІ. Компанія Coca-Cola використовує генеративні мовні моделі (GPT-5, Claude, DeepSeek AI тощо), які створюють чернетки пресрелізів, внутрішніх повідомлень, описів продуктів, постів для соціальних мереж і маркетингових кампаній, що скоротило час підготовки матеріалів на 60 % [4]. В багатьох компаніях віртуальні асистенти та чат-боти на основі NLP-технологій (як-от Microsoft Copilot, Google Duet AI, SAP Joule) відповідають на типові запитання співробітників, надають довідкову інформацію про корпоративну політику, відпустки, технічну підтримку тощо, так в компанії Unilever внутрішній бот «Una» обробляє понад 70 % HR-запитів без участі людини, що зменшило

навантаження на відділ кадрів і скоротило час відповіді до кількох хвилин [5]. Такі рішення, як Calendly AI або Zoom Scheduler, інтегруються з корпоративними поштовими сервісами та CRM-системами, зменшуючи кількість «втрачених» годин на координацію [6]. Додаток IBM Watson Analytics автоматично аналізує ефективність комунікаційних кампаній, виявляє кореляції між активністю співробітників і показниками продуктивності. Це дає змогу приймати рішення на основі даних, а не інтуїції [7]. Додаток Microsoft Viva Engage, Workplace AI автоматично виявляють порушення корпоративних політик, неетичну лексику або потенційні ризики витоку даних. Це підвищує рівень корпоративної безпеки та довіри у внутрішніх комунікаціях [8].

Отже, автоматизація дозволяє значно скоротити час виконання стандартних завдань, формувати чернетки первинні версії пресрелізів, новинних матеріалів, корпоративних дайджестів і внутрішніх оголошень, прискорюючи процес контент-продакшену та знижуючи витрати. Віртуальні асистенти та чат-боти 24/7 підтримують комунікацію зі співробітниками та клієнтами, надаючи персоналізовані відповіді та зменшуючи навантаження на HR-, PR- і IT-підрозділи.

3. Виклики та ризики інтеграції ШІ. Впровадження ШІ викликає багато різноманітних загроз, серед яких основними є: *репутаційні ризики та регуляторні обмеження* (втрата людяності, емоційності та автентичності у взаємодії, що негативно вплине на імідж бренду; дискримінація та упередженість алгоритмів (bias), конфіденційність та захист даних, «ефект чорної скриньки»); *організаційні виклики* (опір змін серед співробітників, необхідність нових компетенцій, деперсоналізації комунікацій, втрати емпатії та неформальних зв'язків); *технологічні та економічні бар'єри* (висока вартість впровадження та підтримки, якість та доступність даних, залежність від постачальників технологій [9].

4. Перспективи розвитку у 2025–2030 роках. Аналіз розвитку інтеграції ШІ з системами корпоративних комунікацій у цифрову епоху вказує такі основні напрями [10]:

- впровадження гібридні комунікаційних платформ, де ШІ виступає співкомунікатором. Приклади — Microsoft 365 Copilot, Google Gemini Workspace, OpenAI Enterprise Chat, які створюють середовище спільної роботи людини та алгоритму.

- створення цифрових двійників працівників, які забезпечують якісне спілкування, логіку мислення й контекст професійних завдань. Такі системи вже тестуються у консалтингових компаніях PwC та Deloitte.

- створення корпоративної інтелектуальної екосистеми знань, яка поєднує функції обміну інформацією, управління знаннями та аналітики у єдину самооновлювану систему, що навчається на внутрішніх діалогах.

- впровадження технологій AI-driven storytelling (автоматизоване створення корпоративних історій); Predictive communication analytics (прогнозування реакцій аудиторії); AI-based learning systems (персоналізоване навчання співробітників); Neuro-symbolic AI (етичне моделювання змісту повідомлень); Voice & gesture AI interfaces (голосові й невербальні канали комунікації).

Висновок. Інтеграція штучного інтелекту в систему корпоративних комунікацій – це не миттєва мода, а об'єктивна та необхідна тенденція. Вона несе в собі колосальний потенціал для підвищення ефективності, глибини аналізу та проактивності комунікаційного менеджменту. Однак шлях трансформації пов'язаний із серйозними викликами, серед яких ключовими є етичні дилеми, опір організаційної культури та технологічні бар'єри. Успіх залежатиме від комплексного підходу, що поєднує технологічну експертизу, прозору комунікаційну стратегію, постійне навчання персоналу та формування довіри. Майбутнє корпоративних комунікацій – це синергія людини та машини, де ШІ обробляє дані, а людина залишається центром прийняття стратегічних рішень, творчості та емпатії.

Список використаних джерел

1. Роль персоналізації в контент-маркетингу (2025) [URL]: <https://www.ecommercebridge.co.ua/> (date of access: 07.10.2025)
2. Що таке корпоративний штучний інтелект? (2024) [URL]: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-enterprise-ai> (date of access: 07.10.2025)..
3. Eliel Zhuwankinyu, Munashe Naphtali Mupa (2025) Leveraging Generative AI for an Ethical and Adaptive Cybersecurity Framework in Enterprise Environments [URL]: <https://www.researchgate.net/publication/387906108> (date of access: 07.10.2025).
4. Coca Cola is already using GPT 5 and Dall-E (2025) [URL]: https://www.reddit.com/r/OpenAI/comments/187fbhz/coca_cola_is_already_using_gpt_5_and_dalle_3/ (date of access: 07.10.2025).
5. SAP Business Suite - Joule - The AI Copilot (2025) [URL]: <https://www.sap.com/assetdetail/2024/08/289a2ecb-d37e-0010-bca6-c68f7e60039b.html> (date of access: 07.10.2025).
6. Comparing Zoom Scheduler vs. Calendly (2025) [URL]: <https://www.zoom.com/en/compare/zoom-scheduler-vs-calendly/> (date of access: 07.10.2025).
7. Analytics tools and solutions (2025) [URL]: <https://www.ibm.com/solutions/analytics> (date of access: 07.10.2025).
8. Microsoft Viva Engage (2025) [URL]: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/engage> (date of access: 07.10.2025).
9. Artificial Intelligence and Risks: Regulatory Uncertainty, Business Challenges, and the Need for Adaptation (2025) [URL]: <https://ukrarm.org/shtuchnij-intelekt-i-riziki-regulyatorna-neviznachenist-vikliki-dlya-biznesu-ta-potreba-v-adaptacii/> (date of access: 07.10.2025).
10. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь (2025) [URL]: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz/> (date of access: 07.10.2025).

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Глушенкова А.А., канд. геог. наук, доц.,

Палецька А.О., студентка

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація передбачає комплексний характер змін, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства – від операційних процесів до стратегічного планування. Її ключова мета полягає у створенні такої бізнес-моделі, яка ґрунтується на використанні цифрових даних як основного ресурсу для прийняття управлінських рішень та формування конкурентних переваг.

Цифровізація бізнесу є не лише технічним процесом, а й соціально-економічним явищем, оскільки вона трансформує організаційну структуру, стиль управління та корпоративну культуру. Запровадження цифрових технологій дозволяє підвищувати рівень прозорості бізнес-процесів, вдосконалювати систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також забезпечує більш тісну інтеграцію підприємств у глобальні економічні мережі [1].

Залежно від стратегічних цілей компанії цифрова трансформація може здійснюватися поетапно, із поступовим впровадженням окремих інновацій, або у формі паралельної модернізації кількох напрямів діяльності. Обидва підходи мають свої переваги: поетапність дозволяє знизити ризики та оптимізувати витрати, тоді як паралельне впровадження пришвидшує адаптацію бізнесу до сучасних викликів та забезпечує його гнучкість в умовах турбулентності ринкового середовища.

Серед основних інструментів оптимізації управлінських комунікацій виділяють корпоративні платформи для спільної роботи, які забезпечують координацію завдань і швидкий обмін інформацією. Важливу роль відіграють CRM- та ERP-системи, що централізують облік і передачу даних, а також хмарні технології, які дають доступ до корпоративних ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця.

Інтеграція систем бізнес-аналітики (BI-рішень) дозволяє приймати рішення на основі актуальних даних, а чат-боти та AI-асистенти автоматизують рутинні комунікації. Додатково все більшого значення набувають системи управління знаннями та сервіси відеоконференцій, які розширюють можливості дистанційної співпраці.

Оптимізація управлінських комунікацій у цифровому середовищі передбачає не лише впровадження технологій, але й зміну управлінської культури. Важливого значення набувають цифрові компетентності менеджерів, здатність до адаптації, використання аналітичних даних у процесі прийняття рішень та підтримка відкритого обміну інформацією [2].

Сучасне бізнес-середовище перебуває у стані динамічної трансформації під впливом інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрові комунікації виступають невід'ємним елементом системи ефективного управління підприємством, створюючи нові можливості для налагодження взаємодії з клієнтами, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності. Впровадження цифрових комунікаційних технологій у діяльність підприємств забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, ефективніше використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження операційних витрат [3].

До складу цифрових комунікацій належать такі інструменти, як електронна пошта, соціальні мережі, мобільні застосунки, сервіси відеоконференцій та платформи управління проектами. Застосування цих засобів сприяє удосконаленню процесів інформаційного обміну як у межах

організації, так і у взаємодії з її зовнішнім середовищем. Зокрема, соціальні медіа забезпечують можливість комунікації з клієнтами у режимі реального часу, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок і вдосконалювати товари та послуги відповідно до потреб споживачів [4].

Побудова дієвої системи цифрової комунікації потребує обґрунтованого вибору інструментарію, здатного створювати необхідні умови для реалізації стратегічних завдань і пріоритетів розвитку бізнесу. Дослідження досвіду українського ринку та компаній, що працюють у сферах страхування, логістики, рітейлу тощо, дає змогу виділити кілька основних тенденцій у розвитку цифрових комунікацій.

По-перше, зростає значення хмарних сервісів, які використовуються для збереження інформації, організації спільної роботи та забезпечення взаємодії співробітників. По-друге, спостерігається інтернаціоналізація цифрових комунікацій: поширюється практика проведення онлайн-зустрічей, ділових форумів та організації співпраці незалежно від географічного розташування учасників. По-третє, актуальним стає індивідуалізований підхід до виробництва, що проявляється у стиранні меж між виробником і споживачем. Використання мобільних застосунків та цифрових платформ дозволяє максимально враховувати особисті запити клієнтів стосовно функціональності, зручності чи естетики товарів і послуг. По-четверте, набуває поширення комбінована модель управління персоналом, яка поєднує онлайн та офлайн формати. Це докорінно трансформує організацію робочих місць, методи контролю, оцінки результатів праці, систему стимулювання та формати командної взаємодії [5].

Отже, цифрова трансформація є одним із основних чинників оптимізації управлінських комунікацій на підприємстві. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню якості внутрішньої та зовнішньої взаємодії, забезпечує швидкість обміну інформацією та створює умови для персоналізованого спілкування з клієнтами. Це дозволяє формувати довіру й лояльність споживачів, підвищувати продуктивність

працівників та створювати гнучкі організаційні моделі. Розвиток цифрових каналів комунікації, інтеграція інноваційних рішень і автоматизація рутинних процесів дають змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін, розширювати можливості для інновацій та зміцнювати позиції на ринку. Таким чином, цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом не лише модернізації бізнес-процесів, а й формування ефективної системи управлінських комунікацій, що є основою конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. С. 107-111.
2. Стрібіцька А. Цифрова трансформація бізнесу. Матеріали VII Міжнародної науковопрактичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2021. С. 81-86.
3. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. С. 15-19.
4. Осокін, М. Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. Економіка та суспільство. 2024.
5. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Київ : КНЕУ, 2022. С. 169–171.

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В ІТ-КОМАНДАХ: ПОШУК БАЛАНСУ МІЖ ОФІСОМ І ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ

Горейко Данило

освітньо-наукова програма

«Менеджмент», аспірантура, 3 курс

danylo.y.horeiko@lpnu.ua

Науковий керівник: Павло Ільчук

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

pavlo.g.ilchuk@lpnu.ua

Цифровізація економіки, глобалізація трудових ресурсів і воєнні виклики зумовили трансформацію управлінських процесів, актуалізуючи потребу у створенні ефективних гібридних моделей управління. В ІТ-сфері, де поширені розподілені команди, баланс між офісною та дистанційною роботою став стратегічним чинником організаційної стійкості. Водночас відсутність уніфікованих підходів до координації в гібридному форматі ускладнює забезпечення командної згуртованості та продуктивності.

Актуальність дослідження визначається необхідністю оновлення управлінських моделей у цифрову добу, де поєднання гнучкості та структурованості формує конкурентоспроможність організацій [1; 2].

Наукова проблема полягає у визначенні механізмів поєднання дистанційної гнучкості з офісною стабільністю, що забезпечують сталий розвиток ІТ-компаній у глобальному середовищі.

Мета дослідження — обґрунтувати ефективність гібридних моделей управління ІТ-командами та розробити рекомендації щодо досягнення балансу між офісною і дистанційною роботою для підвищення результативності та адаптивності організацій.

Гіпотеза полягає в тому, що впровадження гібридної моделі управління, заснованої на цифрових інструментах комунікації,

компетентнісному лідерстві та культурі довіри, підвищує ефективність і стійкість ІТ-команд у турбулентному середовищі.

Завдання дослідження полягають у теоретичному узагальненні сутності гібридного управління, визначенні чинників його ефективності, аналізі міжнародного та українського досвіду і формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів у гібридному форматі.

Наукова новизна полягає у системному підході до моделювання гібридного управління ІТ-командами як інтегрованої системи цифрових, організаційних та поведінкових чинників. На відміну від попередніх досліджень [3], [4], орієнтованих на технологічні аспекти дистанційної праці, у роботі розроблено цілісну концепцію управління ІТ-командою в умовах змішаного формату, що поєднує цифрові інструменти, лідерські компетентності та культуру довіри.

Власний внесок автора полягає у створенні структурної моделі гібридного управління, що інтегрує цифрову взаємодію, управлінську компетентність і командну згуртованість у єдину систему. Запропоновано методику оцінювання ефективності ІТ-команд на основі Digital KPIs, систематизовано ризики гібридної роботи та визначено способи їх мінімізації. Також обґрунтовано модель довіри як чинник підвищення продуктивності в розподілених командах.

Дослідження має дескриптивно-аналітичний характер і спирається на методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу міжнародних і національних практик управління, експертного оцінювання та контент-аналізу наукових джерел 2023–2025 рр. Методологічною основою є системний підхід, який дозволив дослідити взаємозв'язки між управлінськими рішеннями, цифровими інструментами та соціально-психологічними факторами ефективності гібридних ІТ-команд [3; 4].

Гібридна модель управління трактується як інтеграція дистанційної та офісної взаємодії в межах єдиної організаційної структури, що поєднує гнучкість цифрового середовища та соціальну згуртованість команди [5].

Згідно з дослідженням О. Наумової та М. Наумової [1], гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях підвищила продуктивність персоналу, але актуалізувала проблеми комунікаційного контролю. О. Гарафонова та І. Дворнік [3] і О. Ляшенко, С. Плотніченко [4] зазначають, що воєнні умови прискорили адаптацію гібридних форматів праці, водночас підвищивши роль цифрової компетентності менеджерів.

Міжнародні дослідження [5] свідчать, що головними викликами гібридного формату є підтримання командної ідентичності та ефективного лідерства, а ключовим трендом — перехід від контролю часу до оцінювання результатів за допомогою цифрових KPI і Agile Metrics [2].

А. Бобунов, В. Грепан і В. Шейнман [2] довели, що адаптація систем оцінювання до гібридного середовища підвищує результативність на 12–15%. Отже, поєднання цифрових інструментів, гнучких практик управління та довірчих взаємин стає основою продуктивності ІТ-команд.

Дослідження підтвердило, що гібридна модель управління, побудована на цифровій комунікації, компетентнісному лідерстві та культурі довіри, забезпечує зростання ефективності ІТ-команд. Поєднання дистанційної та офісної роботи оптимізує розподіл завдань і підвищує продуктивність на 10–15%, а інтегровані платформи (Slack, Notion, Microsoft Teams) знижують ризики інформаційних втрат.

Запропоновано трирівневу модель координації гібридних команд, яка охоплює стратегічне планування, цифрову підтримку процесів і управління командною динамікою. Рекомендовано розвивати корпоративні політики адаптації персоналу, удосконалювати HR-аналітику через індикатори емоційного стану команд і підвищувати кібербезпеку хмарних рішень.

Таким чином, гібридна модель управління ІТ-командами виступає інструментом стратегічної гнучкості в умовах цифрової трансформації, а її

подальший розвиток пов'язаний із формуванням цифрових екосистем управління, що поєднують технологічні, соціальні та когнітивні компоненти взаємодії.

Список використаних джерел

1. Наумова О., Наумова М. Hybrid Employment in Ukrainian IT Companies: Impact on Personnel Potential and Productivity. *Scientific Journal of Polonia University*. 2025. № 76. С. 92–98. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-98.
2. Бобунов А. Й., Грепан В. М., Шейнман В. Performance Metrics for Distributed IT Teams. *International Journal of Information Technologies*. 2025. № 3. С. 41–52.
3. Гарафонова О., Дворнік І. Вплив віддаленої та гібридної форми зайнятості на організаційний менеджмент. *Modern Development of Economy and Society*. 2025. № 17 (11). С. 21–28. DOI: 10.31891/mdes/2025-17-11.
4. Ляшенко О., Плотніченко С. Office Management and Crisis Practices during Wartime: Organizational, Communicative, and Digital Aspects. *Economic Herald of the University*. 2025. № 2. С. 47–55. DOI: 10.31558/2307-2318.2025.2.7.
5. Maharramli E. Challenges for Leadership and Teamwork in Hybrid Teams. *Vilnius University Publications*. 2025. Vol. 4. С. 58–66.
6. Гуменна О. В., Синиця М. А. Management of Virtual Teams: Behavioral Aspects. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 40–46. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Гурська Л.Л., викладачка

Холоденко Д.О., студентка

Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»
(м. Ірпінь, Україна)

Управлінський процес сьогодення трансформується під впливом четвертої промислової революції та характеризується тотальною цифровізацією, інтеграцією інновацій у всі сфери суспільного життя та загостренням глобальної конкуренції. Інноваційні технології у епоху цифровізації перетворилися з допоміжного інструменту на стратегічний актив менеджменту, здатний впливати на операційну діяльність, прийняття рішень та зміцнення конкурентних переваг підприємств.

Сучасний менеджмент еволюціонує від бюрократичних ієрархій минулого до гнучких цифрових систем сьогодення, які поєднують аналітику, автоматизацію процесів та штучний інтелект. У роботах українських науковців П.П. Микитюка, А.О. Касич, Є.О. Діденка та інших обґрунтовується необхідність запровадження інноваційних підходів в управлінні організацією.

Економічна доцільність впровадження технологічних інновацій в практику управління ґрунтується на можливості зменшення виробничих витрат, оптимізації бізнес-процесів та логістики, а також підвищенні адаптивності організації до умов невизначеності.

Інноваційні технології в менеджменті представляють собою сукупність методів, інструментів та програмних рішень, спрямованих на раціоналізацію управлінських процесів та підвищення їх результативності. З економічної точки зору, їх впровадження дозволяє досягти ефекту масштабу в управлінні через зниження витрат на координацію діяльності та комунікацією [1].

В контексті технологічної трансформації ефективність менеджменту набуває нового змісту. Класичне розуміння ефективності управління як

досягнення цілей при оптимальному використанні ресурсного потенціалу доповнюється аспектами швидкості адаптації до змін, гнучкості організаційних структур та якості інформаційної підтримки рішень. Дослідження підтверджують, що інновації та організаційна стійкість виступають ключовими динамічними здібностями для протидії нестабільному бізнес-середовищу та підтримки конкурентоспроможності. Соціальні медіа та зовнішні мережі розглядаються як стратегічні драйвери інновацій, що гарантують компаніям доступ до новітніх знань та інноваційних технологій. Впровадження інноваційного менеджменту є надважливим для сучасних підприємств, оскільки дозволяє систематично генерувати, оцінювати та реалізовувати нові ідеї, створюючи додаткову цінність для клієнтів і стейкхолдерів.

Управління технологічними інноваціями визначається як системний підхід до ідентифікації, оцінки та впровадження технологічних досягнень для досягнення бізнес-цілей та реалізації стратегії. Особливу актуальність напрям набуває в умовах невизначеності, коли традиційні підходи до управління є недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в інноваційних підходах до підвищення ефективності управлінських рішень [2].

Інноваційні технології кардинально реструктурують процес прийняття управлінських рішень, підвищуючи його обґрунтованість та оперативність. Системи підтримки прийняття рішень (СППР), що базуються на алгоритмах штучного інтелекту та машинного навчання, дозволяють аналізувати величезні масиви зовнішньої та внутрішньої інформації, виявляти закономірності та прогнозувати наслідки альтернативних варіантів рішень. Автоматизація бізнес-процесів є одним з найбільш відчутних напрямів впливу інноваційних технологій на ефективність менеджменту. Сучасні платформи Robotic Process Automation (RPA) дозволяють автоматизувати рутинні операції управлінського обліку, звітності, моніторингу виконання рішень та контролю, що звільняє менеджерів від повторюваних операцій та

дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях. Дослідження показують, що автоматизація може знизити операційні витрати на 25-50% для стандартизованих процесів.

Ключовим аспектом підвищення ефективності є інтеграція бізнес-процесів через єдині інформаційні системи. Інноваційні технології забезпечують цілісність управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію та контроль, усуваючи інформаційні розриви між різними підрозділами.

Незважаючи на очевидні переваги, процес впровадження інноваційних технологій в управління стикається з низкою істотних бар'єрів. Фінансові обмеження є найбільш значною перешкодою, особливо для малого та середнього бізнесу. Навіть для великих корпорацій обґрунтування інвестицій в інноваційні технології може бути проблемою через складність кількісної оцінки та якісних аспектів їх віддачі, особливо в довгостроковій перспективі [1].

Інноваційні технології суттєво впливають на організаційну культуру управління, сприяючи формуванню інноваційного середовища, де цінуються відкритість, співпраця та готовність до експериментів. Такі платформи, як Qmarkets 'Q-ideate, забезпечують структурований підхід до використання колективної творчості організації, дозволяючи співробітникам вносити пропозиції, які потім оцінюються за попередньо визначеними критеріями [2].

Управління майбутнього пов'язується з розвитком низки перспективних технологічних напрямів, серед яких варто виділити AI, Блокчейн, IoT, антикризовий та ризик-менеджмент. Тому компанії, які гармонійно поєднують ресурсний потенціал, людський капітал з можливостями інноваційних технологій для створення сукупного синергетичного ефекту в управлінні отримують в майбутньому вагомі конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П.П.. Інноваційний менеджмент: підруч./ Микитюк, В.Я Брич, М.М. Шкільнюк, Ю.І. Микитюк – Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. – 518 с.

URL:<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf>

2. Халіна О., Сидоренко Я. «Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності» // Економіка та суспільство. – 2025. - № 71.

URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476/5415>

МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дєліні М.М., д.е.н., професор,

Дєліні О.С., студентка

Національний університеті біоресурсів і природокористування

України,

(м. Київ, Україна)

Сучасний технологічний, цифровий розвиток створює засади для розкриття потенціалу вітчизняних підприємств та значні можливості для досягнення маркетингових цілей, реалізації маркетингової діяльності, шляхом застосування різних інструментів та видів цифрового маркетингу. Завдяки цифровізації значно підвищується швидкість досягнення цільової аудиторії, зростають можливості її охоплення, покращується якість наданих послуг тощо. На тлі цього починає набирати своїх обертів цифровий маркетинг, який ми можемо визначити як реалізація маркетингової діяльності задля досягнення основних маркетингових цілей із застосуванням сучасних цифрових інструментів.

Обґрунтування значного потенціалу використання цифрових технологій в маркетингу полягає в тому, що в Україні значний показник охоплення населення інтернетом, який на початок 2025 р. дорівнював 82,4% від загальної чисельності населення України. Що в чисельному вигляді складає 31,5 млн осіб [1]. Дане число показало позитивну динаміку із попереднім роком, що свідчить про зростання кількості користувачів інтернету. Окрім того, сама цифра є доволі великою та надає значні можливості для маркетологів.

Так, із застосуванням нових цифрових технологій, ми можемо не тільки використовувати різні види цифрового маркетингу (наприклад, таргетовану, контекстну, банерну, нативну та інші види реклами, SMM, мобільний маркетинг, партнерський маркетинг, SEO просування тощо [2]), але й фіксувати основну активність користувачів сайтів, відслідковувати дії, інтереси, основні пошукові запити. Це дозволяє сформувати портрет користувача, покращити уявлення про нього, про його зацікавленість та знайти причини здійснення покупки чи, навпаки, втрати клієнта. В поєднанні із елементами аналітики даних це є значним підґрунтям для підвищення ефективності маркетингової діяльності та покращення результатів діяльності бізнесу.

Але ми не маємо забувати, яку загрозу несуть сучасні технології. А саме поширення випадків витоку інформації, кіберзлочинів, шахрайства в інтернеті тощо. Таким чином, необхідно створювати міцну систему захисту підприємства та його маркетингової діяльності, так як поява цих загроз внаслідок поширення новітніх інструментів, може мати значні негативні наслідки для іміджу компанії. На тлі цього виникає маркетингова безпека, частиною якої є й безпека в цифровому середовищі. Дячков Д.В. та Бурик В.В. визначають дві групи факторів впливу на маркетингову безпеку: прямого та опосередкованого впливу. Вони пропонують застосування agile-маркетингу, який дозволить не тільки вивчати, виявляти загрози, але й запобігати ним [3]. Тобто, це передбачається застосування системи ризик-

менеджменту, що дозволить запобігти настанню загроз, які спричинені розвитком інновативних цифрових технологій та надасть можливість реалізовувати маркетингову діяльність без впливу можливих негативних втручань з боку шахраїв. Для досягнення цього необхідним є створення міцної системи маркетингової безпеки на підприємстві, яка стане запорукою ефективній реалізації маркетингової діяльності та досягненні основних маркетингових цілей.

Список використаних джерел

- 1.Рівень проникнення інтернету в Україні сягнув 82,4% - дослідження Digital. Fintech insider. URL : <https://surl.li/bcpzoi>
- 2.Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск №40 /2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
- 3.Дячков Д.В., Бурик В.В. Сутність та значення маркетингової безпеки підприємства в умовах діджитал-середовища. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск №64 /2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-25>

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Жалдак Г. П., канд. екон. наук, доцент

Служава Л. С., здобувач ВО

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

м. Київ, Україна

Сучасні умови економічного середовища характеризуються високим рівнем невизначеності, турбулентністю зовнішнього середовища та швидкими технологічними змінами. Глобалізація ринків, цифровізація

економіки, поява штучного інтелекту, Інтернету речей і великих даних докорінно трансформують класичні підходи до управління організаціями. За таких умов менеджмент уже не може ефективно функціонувати, спираючись лише на традиційні методи планування, контролю чи аналітики. Зростає потреба у використанні інструментів, які забезпечують безперервний моніторинг діяльності підприємства, гнучке моделювання сценаріїв розвитку та швидку адаптацію управлінських рішень до мінливих умов ринку.

Одним із найбільш перспективних інноваційних рішень, що відповідає цим вимогам, є технологія цифрових двійників (ЦД). Цифровий двійник — це інтерактивна динамічна модель, яка відтворює фізичний або організаційний об'єкт, процес чи систему у віртуальному середовищі [1]. На відміну від статичних моделей або традиційних симуляцій, цифрові двійники функціонують у режимі реального часу, постійно оновлюючи дані, отримані з сенсорів, баз даних, інформаційних систем підприємства чи зовнішніх джерел. Це дозволяє менеджерам не лише спостерігати за поточним станом об'єкта управління, а й прогнозувати наслідки рішень, оцінювати ризики, моделювати сценарії розвитку та оптимізувати процеси на основі фактичних даних.

Використання ЦД у менеджменті відкриває широкі можливості для стратегічного планування, бізнес-аналітики, контролю ефективності операцій і розробки інноваційних моделей управління. За допомогою цього інструменту керівники можуть віртуально відтворювати діяльність підприємства, тестувати альтернативні управлінські рішення, аналізувати їхні фінансові наслідки, прогнозувати вплив змін ринкових або внутрішніх факторів. Це особливо важливо для великих корпорацій і виробничих систем, де навіть незначне відхилення у виробничому циклі чи ланцюгу постачань може призвести до суттєвих втрат. ЦД дозволяє попередити такі ризики, своєчасно виявляючи критичні точки і пропонуючи оптимальні управлінські дії.

Завдяки інтеграції з технологіями штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних цифрові двійники перетворюються на інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень. Вони здатні не лише відображати поточний стан системи, а й навчатися на історичних даних, прогнозувати майбутні тенденції, оцінювати ймовірність відхилень або кризових ситуацій. У сфері стратегічного менеджменту ЦД сприяють формуванню нових підходів до управління підприємствами — від планування інвестицій до управління ризиками, фінансами та персоналом. Вони створюють можливість побудови віртуального середовища, де кожне управлінське рішення можна перевірити на ефективність без шкоди для реальної організації.

Крім того, цифрові двійники суттєво підвищують прозорість і керованість бізнес-процесів. Вони забезпечують єдине інформаційне поле, у якому інтегруються дані з різних підрозділів і рівнів управління, що дозволяє виявляти неефективність, дублювання функцій або приховані втрати ресурсів. Такі віртуальні моделі підвищують точність прогнозування, зменшують операційні витрати, сприяють раціональному розподілу ресурсів і підвищують гнучкість організації.

Таким чином, ЦД формують нову парадигму менеджменту — менеджмент у режимі реального часу, який базується на даних, симуляціях і прогнозній аналітиці. Їх впровадження стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці, забезпечуючи стратегічну стійкість і здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності.

В таблиці 1 наведені приклади застосування цифрових двійників саме у менеджменті найвідоміших міжнародних компаній (не лише у технічному моделюванні, а й у стратегічному управлінні, бізнес-процесах та організаційному менеджменті):

Таблиця 1 Міжнародні приклади застосування цифрових двійників у менеджменті

№	Компанія	Сфера діяльності	Використання цифрових двійників у менеджменті
1	Siemens	Промисловість, електроніка	Управління життєвим циклом продукції, інтеграція з системою планування ресурсів підприємства., оптимізація бізнес-процесів, стратегічне планування виробництва
2	General Electric	Енергетика, авіація	Прогнозування ефективності роботи обладнання, управління витратами на обслуговування, планування ремонтів і бюджетів
3	Unilever	Виробництво продуктів харчування, засобів гігієни та побутової хімії	Створення цифрових двійників заводів для управління постачанням, HR, екологічними стандартами, відстеження продуктивності
4	BMW Group	Автомобілебудування	Планування нових заводів у віртуальному середовищі, оптимізація виробничих потоків, управління потребою в персоналі
5	Procter & Gamble (P&G)	Виробництво продуктів харчування, засобів гігієни та побутової хімії	Координація глобального ланцюга постачань, моделювання перебоїв у логістиці, ухвалення управлінських рішень під час криз
6	DHL	Логістика, транспорт	Віртуальне відображення складів і транспортних мереж, управління ресурсами та персоналом, оптимізація маршрутів доставки

7	Shell	Нафтогаз, енергетика	Використання цифрових двійників для управління нафтопереробними комплексами, моніторинг ризиків і планування інвестицій
8	Rolls-Royce	Авіаційні двигуни, інжиніринг	Створення цифрових двійників двигунів для управління обслуговуванням, прогнозуванням збоїв і стратегічним плануванням витрат
9	Bosch	Промисловість, електроніка, автоматика	Застосування цифрових двійників для управління життєвим циклом продукції, оптимізації виробничих процесів і планування персоналу
10	Microsoft	ІТ, цифрові технології	Розробка платформи Azure Digital Twins для менеджменту інфраструктури, аналітики бізнес-процесів і управління великими об'єктами

Аналіз міжнародного досвіду застосування цифрових двійників у менеджменті демонструє, що ця технологія поступово переходить зі сфери технічного проєктування у ядро управлінських процесів провідних корпорацій. Якщо раніше цифрові двійники використовувалися переважно для симуляцій обладнання або виробничих процесів, то нині вони стали важливим інструментом стратегічного планування, аналітики ефективності та оптимізації управлінських рішень. У компаніях Siemens, GE, P&G та BMW цифрові двійники інтегровані у системи менеджменту виробництва, логістики, маркетингу, що свідчить про системне використання цієї технології на різних управлінських рівнях.

Ключовою тенденцією є перехід від ізольованих технічних моделей до комплексних організаційних двійників, які відображають цілісні бізнес-процеси. Так, у BMW та Shell цифрові двійники використовуються не лише для моделювання виробництва, але й для управління операційною ефективністю, безпекою та ресурсами. У Unilever і P&G технологія сприяє скороченню часу розробки продуктів і маркетингових кампаній, що безпосередньо підвищує гнучкість компаній у конкурентному середовищі.

Ще однією помітною тенденцією є інтеграція цифрових двійників із хмарними платформами, штучним інтелектом і великими базами даних. Це дозволяє компаніям, таким як Microsoft і Bosch, будувати адаптивні управлінські екосистеми, у яких моделі реального часу стають основою прийняття рішень. Такий підхід розширює можливості менеджменту від реактивного до проактивного управління, базованого на прогностичних моделях.

Отже, цифрові двійники стають стратегічним ресурсом менеджменту, що поєднує технічну, аналітичну та управлінську компоненти. Міжнародний досвід показує, що ефективність їхнього впровадження прямо залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, готовності до інтеграції даних та переорієнтації управлінської культури на прийняття рішень на основі даних. Українські компанії, орієнтуючись на ці приклади, можуть отримати значні конкурентні переваги у сфері управління виробництвом, логістикою та бізнес-аналітикою.

Список використаних джерел

1. Abayadeera M.R., Ganegoda G.U. Digital Twin Technology: A Comprehensive Review. International Journal of Scientific Research and Engineering Trends. 2024. Vol. 10, Issue 4. PP. 1485-1504. URL: <https://doi.org/10.61137/ijsret.vol.10.issue4.199> .

РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ ТА BIG DATA У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІД ЧАС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Завгородній А.О., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

У сучасних умовах швидких економічних змін, викликаних глобальною цифровізацією та технологічними трансформаціями, людський капітал залишається ключовим фактором успіху підприємств. Незважаючи на інтенсивний розвиток технологій, саме люди визначають конкурентоспроможність організацій. Ці процеси вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, оскільки стандартизовані методи не відповідають сучасним вимогам – необхідності швидко приймати рішення та індивідуально працювати з кожним працівником.

Активне впровадження цифрових технологій супроводжується накопиченням великих обсягів даних про персонал, що створює потребу в їх ефективній обробці та аналізі. У зв'язку з цим впровадження HR-аналітики та технологій Big Data стає необхідною умовою сучасного управління для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення ефективності роботи з персоналом. Питання цифровізації HR-менеджменту та використання HR-аналітики активно досліджується науковцями, які розглядають її як важливий напрям цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами.

У наукових дослідженнях велику увагу приділяють ролі штучного інтелекту в процесах підбору та оцінки персоналу, зокрема його можливостям автоматизувати рутинні операції. Однак, попри значний прогрес у цій сфері, науковці недостатньо досліджують системний зв'язок між HR-аналітикою та Big Data, їхні переваги, проблеми та можливості

використання для удосконалення кадрової політики та стратегічного планування.

Метою цього дослідження є аналіз ролі HR-аналітики та технологій Big Data як ключових інструментів сучасного управління для підвищення ефективності людського капіталу в умовах цифрової трансформації підприємств. Також дослідження спрямоване на систематизацію стратегічних переваг, викликів та необхідних умов впровадження цих технологій.

HR-аналітика є ключовим інструментом управління персоналом у сучасних підприємствах. Вона передбачає збір, обробку та аналіз даних про працівників та HR-процеси для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1]. Цей інструмент дозволяє виявляти приховані закономірності у даних, що допомагає не лише визначити проблему, але й з'ясувати її глибинні причини. Важливою особливістю HR-аналітики є використання сучасних методів обробки даних – статистичного аналізу, штучного інтелекту та прогнозової аналітики, що якісно відрізняє її від традиційних підходів.

HR-аналітика тісно пов'язана з технологіями Big Data. Big Data – це великі масиви інформації, що утворюються внаслідок цифровізації різних процесів і потребують спеціальних інформаційних систем для обробки та зберігання з мінімальним залученням людини. Big Data створює необхідну основу для якісної HR-аналітики, забезпечуючи можливість приймати зважені управлінські рішення у сфері управління персоналом [2]. За умови правильного впровадження HR-аналітика може стати потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження HR-аналітики та Big Data у процеси управління персоналом підвищує ефективність людського капіталу через кілька ключових механізмів: стратегічне прогнозування потреб у робочій силі, постійну оцінку ефективності працівників (визначення рівня продуктивності та здатності до професійного розвитку), а також оптимізацію HR-процесів шляхом автоматизації рутинних операцій.

Основні напрями використання Big Data охоплюють створення профілю ідеального кандидата, комунікацію між рекрутерами та претендентами, а також розробку стратегії управління персоналом [2]. HR-аналітика застосовується для управління талантами – виявлення потенційних лідерів та розробки індивідуальних планів їхнього розвитку. Використання великих даних та аналітичних платформ значно покращує якість управлінських рішень, забезпечуючи більш об'єктивну оцінку кандидатів і працівників, а також дозволяє прогнозувати плінність кадрів [3].

Використання HR-аналітики та Big Data має системні переваги, головною з яких є оптимізація прийняття управлінських рішень на основі об'єктивного аналізу даних. HR-аналітика дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на прогнозуванні та фактичних даних.

Водночас впровадження цих інструментів супроводжується низкою викликів. Ключовими проблемами є недостатня мотивація менеджерів до впровадження інновацій, відсутність чітких моделей роботи [2], а також значний розрив у компетенціях – HR-фахівці повинні володіти знаннями та навичками для роботи з аналітичними інструментами [3]. Важливими є також етичні виклики, пов'язані з використанням штучного інтелекту: забезпечення прозорості алгоритмів, уникнення дискримінації, захист даних і конфіденційності.

Для успішної адаптації HR-менеджменту в умовах цифровізації підприємствам необхідно не лише інвестувати в технології, але й формувати організаційну культуру, відкриту до змін. Критично важливим є розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців, які мають володіти сучасними технологічними інструментами [3]. Це потребує комплексного підходу: чіткого визначення стратегічних цілей, вибору відповідних інструментів і програмних рішень, а також забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації HR-служби.

Таким чином, HR-аналітика та Big Data є ефективними інструментами сучасного управління, які дозволяють організаціям оперативно вирішувати

складні управлінські завдання та формувати високопродуктивні команди [2]. Використання Big Data як основи для HR-аналітики забезпечує детальний аналіз HR-процесів, надає всебічну характеристику персоналу та дозволяє прогнозувати поведінку працівників.

Для успішної адаптації HR-менеджменту до умов цифровізації та штучного інтелекту організаціям необхідно інтегрувати нові технології в усі аспекти HR-діяльності [3]. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у практичній апробації та моделюванні використання Big Data та HR-аналітики на підприємствах різних галузей, а також у розробці ефективних програм навчання керівників і менеджерів для підвищення їхньої мотивації та компетентності у використанні цих цифрових інструментів для управління персоналом [2].

Список використаних джерел

1. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
2. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 184–189
3. Олійник І. В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.

БЛОКЧЕЙН У МАРКЕТИНГУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Згурська О.М., д.е.н., доцент

**Бабич В.В. здобувач кафедри економіки і підприємництва
Могир О.В., здобувачка кафедри економіки і підприємництва
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)**

У сучасному цифровому середовищі довіра споживача до бренду формується не лише через якість товару чи послуги, але й через відкритість, відповідальність та прозорість бізнес-процесів. Одним із найінноваційніших інструментів, здатних зміцнити ці цінності, є технологія блокчейн. Її застосування в маркетингових стратегіях дозволяє вибудовувати новий рівень комунікації між бізнесом і споживачем, орієнтований на достовірність інформації, підтверджену цифровими слідами в децентралізованому реєстрі (Tapscott & Tapscott, 2016) [1].

У класичному маркетинговому середовищі існує низка проблем, пов'язаних із втратою контролю над автентичністю рекламних даних, ефективністю каналів просування та захистом персональної інформації споживача. Впровадження блокчейн-рішень дозволяє суттєво мінімізувати ці ризики, оскільки інформація, що потрапляє до реєстру, стає незмінною та доступною для всіх сторін. Це означає, що кожна маркетингова транзакція — від розміщення реклами до взаємодії з кінцевим користувачем — може бути прозоро відстежена, перевірена і підтверджена незалежно від людського фактору (Woodside & Sood, 2021) [2].

Зокрема, в умовах розповсюдження дезінформації в цифрових медіа, блокчейн сприяє верифікації рекламного контенту, що дозволяє споживачеві бути впевненим у достовірності повідомлення. Такий підхід підвищує рівень довіри до бренду, адже прозорість стає не просто маркетинговим слоганом, а цифрово підтвердженим фактом.

Питання етичності ведення бізнесу та соціальної відповідальності набуває дедалі більшого значення для сучасного споживача. За результатами глобальних досліджень, понад 70% користувачів обирають компанії, які демонструють відкритість у процесах виробництва, логістики та продажів (PwC, 2023) [4]. Блокчейн дозволяє брендам на практиці реалізовувати принципи відповідального споживання, наприклад, шляхом публічного документування ланцюга постачання — від джерела сировини до кінцевої доставки товару.

Коли споживач має змогу у кілька кліків перевірити походження продукції, спосіб її виробництва чи дотримання екологічних стандартів, довіра до бренду зміцнюється природним шляхом. Такий цифровий слід створює ефект «радикальної прозорості», в якій маркетинг більше не є інструментом маніпуляції, а перетворюється на простір взаємної відкритості.

Ще одним важливим аспектом впровадження блокчейну в маркетингову практику є переосмислення ролі користувача в екосистемі даних. У контексті зростаючих побоювань щодо недобросовісного використання персональної інформації, технологія дозволяє надати споживачеві контроль над власними цифровими слідами (Nakamoto, 2008) [3]. В основі цього лежить принцип самостійного надання доступу до персональних даних, що кардинально змінює парадигму «користувач як продукт» на «користувач як власник цифрового активу».

Бренди, які впроваджують подібну модель, не лише відповідають вимогам нових регламентів щодо захисту персональної інформації (зокрема, GDPR), але й формують більш зрілий і відповідальний образ на ринку. Довіра в такому випадку вибудовується не через рекламні обіцянки, а через демонстрацію реального контролю користувача над взаємодією з брендом.

Втім, попри значний потенціал, масштабне впровадження блокчейну у маркетинг наразі гальмується низкою бар'єрів. По-перше, технологія все ще залишається складною для широкого використання без спеціальної підготовки. Це створює бар'єр входу для малих та середніх підприємств, які

не мають змоги інвестувати в блокчейн-інфраструктуру. По-друге, нормативно-правове поле залишається нестабільним — як у глобальному контексті, так і на рівні національних юрисдикцій, що утруднює прогнозування правових наслідків використання криптехнологій у маркетинговій діяльності.

Крім того, проблеми масштабованості та енергоспоживання деяких блокчейн-мереж (наприклад, Ethereum до переходу на PoS) можуть ставити під сумнів екологічність та ефективність таких рішень у короткостроковій перспективі (Tapscott & Tapscott, 2016) [1].

У сучасному світі, де споживач все частіше шукає не просто товари чи послуги, а цінності та етику у взаємодії з брендом, блокчейн-технології відкривають нові горизонти для маркетингу. Вони формують основу для довіри, яка базується на відкритості, автономії, відповідальності та технологічній достовірності. Перехід до децентралізованих систем комунікації між брендом і споживачем є не лише технічною інновацією, а й культурним зрушенням, яке переосмислює сутність маркетингу в добу цифрової доброчесності.

Список використаних джерел

1. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin, 2016.
2. Woodside, A. G., & Sood, S. (2021). Blockchain applications in marketing: A review. *Journal of Business Research*, 124, 819–829.
3. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
4. PwC. (2023). *Blockchain is here: What's your next move?* URL: <https://www.pwc.com/blockchain>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Згурська О.М., д.е.н., доцент

Воробйов Я.В., здобувач кафедри економіки і підприємництва
Доценко С.В., здобувач кафедри економіки і підприємництва
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація економіки в умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку виступає ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Особливої актуальності ця проблема набуває в епоху штучного інтелекту (ШІ), коли технологічні інновації стають не просто інструментом, а визначальним елементом стратегічного управління.

Центральною складовою цифрової трансформації є інтеграція інтелектуальних систем у процеси прийняття рішень, виробництва, управління ланцюгами постачання та комунікацій з клієнтами. Застосування алгоритмів машинного навчання, комп'ютерного зору, обробки природної мови (NLP) дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування.

В Україні цифрова трансформація бізнесу, попри складні соціально-економічні умови, зокрема воєнний стан, продовжує набирати обертів. Компанії активно впроваджують ERP-системи нового покоління, використовують технології штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних (Big Data), автоматизують маркетингові кампанії та здійснюють віддалене управління виробництвом через Інтернет речей (IoT). Також спостерігається активне впровадження blockchain-технологій у фінансовій сфері, що забезпечує прозорість та безпеку транзакцій.

Попри значний прогрес у впровадженні цифрових технологій, трансформаційний процес вітчизняного бізнесу супроводжується низкою

суттєвих викликів, які стримують темпи цифровізації та знижують її ефективність. До основних бар'єрів належать такі чинники:

1. Недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Більшість працівників не мають достатніх знань і навичок для роботи з сучасними цифровими інструментами, включаючи хмарні сервіси, аналітичні платформи, системи автоматизації та технології штучного інтелекту. Це ускладнює інтеграцію новітніх ІТ-рішень у щоденну діяльність підприємств і вимагає значних інвестицій у навчання персоналу. Особливо гостро ця проблема постає у регіонах та серед представників малого бізнесу, де доступ до сучасної ІТ-освіти обмежений.

2. Обмежені фінансові ресурси на впровадження ІТ-інновацій, особливо в малих та середніх підприємствах (МСП). Цифрова трансформація потребує значних початкових інвестицій — у технічне забезпечення, ліцензоване програмне забезпечення, кіберзахист, а також у підготовку кадрів. Для МСП такі витрати можуть бути критичними, особливо в умовах воєнного стану, нестабільності валютного ринку та скорочення споживчого попиту. У результаті малі підприємства залишаються поза рамками сучасних технологічних трендів, що поглиблює цифрову нерівність.

3. Кіберзагрози та проблеми захисту даних. З розширенням цифрового середовища суттєво зростають ризики витоку конфіденційної інформації, кібершахрайства, несанкціонованого доступу до корпоративних систем. Український бізнес часто виявляється недостатньо захищеним від кібератак, що загрожує не лише фінансовими втратами, але й репутаційними ризиками. Брак комплексної стратегії кібербезпеки та обмежені ресурси на її реалізацію ускладнюють ефективний захист цифрових активів компаній.

4. Фрагментарність державної політики цифровізації бізнес-середовища. Незважаючи на наявність окремих ініціатив, таких як проєкти «Дія.Бізнес», «Дія City» та впровадження електронного документообігу, загальна політика цифрової трансформації бізнесу в Україні залишається несистемною. Відсутність єдиного стратегічного бачення, несумісність деяких цифрових

платформ, бюрократичні бар'єри та часті зміни нормативно-правової бази перешкоджають формуванню сприятливого середовища для цифрових інновацій, особливо у приватному секторі.

Успішна цифрова трансформація потребує не фрагментарних рішень, а комплексного та системного підходу. Його ключовими елементами мають стати:

- Формування цифрової культури в організаціях через запровадження внутрішніх програм підвищення кваліфікації, заохочення до інноваційного мислення та адаптації до змін.
- Розвиток ІТ-освіти та безперервного навчання, що передбачає модернізацію вищої освіти, популяризацію технічних спеціальностей, а також створення умов для самонавчання та професійної перепідготовки.
- Посилення державно-приватного партнерства у сфері цифрових інновацій — через спільні інкубаційні програми, технологічні хаби, інвестиційні фонди та пільгові програми підтримки малого бізнесу.
- Удосконалення нормативно-правового середовища для запровадження штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, використання великих даних та розвитку електронної комерції, з урахуванням міжнародних стандартів, принципів цифрової етики та захисту персональних даних.

Таким чином, цифрова трансформація в умовах інтелектуалізації економіки та викликів воєнного часу є як викликом, так і можливістю для українського бізнесу. Її ефективне впровадження дозволить підвищити стійкість підприємств, адаптивність до змін та створити передумови для інноваційного прориву в повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 5. С. 138–143.
2. Сталий розвиток і цифрові інновації : монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін.; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та

екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Geneva, 2016.

4. Deloitte Insights. 2023 Global Technology Leadership Study. URL: <https://www2.deloitte.com>

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ: ВІД ЕМОЦІЙНОЇ МАНІПУЛЯЦІЇ ДО ЕРОЗІЇ ФІНАНСОВОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ

Ільїна А.О., к.е.н., доцент, докторант

Державний торговельно-економічний університет

(м. Київ, Україна)

Інфлюенс-маркетинг, як спосіб реклами брендів через саморекламу, став домінуючим інструментом цифрового просування товарів/послуг з боку осіб, які поєднують комерційні повідомлення з наративами про власний спосіб життя, обіцяючи легкий успіх, красу чи щасливе майбутнє. Такий спосіб комерції частіше за все працює через добре відомі поведінкові механізми споживачів – соціальне порівняння, страх втрат (Fear of Missing Out, FOMO), упередженість у теперішньому часі й евристику, навантажену афектами, – які сприяють ігноруванню користувачами необхідності обмірковувати про можливі ризики, підштовхуючи їх до імпульсивних покупок. Нещодавні дослідження пов'язують інфлюенсерів, висхідне соціальне порівняння та FOMO з демонстративним або імпульсивним споживанням, підкреслюючи ці ризиковані шляхи [1, с. 4].

Ефективність подібної тактики широко обговорюється, однак її соціальні витрати залишаються недостатньо дослідженими в країнах, що розвиваються. Залежно від формату та інструментарію платформи, рекламні мітки можуть покращувати цифрову грамотність, але водночас підривати

сприйняту довіру до інфлюенсерів і спровокувати уникнення аудиторії. Така шкода є малопомітною та може переміщуватися до менш прозорих шляхів контакту [2, с. 321].

Можна стверджувати, що впливовий механізм демонстрації власного успіху погіршує ключові компоненти людського капіталу, а саме [3, с. 3]:

1) фінансову грамотність – через нормалізацію імпульсивних витрат із прихованням політики загальної вартості та повернення;

2) цифрову грамотність та безпеку – через привчання користувачів до ризикованих шляхів покупок у неформальних продавців у соціальних мережах зі слабкою ідентичністю, конфіденційністю та надійністю;

3) час та психічне здоров'я – через перенаправлення уваги з продуктивної діяльності на нескінченні цикли рекомендацій та порівняльну самооцінку.

Дослідження українських споживачів вже вказують на вразливість точок дотику соціальної комерції. Адже соціальні мережі надають суттєвого впливу на покупки серед молоді та є основним каналом для виявлення брендів. Однак побоювання щодо конфіденційності/безпеки є високими, а страх шахрайства, особливо за допомогою штучного інтелекту, постійно поширюється [3, с. 9].

Як приклад, розглянемо Канаду для орієнтиру забезпечення комплексного, методологічно прозорого розподілу за кожним каналом: від міжособистісних рекомендацій та пошуку до телебачення, радіо, друкованих видань, потокового мовлення, веб-сайтів, зовнішнього спілкування та соціальних мереж (рис. 1).

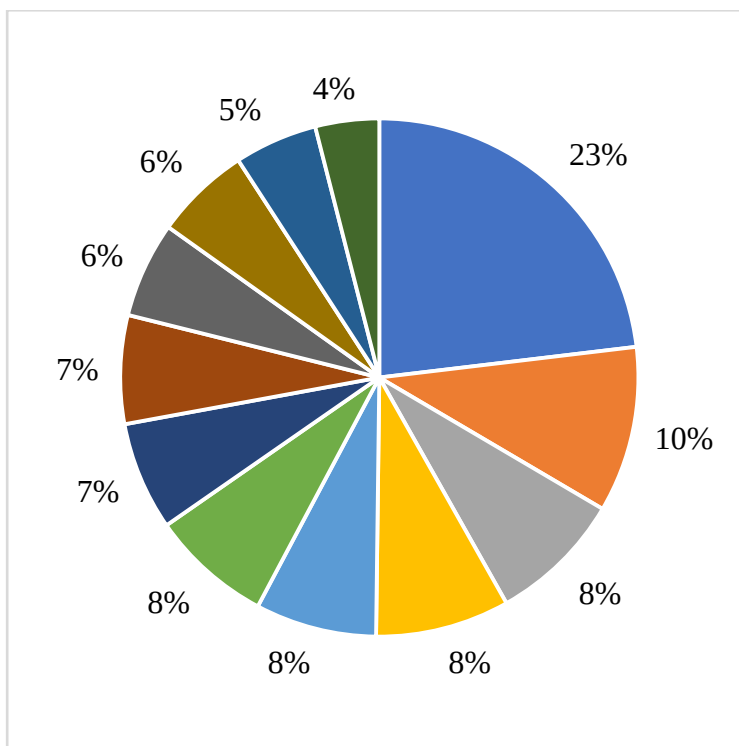


Рис. 1. Рівень довіри у Канаді до рекламної інформації за каналами висвітлення у метриці Тор-2 box (дуже/скоріше правдива та точна), 2024 р.

Джерело: авторська розробка за даними [5, с. 17]

Так, у Канаді в 2024 році було проведене опитування у метриці Тор-2 box, що відображає частку респондентів, які оцінюють рекламу через певний канал як дуже/частково правдиву та точну. Ландшафт довіри демонструє чіткий, монотонний градієнт від міжособистісного до насиченого увагою середовищ. Перше місце посідають рекомендації друзів чи сім'ї (58%), які використовують міцні соціальні зв'язки, сприйняту узгодженість стимулів і репутаційну «причетність». Такий рівень довіри функціонує як зовнішній орієнтир валідності для інших каналів: коли доступні особисті свідчення, аудиторія робить висновок про автентичність і діагностичну цінність, підвищуючи попередню ймовірність того, що рекламоване твердження є точним.

Середній рівень відображає онлайн-пошук (26%), традиційне радіо та друковані видання (по 21%). Онлайн-пошук виграв в традиційних каналів через високий намір користувача й сприйнятої контрольованості пошуку

інформації. Однак основними стримуючими факторами довіри до такого каналу є наявність знайдених результатів в обмеженому або платному доступі, а також поширеність низькоякісних або шахрайських Інтернет-сторінок. Разом з тим, радіо та друковані видання зберігають довіру, яка залишилася від інституційних процедур (редакційні стандарти, контроль доступу, локальна вбудованість), навіть за умов браку можливостей інтерактивної перевірки. На практиці ці канали сприяють легітимності бренду та розумінню повідомлення, однак цього недостатньо для встановлення правдивості інформації про сам канал.

Говорячи про вебсайти та формати зовнішньої/внутрішньої реклами (по 19%), разом із традиційним телебаченням і стрімінговими сервісами (по 17%), то тут саме якість контакту й когнітивне навантаження формують сприйняття правдивості інформації. Вебсайти – неоднорідний канал за походженням та етикою інтерфейсу, адже темні патерни, партнерські накладання й слабкі сигнали про походження підривають базову довіру. Зовнішня та внутрішня реклама є описовою, контекстуально шумною та інформаційно розрідженою, що обмежує якість переконання, окрім явної помітності й підказок. Водночас телебачення забезпечує масштабний ефект, однак перенасичене рекламою та набутим скептицизмом щодо переконливої креативності, що разом пригнічує атрибуцію «правдивість/точність», незважаючи на сильні мнемонічні ефекти.

Найнижчий рівень довіри стосується інфлюенс-контенту, куди відноситься e-mail/SMS, аудіострімінг/подкасти (по 15%), соціальні мережі/відеострімінг (13%) та розміщення в додатках/іграх (10%). E-mail/SMS нерідко забруднюються спамом і фішингом, тому навіть законні відправники стикаються з недовірою. Подкасти можуть запозичувати довіру у хостів, проте нативні тексти часто не мають незалежного підтвердження. Формати соціальних мереж та відеозаписи поєднують комерційний і особистий контент під алгоритмічним куруванням, що створює конфлікти інтересів, змінну якість розкриття інформації та швидко, навантажену

афектами обробку – усе це відповідає умовам, за яких евристичні судження замінюють докази якості товарів/послуг. Поряд із цим, реклама в додатках/іграх додає ще одного контекстуального шуму, коли розважальне фреймування, вартість переривання та орієнтована на молодь аудиторія знижують сприйняття серйозності й перевіреність тверджень.

Можна стверджувати, що довіра до об'єктивності рекламної кампанії є обернено залежною від ступеня посередництва платформи, комерційної непрозорості та «турбулентності уваги». Канали з низьким рівнем довіри, зокрема інфлюенс-контенти, все ще можуть впливати на результати завдяки точному таргетуванню, соціальному порівнянню та імпульсним стимулам. Однак користування ними вимагає посилення запобіжних заходів щодо чіткого розкриття інформації, встановлення сигналів її походження та заборони маніпулятивних прийомів для вразливих груп. За оптимальним дизайном рекламної кампанії перевірені канали (міжособистісна адвокація, авторитетні медіа) слід використовувати для підкріплення правдивості тверджень і чутливих до ризику даних (ціна, гарантія, повернення), тоді як канали з низьким рівнем довіри, але великим охопленням – для підвищення обізнаності та коротких підказок за умов суворої безпеки бренду й прозорості. У ширшому контексті людського капіталу, приклад Канади допомагає пояснити, чому амбітні тактики соціальної комерції, незважаючи на охоплення, найімовірніше погіршують фінансову та цифрову грамотність: діють саме там, де правдивість сприймається найслабше, а евристичне прийняття рішень, зумовлене емоціями, – найсильніше.

В Україні для мінімізації негативних наслідків інфлюенс-маркетингу у розвитку людського капіталу доцільно поєднувати регуляторні та саморегулятивні інструменти, які відповідають «градієнту довіри» каналів. У контексті рекламної кампанії такими інструментами мають стати щорічний моніторинг довіри на рівні каналу за метрикою Top-2 box; розробка індексів фінансової грамотності (для визначення зважених рішень щодо доходів і витрат у межах подачі реклами), кібергігієни (для виявлення стану здоров'я

онлайн-користувачів), імпульсивних покупок (для виділення чинників емоційного стану споживачів); проведення регулярних аудитів темних патернів. Оптимальний дизайн реклами має бути гібридним, коли канали з високим рівнем довіри (рекомендації перевірених осіб) гарантують конфіденційну інформацію, а використання каналів з низьким рівнем довіри, але з широким охопленням (електронна пошта, аудіо, відео) потребує дотримання суворих стандартів прозорості та безпеки бренду. Усе це зменшує інформаційну асиметрію й обмежує маніпулятивні практики, зміцнюючи фінансові та цифрові можливості споживачів.

Список використаних джерел

1. Dinh T. C. T., Lee Y. Social media influencers and followers' conspicuous consumption: The mediation of fear of missing out and materialism. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Iss. 16. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36387>
2. Karagür Z., Becker J.-M., Klein K., Edeling A. How, why, and when disclosure type matters for influencer marketing. *International Journal of Research in Marketing*. 2022. Vol. 39, Iss. 2. P. 313–335. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.006>
3. Volkova O. Voice of the consumer. Consumer preferences analysis 2024. PwC Ukraine, 2024. 37 p. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/consumer-survey-ukraine-2024.pdf>
4. 2024 State of Advertising: Perceptions & Attitudes in Canada. AD Standards, 2025, February. 42 p. URL: <https://adstandards.ca/wp-content/uploads/Ad-Standards-2024-State-of-Advertising-Perceptions-Attitudes.pdf>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

**Климак М.О., студент 1 курсу магістратури,
спеціальність “D3 Менеджмент”**

Київський національний лінгвістичний університет
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація бізнесу в Україні набула особливого значення в контексті воєнного стану та постковідної реальності. Штучний інтелект (далі- ШІ) стає не просто інструментом оптимізації, а критичним фактором виживання та конкурентоспроможності українських підприємств. За даними дослідження GEM Україна APS-2024, проведеного в межах проєкту "Інклюзивна економіка", станом на 2024 рік понад 24% українських компаній активно використовують ШІ-технології, що свідчить про зростаючу адаптацію інноваційних рішень навіть в умовах воєнного часу [1]. Український бізнес загалом позитивно оцінює вплив штучного інтелекту на свою діяльність: близько 46% компаній відзначають, що ШІ допомагає підвищити продуктивність, 45,3% бачать його потенціал у збільшенні прибутковості, а 43,3% використовують для вдосконалення інноваційних продуктів [1]. Впровадження інтелектуальних систем в управлінні дозволяє українським підприємствам компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищити адаптивність до турбулентних ринкових умов.

Вітчизняний бізнес активно адаптує глобальні ШІ-рішення до специфічних потреб економіки воєнного часу. Згідно з дослідженням Kyivstar Business Hub, проведеним наприкінці 2024 року, ШІ найчастіше використовували для створення контенту (21%), генерації ідей та оптимізації розробки продуктів (14%), аналізу даних (13%) [2]. У сфері автоматизації операційних процесів українські підприємства впроваджують чат-боти для обслуговування клієнтів, зокрема, такі компанії як "Нова пошта" та "Monobank" активно використовують віртуальних асистентів для цілодобової

підтримки клієнтів. Системи автоматичного розпізнавання документів для бухгалтерії та кадрового обліку, а також роботизована автоматизація процесів для обробки рутинних завдань стають дедалі популярнішими. В умовах дефіциту робочої сили, спричиненого міграційними процесами, автоматизація через ІІІ стає не питанням оптимізації, а питанням виживання бізнесу.

До напрямків використання ІІІ в бізнесі також відносяться системи з інтелектуальними можливостями прогнозування операційної діяльності. Інтелектуальна аналітика охоплює широкий спектр застосувань: прогнозування попиту з урахуванням волатильності воєнного часу, аналіз ризиків логістичних ланцюгів, моніторинг репутації бренду в соціальних мережах та виявлення шахрайських операцій у фінансовому секторі. За даними міжнародних досліджень, в обслуговуванні клієнтів 56% програм використовують штучний інтелект, а в сфері кібербезпеки та управління шахрайством цей показник складає 51% підприємств [3].

Таким чином, український бізнес, який активно впроваджує в свою діяльність різні моделі ІІІ, отримує стратегічні конкурентні переваги, а саме: підвищення операційної ефективності в умовах ресурсних обмежень, можливість масштабування бізнесу без пропорційного збільшення штату, створення нових бізнес-моделей та джерел доходу. За даними McKinsey Global Institute, організації все активніше управляють ризиками, пов'язаними з неточністю, кібербезпекою та порушенням інтелектуальної власності при використанні генеративного ІІІ [4]. Економічний ефект від впровадження ІІІ включає можливість прискорення виробничих процесів та зменшення операційних витрат. Інтеграція ІІІ та управління бізнес-процесами створює синергетичний ефект: штучний інтелект допомагає масштабувати оптимізовані процеси, а добре структуровані процеси забезпечують якісні дані для навчання алгоритмів машинного навчання [5].

Для українських компаній, які працюють в умовах енергетичної кризи, важливим є те, що ІІІ-системи можуть оптимізувати споживання

енергоресурсів та забезпечити безперервність операцій через інтелектуальне управління резервними потужностями. Стратегічні переваги полягають у швидкій адаптації до змін ринкової кон'юнктури, можливості виходу на міжнародні ринки через автоматизацію локалізації продуктів, залученні інвестицій за рахунок технологічної зрілості компанії та підвищенні привабливості для talent acquisition, оскільки молоді фахівці прагнуть працювати з сучасними технологіями. Більше 41% українського бізнесу вважають штучний інтелект корисним інструментом для управління ризиками [1], що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Попри переваги, існують специфічні ризики для українського бізнесу під час впровадження ІІІ. Традиційні практики управління бізнес-процесами стикаються з кількома ключовими викликами при впровадженні ІІІ: неповні або неточні дані процесів, які можуть призвести до помилкових карт процесів та моделей, що впливає на прийняття рішень [6]. В українських реаліях ця проблема посилюється через воєнні дії та міграційні процеси, які обмежують доступ до якісних даних. Дослідження GEM показало, що молоді компанії дещо обережніші у впровадженні новітніх технологій: серед нещодавно заснованих бізнесів штучний інтелект використовують лише 18,4% [1], що свідчить про бар'єри входу для стартапів.

Дефіцит фахівців з data science та машинного навчання залишається критичною проблемою. Високі початкові інвестиції в умовах обмеженого доступу до фінансування створюють додаткові перешкоди, особливо для малого та середнього бізнесу. Залежність від іноземних платформ та ризики щодо безпеки даних також викликають занепокоєння в контексті воєнного стану. Соціально-економічні ризики включають потенційне скорочення робочих місць у сферах з високою часткою рутинних операцій, поглиблення цифрової нерівності між великими та малими підприємствами, відтік кваліфікованих ІТ-фахівців за кордон та психологічний опір персоналу впровадженню нових технологій. В умовах воєнного стану особливо гостро

постає питання балансу між автоматизацією та збереженням соціальної відповідальності бізнесу.

Технологічні виклики охоплюють недостатню якість україномовних датасетів для навчання ШІ-моделей, складність інтеграції ШІ-рішень з застарілими корпоративними системами, проблеми масштабування пілотних проектів на весь бізнес та енергозалежність обчислювальної інфраструктури. Критична важливість кібербезпеки ШІ-систем особливо актуальна в контексті гібридної війни та кіберзагроз, з якими стикається Україна. Етичні та правові аспекти включають відсутність комплексного законодавства щодо використання ШІ в Україні, невизначеність щодо відповідальності за рішення, прийняті ШІ-системами, ризики витоку персональних даних та необхідність дотримання міжнародних стандартів (зокрема, EU AI Act) для експортно-орієнтованих компаній.

Штучний інтелект представляє стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, особливо в контексті існуючих воєнних викликів. Дані свідчать про зростаючу адаптацію ШІ-технологій: понад 24% українських компаній вже використовують штучний інтелект, а майже третина підприємців-початківців планують розширити використання цифрових технологій [1]. Успішне впровадження ШІ потребує системного підходу, що враховує як глобальні тренди, так і специфіку національної економіки. Для українських підприємств критично важливим є поетапне впровадження ШІ з фокусом на швидкий ROI, формування партнерств з українськими ІТ-компаніями для адаптації рішень під локальні потреби, інвестування в навчання персоналу та створення внутрішніх центрів компетенцій з ШІ, участь у державних програмах підтримки цифровізації бізнесу та забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки та етики використання ШІ.

Державна підтримка має включати створення національної стратегії розвитку ШІ, формування україномовних датасетів для навчання моделей, податкові стимули для компаній, що впроваджують ШІ-технології, та

розвиток освітніх програм з підготовки фахівців у сфері штучного інтелекту. Позитивні тенденції вже спостерігаються: український ШІ-стартап Pebbles Ai залучив \$1 млн від 27 інвесторів у січні 2025 року [1], що свідчить про інтерес інвесторів до вітчизняних розробок у сфері штучного інтелекту. Лише комплексний підхід на рівні бізнесу, держави та академічної спільноти дозволить Україні скористатися перевагами ШІ-революції та мінімізувати пов'язані ризики.

Список використаних джерел

1. Кожен четвертий український бізнес використовує штучний інтелект. *Fintech Insider*. 2025. 24 лютого. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kozhen-chetvertyj-ukrayinskyj-biznes-vykorystovuye-shtuchnyj-intelekt> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Як технології вплинули на український бізнес у 2024 році: результати дослідження Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub*. 2025. 21 січня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczy-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Штучний інтелект у бізнесі 2024: Ключові переваги. *MATVIEIEV*. 2024. URL: <https://www.matvieiev.com/blog/mozhlyvosti-iaki-proponuie-ai-dlia-biznesu> (дата звернення: 05.10.2025).
4. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *McKinsey & Company*. 2025. 12 March. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (viewed: 05.10.2025).
5. Rosemann M. Business process management in the age of AI – three essential drifts. *Information Systems and e-Business Management*. 2024. Vol. 22. P. 645–665. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-024-00689-9> (viewed: 05.10.2025).

6. AI in Business Process Management (BPM). ABBYY. 2025. 27 February. URL: <https://www.abbyy.com/blog/ai-in-business-process-management/> (viewed: 05.10.2025).

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК РУШІЙ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Князєв А.І. здобувач II рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)

Ягельська К.Ю., д.е.н., професор

Державний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)

У сучасних умовах цифровізації та швидкої зміни ринкового середовища ефективне використання інформаційних та інноваційних технологій стає ключовим чинником успіху підприємств. Цифрова трансформація передбачає впровадження інновацій для підвищення продуктивності, гнучкості, співпраці, мотивації працівників і створення культури технологічних змін. Згідно з [1], зростання рівня цифровізації країни на 10% підвищує ВВП на душу населення на 0,75%, а підприємства, які активно цифровізуються, мають на 7% більшу виручку і майже на 6% вищий показник EBITDA, ніж конкуренти.

Цифровізація та інновації взаємопов'язані: впровадження новаторських рішень допомагає компаніям адаптувати бізнес-моделі до цифрових змін, посилювати конкурентоспроможність і здобувати нові переваги. Для більшості підприємств це стає стратегічним напрямом розвитку й стабільності.

Впровадження інноваційних цифрових технологій забезпечує ряд переваг для суб'єктів господарювання, зокрема: можливість широкого охоплення на міжнародному рівні та розширення масштабів бізнесу, забезпечення стійкості підприємства, підвищення якості аналізу і прогнозу,

залучення інвестицій, посилення безпеки бізнесу тощо [2, с. 65]. Крім того, цифрові інновації формують нові можливості для створення цінності, підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності компаній у масштабах світової економіки.

Прикладами компаній, які побудували свою бізнес-модель на основі технологічних інновацій і гнучких управлінських рішень, є Amazon та Tesla. Їхній досвід демонструє, як цифрові інструменти трансформують економічні процеси, маркетинг і менеджмент у глобальному масштабі.

Так, компанія Amazon, заснована у 1994 році Дж. Безосом як онлайн-книгарня, нині перетворилася на один із найпотужніших технологічних конгломератів світу. Основою її стратегії стало використання великих даних (big data) для побудови персоналізованих бізнес-рішень. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанія аналізує поведінку користувачів у реальному часі, формуючи індивідуальні рекомендації та прогнозуючи попит. Близько 35% усіх продажів Amazon здійснюється завдяки автоматичним рекомендаціям системи. Такий підхід забезпечує високу ефективність маркетингової політики, знижує витрати на рекламу та підвищує лояльність споживачів. Amazon постійно демонструє прагнення до інновацій, експериментуючи з новими сервісами, бізнес-моделями та технологічними рішеннями. У 2016 році компанія стала першою у світі, хто здійснив доставку товару клієнту за допомогою безпілота. Уже наступного року Amazon відкрила унікальний магазин Amazon Go – перший повністю автоматизований супермаркет без касирів. Покупці входять до нього за допомогою QR-коду в мобільному додатку, беруть потрібні товари й просто виходять – система камер і датчиків автоматично фіксує покупки та списує оплату. Ще один новаторський проєкт – Amazon 4-Star у нью-йоркському Сохо. У цьому магазині представлені лише товари з рейтингом від чотирьох зірок і вище, відібрані на основі популярності та позитивних відгуків із сайту Amazon. Біля цінників розміщено фрагменти реальних онлайн-коментарів, щоб покупці могли ознайомитися з думками інших користувачів перед

покупкою [3]. Особливу роль у розвитку корпорації відіграє платформа Amazon Web Services (AWS), що надає хмарні обчислювальні потужності тисячам компаній по всьому світу. Запущена у 2006 році, вона стала прикладом того, як інформаційні технології можуть стати самостійним джерелом доходу та драйвером інновацій. AWS займає понад 30 % глобального ринку хмарних сервісів і забезпечує стабільне зростання прибутку групи. Хмара AWS охоплює 99 зон доступності в 31 географічному регіоні по всьому світу [4, с. 98]. Таким чином, Amazon не лише використовує ІТ для власного розвитку, а й створює екосистему, що сприяє цифровій трансформації бізнесу в цілому

Ще одним яскравим прикладом успішного впровадження цифрових інновацій є компанія Tesla, заснована І. Маском у 2003 році, яка демонструє інший напрям інтеграції інновацій – технологічну трансформацію виробництва та продукту. Основою її стратегії є розвиток електротранспорту, систем автономного керування та штучного інтелекту. Tesla першою в автомобільній галузі застосувала нейронні мережі для навчання автопілота, який самостійно аналізує дорожні ситуації на основі даних із мільйонів автомобілів. Компанія створила власну базу даних, що обробляє понад 250 мільйонів кілометрів щоденних поїздок, постійно вдосконалюючи алгоритми безпеки. Виробничі процеси Tesla також зазнали цифрової революції: автоматизовані конвеєри, роботизовані збірки та контроль якості через системи комп'ютерного зору дозволяють зменшити витрати й скоротити цикл випуску нових моделей. Такий підхід перетворює підприємство на «розумну фабрику», де прийняття управлінських рішень відбувається на основі даних у режимі реального часу [5].

Цифрові технології докорінно змінили й маркетингові моделі обох компаній. Amazon активно впроваджує аналітику даних для формування динамічного ціноутворення, сегментації аудиторії та управління запасами. Tesla натомість відмовилася від традиційної реклами, створивши модель комунікації через соціальні мережі та прямий контакт зі споживачем. Завдяки

цьому компанія формує унікальний імідж бренду, де інноваційність стає головним елементом маркетингового послання.

Під впливом глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, обидві корпорації продемонстрували високу гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов. Amazon розширила сегмент онлайн-торгівлі, збільшивши частку електронних продажів і створивши понад 400 тисяч нових робочих місць у сфері логістики та IT [6]. Tesla, у свою чергу, зробила акцент на розробці програмного забезпечення та онлайн-оновленнях, що дозволяє підтримувати актуальність продукту без фізичного втручання у виробництво.

Приклади Amazon і Tesla свідчать, що впровадження інформаційних та інноваційних технологій не лише підвищує ефективність управління, а й формує нову парадигму конкурентоспроможності. Компанії, які здатні інтегрувати цифрові рішення у всі аспекти своєї діяльності – від аналітики до маркетингу – стають лідерами у глобальній економіці та визначають напрям розвитку сучасного бізнесу.

Таким чином, **цифрові інновації є рушієм розвитку глобального бізнесу, оскільки вони прискорюють бізнес-процеси**, зменшуючи витрати часу й ресурсів завдяки автоматизації, аналітиці даних та інтеграції штучного інтелекту. По-друге, **цифрові інновації створюють нові бізнес-моделі** – від електронної комерції та «платформеної» економіки до екосистемних рішень, де дані, сервіси та користувачі взаємодіють у єдиному цифровому просторі. Це відкриває шлях для глобальної присутності навіть малих компаній, які можуть діяти на міжнародних ринках без великих інвестицій у фізичну інфраструктуру. Також **інновації у сфері цифровізації підвищують якість взаємодії з клієнтами**, забезпечуючи персоналізований підхід, прогнозування потреб і створення унікального досвіду. У добу глобальної конкуренції саме клієнтоорієнтованість, заснована на аналітиці даних, стає основою довгострокової лояльності. Крім того, **цифрові рішення стимулюють міжнародну інтеграцію** – завдяки хмарним сервісам,

цифровим платформам і блокчейну компанії можуть ефективно співпрацювати з партнерами, постачальниками та клієнтами в різних країнах.

Отже, цифрові інновації не лише змінюють технологічну основу бізнесу, а й трансформують саму його логіку – від виробничої до інтелектуальної, від локальної до глобальної, стаючи ключовим драйвером сталого розвитку у світовій економіці.

Список використаних джерел

1. Долбнєва Д. В. Сучасні тенденції діджиталізації в Україні та світі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2020. № 2(34). С. 28-36.
2. Саврас І., Фединець Н. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* 2024. № 78. С. 62-69.
3. Імперія Amazon: історія та особливості компанії. *Bazilik.media:* веб-сайт. URL: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/> (дата звернення: 10.10.2025)
4. Лемешко А., Антоненко А., Слюсар В. та ін. Технології хмарних обчислень та динаміка їх розвитку. *IT SYNERGY.* 2023. Вип. 1 (4). С. 89-108.
5. Musk E. Tesla Master Plan, Part 3. *Tesla:* веб-сайт. URL: <https://www.tesla.com/blog> (дата звернення: 10.10.2025)
6. Amazon інвестує €1,16 млрд. у розвиток логістики та інфраструктури в Бельгії до 2027 року. *InternetUA:* веб-сайт. URL: https://internetua.com/amazon-investuye-1-16-mlrd-u-rozvitok-logistiki-ta-infrastrukturi-v-belgiyi-do-2027-roku?utm_source=ukrnet_news (дата звернення: 10.10.2025)

DIGITAL HR ТА НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Ковальська М.Г., бакалавр

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Київ, Україна)

Стан розвитку організацій сьогодні та механізми їх управління визначають тенденції стрімкої цифрової трансформації, що в свою чергу активно змінюють підходи до управління людськими ресурсами. Динамічний розвиток ринку праці, віддалений формат роботи, автоматизація процесів і зростання ролі аналітики даних обумовлюють потреби впровадженні цифрових інструментів у сферу HR-менеджменту. У галузі менеджменту концепція Digital HR розглядається не лише як технічне оновлення процесів добору, оцінювання та розвитку персоналу, а як стратегічний напрям підвищення ефективності управлінських рішень і корпоративної комунікації [1]. Особливого значення сьогодні набувають процеси цифровізації, які неможливо ігнорувати та необхідно активно впроваджувати у сферу управління персоналом задля підвищення ефективності роботи з кадрами, проте творчу складову функції управління залишати за фахівцями – менеджерами. Ці тенденції і визначають потребу обговорення цифрових трансформації та підвищують актуальність даного напрямку сфери управління людськими ресурсами.

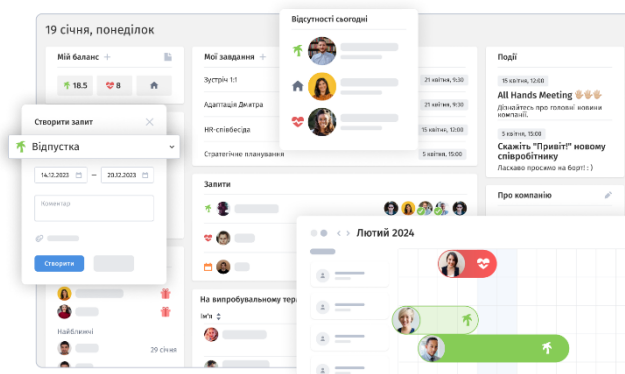
Активне впровадження технологій штучного інтелекту, big data, HR-аналітики, хмарних платформ і цифрових екосистем сприяє створенню прозорої, гнучкої та персоналізованої системи роботи з кадрами. Заразом диджиталізація вимагає переосмислення ролі HR-фахівця, потребує формування цифрової культури та етичних стандартів роботи менеджерів управління персоналом [2]. Дослідження новітніх інструментів Digital HR є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності організацій, адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку управлінських

систем у цифровому середовищі. Питання впровадження новітніх технологій у сферу управління персоналом перебуває у міждисциплінарній площині та включає новітні дослідження інформаційних технологій та особливостей розвитку менеджменту [1; 2].

Сучасні HR-процеси дедалі активніше інтегрують цифрові інформаційні технології, що дозволяє оптимізувати підбір, адаптацію, оцінювання та розвиток персоналу. Використання платформ типу Hurma, Robota.ua, Work.ua, GRC (ex. HeadHunter), LinkedIn Recruiter та інших демонструє практичний потенціал Digital HR як системи, що поєднує аналітику, автоматизацію та

комунікацію [3].

Новітні HR-платформи інтегрують рекрутинг, аналітику, оцінювання та кадровий облік в єдині системи. Для унаочнення заявленої доречно розглянути функціонал

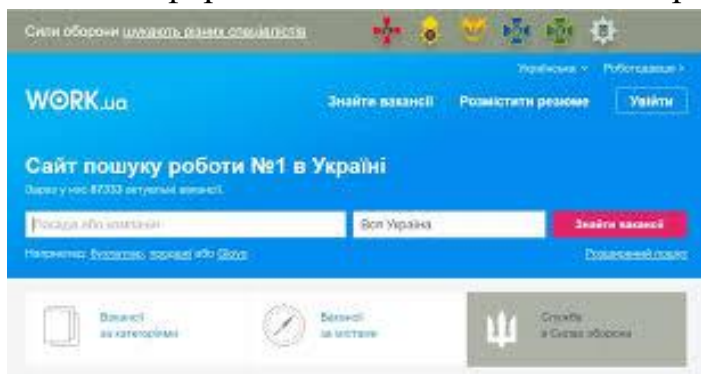


найбільш популярних ресурсів.

Рис. 1 – Українська HRM-платформа Hurma System

Так, Hurma System – українська HRM-платформа, що поєднує функції рекрутингу, управління персоналом і аналітики. Платформа автоматизує процеси обліку кадрів, відстеження цілей (OKR), формування звітів і 360°-оцінювання, забезпечуючи системність HR-процесів. Завдяки інтегрованому підходу Hurma сприяє зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню прозорості управління.

Платформи Robota.ua та Work.ua презентують найбільш затребуваний



функціонал для пошуку роботи в Україні. Це дві провідні українські онлайн-платформи для пошуку роботи, які надають широкий спектр вакансій від реальних роботодавців.

Рис. 2 – HRM-платформа Robota.ua

Такі інформаційно-комунікаційні ресурси презентують себе як основні платформи для пошуку роботи як для шукачів, так і для компаній, які хочуть опублікувати вакансії. Вони не лише полегшують комунікацію між

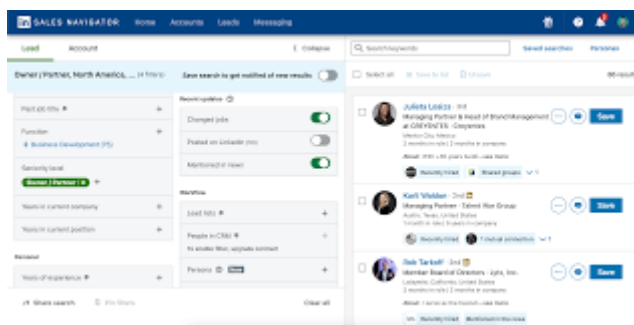


роботодавцями та кандидатами, а й пропонують аналітику ринку праці, тенденцій зайнятості, дозволяють формувати бренд роботодавця та створювати інформаційно відкрите

середовище для взаємодії [4].

Рис. 3 – Платформа Work.ua

Сьогодні широко використовують соціальні мережі для встановлення ділових контактів та пошуку роботи. Роботодавці все частіше звертаються до



соціальних мереж для пошуку спеціалістів вузького профілю. Соціальна мережа LinkedIn, створена для встановлення ділових контактів. У ній запропоновано понад 400 мільйонів представників із різних

сфер бізнесу.

Рис. 4 – Платформа LinkedIn

Мережа LinkedIn найефективніша у пошуку топ-менеджерів. LinkedIn Recruiter та інші міжнародні інструменти демонструють, як глобальні мережі формують новий тип рекрутингу – мережевий, персоналізований і аналітично обґрунтований. Такі платформи дозволяють не лише знаходити таланти, а й будувати стратегічні комунікаційні зв'язки між професіоналами різних сфер [4]. Загалом зрозуміло, що застосування подібних цифрових інструментів формує екосистему Digital HR, у якій автоматизовані процеси поєднуються з

аналітичними рішеннями, що забезпечує баланс між технологічністю та людським фактором.

Отже, використання сучасних платформ у межах концепції Digital HR пропонує широкі можливості для налагодження ефективного управління персоналом, що дозволяє підвищувати точність кадрових рішень, скоротити час обробки інформації, оптимізувати комунікацію всередині організації. Проте варто пам'ятати про необхідність збереження творчої й стратегічної ролі менеджера, який формує людський потенціал не лише через технології, а й через культуру довіри, діалогу та розвитку. Окрім того, зазначені платформи відображають різні аспекти цифрової екосистеми управління персоналом – від автоматизації внутрішніх HR-процесів до зовнішньої комунікації з кандидатами. Використання таких ресурсів інформаційної комунікації забезпечує гнучкість організацій, підвищує точність аналітики та зменшує часові витрати менеджерів, залишаючи за ними стратегічну та креативну функції управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>.
2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92-110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
3. GRC.UA. Український кадровий портал. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/hh-ua/>
4. Де шукати персонал (7 Основних джерел для пошуку співробітників). URL: <https://surl.lu/jbttux>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Колдовський А.В., к.е.н., доцент,

Житомирський економіко-гуманітарний інститут Університету «Україна»

(м. Житомир, Україна)

Сучасна фінансова інфраструктура України швидко цифровізується, що висуває нові вимоги до менеджменту платіжних систем, операційних ризиків і регуляторної відповідності. У 2024 році безготівкові операції за платіжними картками домінували як за кількістю, так і за сумою: частка безготівкових операцій становила 94,6% за кількістю та 64,5% за сумою, а загальна кількість безготівкових операцій сягнула 8,185 млрд на суму 4,244 трлн грн [1]. Одночасно НБУ повідомляє, що через Систему електронних платежів (СЕП) у 2024 році пройшло близько 483 млн платежів на понад 241 трлн грн, а перехід СЕП на стандарт ISO 20022 забезпечив режим 24/7 та суттєво підвищив інтеоперабельність і насиченість даними [2; 3]. Ці зміни створюють фундамент для широкомасштабної інтеграції інструментів штучного інтелекту (ШІ) у процеси моніторингу, клірингу, виявлення шахрайства та бізнес-аналітики, але одночасно підвищують відповідальність управлінців за якість даних, прозорість алгоритмів і кіберстійкість.

Український кейс демонструє стійкість платежів навіть в умовах воєнного стану: за даними Європейської платіжної ради, НБУ оперативно розгорнув мережу POWER BANKING для забезпечення базових банківських послуг під час відключень, а СЕП продовжувала роботу практично безперервно (23 години на добу) у найскладніші періоди [4; 14]. Цей досвід відображає управлінську зрілість у кризових умовах: диверсифікація енергоживлення, резервні канали зв'язку, стандартизовані процедури неперервності бізнесу, а також швидкий регуляторний нагляд за критичними елементами інфраструктури [7]. Для менеджменту це означає перехід від

«операційного утримання» до «активного розвитку інфраструктури», де ШІ поєднується з грамотним управлінням даними та стійкістю до збоїв.

Динаміка ринку карток підсилює аргумент на користь інтелектуальних систем управління. За дев'ять місяців 2024 року кількість активних карток зросла з 51,6 до 54,1 млн, частка безконтактних інструментів перевищила 61% активних карток, а безготівкові операції продовжили зростати як у кількості, так і у вартості [5; 6]. Для менеджерів платіжних установ це відкриває простір для застосування алгоритмів виявлення аномалій, оцінювання ризику контрагента, персоналізованих антифрод-сценаріїв і оптимізації «мандрівки клієнта» (customer journey). На відміну від традиційних правил-бейс підходів, сучасні моделі ШІ дозволяють у реальному часі впорядковувати транзакції за ризиком, застосовуючи багатовимірні ознаки (геолокація, поведінкові патерни, тип пристрою, історія взаємодії). Проте ефективність таких систем обмежується якістю даних, прозорістю фіч-інжинірингу та вимогами регулятора до відтворюваності результатів.

Міжнародний контекст вказує на конвергенцію технологічних трендів і регуляторних підходів. Європейський центральний банк підкреслює, що ШІ має потенціал підвищити ефективність та якість фінансових послуг, але водночас несе ризики «стадної поведінки», концентрації на обмеженій кількості провайдерів і нових кіберзагроз [13]. Банк міжнародних розрахунків (BIS) відзначає потребу в оновлених підходах до нагляду, зважаючи на широке розповсюдження генеруючих моделей і залежність установ від третьої сторони в частині інфраструктури та даних [8; 5]. Європейське банківське управління (EBA) фіксує систематичне зростання використання ШІ в європейських банках у 2019–2024 рр., зокрема у прийнятті рішень, NLP та нейронних мережах, і паралельно посилює акцент на захисті споживача та управлінні операційним ризиком [9; 12]. Такі меседжі узгоджуються з заявами ESMA та урядовців США щодо

відповідальності менеджменту й потреби моделювати нові ризики, у т.ч. пов'язані з непрозорістю моделей і концентрацією постачальників [11].

Регуляторне поле доповнює технологічні зрушення. Штучний інтелект у ЄС відтепер регулюється AI Act, що набув чинності у серпні 2024 року, із поетапним введенням вимог у найближчі 36 місяців. Акт вводить ризик-орієнтований підхід, визначає ролі провайдерів і користувачів систем ШІ, встановлює вимоги до якості даних, документації, трасованості та управління ризиками [10; 7]. На платіжному ринку паралельно триває глобальний перехід на гармонізовані вимоги до ISO 20022 і вдосконалення перетину кордонів у рамках «дорожньої карти» G20 для крос-бордер платежів, що підвищує вимоги до семантики та повноти даних, а отже і до менеджменту моделей, які їх споживають [12; 6]. Для України релевантність цих змін особливо висока з огляду на повну ISO-20022-сумісність СЕП і поступове розширення функціоналу (трекінг платежів, мультивалютність), задеклароване НБУ [3].

Рекомендації для управлінців фінансової інфраструктури можна звести до п'яти блоків. По-перше, інституціоналізувати «AI governance»: політики щодо якості даних, MLOps-процеси, незалежна валідація моделей, контроль зсувів даних і дрейфу моделей, вимоги до пояснюваності для високоризикових застосувань. По-друге, уніфікувати дані відповідно до ISO 20022 і майбутніх гармонізованих профілів для крос-бордер платежів (G20 Roadmap), закладаючи семантику атрибутів, що зменшує фальспозитиви в антифроді та покращує моніторинг. По-третє, забезпечити сумісність антифрод- і AML-інструментів зі стандартами нагляду та вимогами до відповідальності менеджменту, включно з прозорим логуванням рішень і трасованістю даних. По-четверте, розвивати операційну стійкість: резервні канали зв'язку, дизель- або батареїні бек-апи, регулярні навчання персоналу, «тестування відключень», а також сценарне планування на випадок довготривалих збоїв (у тому числі забезпечення обороту готівки). По-п'яте, інвестувати у компетенції: аналітика даних, кібербезпека, етика ШІ,

управління ланцюгами постачання моделей (від бібліотек до хмарних провайдерів), з урахуванням залежності від третіх сторін.

Підсумовуючи, Україна вже сформувала базові передумови для інтелектуального менеджменту фінансової інфраструктури: висока частка безготівкових операцій, режим 24/7 у СЕП на базі ISO 20022, стійкість під час криз і зростання ролі даних у нагляді. Наступний етап - системна інтеграція ІІІ у процеси управління ризиками, антифроду, клієнтського сервісу і крос-бордер розрахунків із дотриманням регуляторних вимог АІ Акт та настанов європейських і глобальних органів. Ключовий імператив для менеджменту - не заміщення фахівця алгоритмом, а трансформація управлінських процесів у напрямі «data & AI-driven operations», де якість даних, відтворюваність і етичність моделей є такими самими критичними КРІ, як платіжна доступність і час проведення розрахунків.

Список використаних джерел

1. National Bank of Ukraine. Cashless payments dominated card transactions in 2024. 03.03.2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 23.10.2025).
2. National Bank of Ukraine. In 2024 SEP continued smooth operations and innovative development. 13.01.2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/u-2024-rotsi-sep-prodovjuvala-bezperebiyno-pratsyuvati-ta-innovatsiyno-rozvivatisya> (дата звернення: 23.10.2025).
3. National Bank of Ukraine. Implementation of the ISO 20022 Standard (project page). URL: <https://bank.gov.ua/en/payments/project-iso20022> (дата звернення: 23.10.2025).
4. European Payments Council. Payments in wartime: the story of the National Bank of Ukraine. 28.07.2023. URL: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/news-insights/insight/payments-wartime-story-national-bank-ukraine> (дата звернення: 23.10.2025).

5. National Bank of Ukraine. Card market in first nine months of 2024: share of cashless operations keeps rising. 03.12.2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/kartkoviy-rinok-za-devyat-misyatsiv-2024-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-prodovjuje-zrostaty> (дата звернення: 23.10.2025).

6. Interfax-Ukraine. Cashless operations in Ukraine up 3.5% in Jan–Sept 2024. 04.12.2024. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/108262/> (дата звернення: 23.10.2025).

7. European Central Bank. The rise of artificial intelligence: benefits and risks for financial stability. 03.05.2024. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202405_02~58c3ce5246.en.html (дата звернення: 23.10.2025).

8. Bank for International Settlements (FSI). Regulating AI in the financial sector: recent developments and challenges (FSI Insights No.63). 12.12.2024. URL: <https://www.bis.org/fsi/publ/insights63.htm> (дата звернення: 23.10.2025).

9. European Banking Authority. Special topic - Artificial intelligence. 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/special-topic-artificial-intelligence> (дата звернення: 23.10.2025).

10. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council (AI Act). OJ L 1689, 13.06.2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL_202401689 (дата звернення: 23.10.2025).

11. Reuters. EU watchdog says banks must take full responsibility when using AI (ESMA statement). 30.05.2024. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/eu-watchdog-says-banks-must-take-full-responsibility-when-using-ai-2024-05-30/> (дата звернення: 23.10.2025).

12. Financial Stability Board. G20 Roadmap for Enhancing Cross-border Payments - 2025 progress report. 09.10.2025. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P091025-1.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).

13. National Bank of Ukraine. Payments and Settlements (oversight page). URL: <https://bank.gov.ua/en/payments> (дата звернення: 23.10.2025).

14. Sveriges Riksbank. In a crisis, different means of payment are needed (with reference to NBU/SEP). 15.12.2022. URL: <https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/payments-in-sweden/payments-report-2022/trends-on-the-payment-market/payments-in-stores-are-rarely-made-in-cash/in-a-crisis-different-means-of-payment-are-needed/> (дата звернення: 23.10.2025).

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Кравець О. В., PhD, ст. викл.

**Львівський торговельно – економічний університет
(м. Львів, Україна)**

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки процеси управління підприємствами зазнають суттєвих змін. Цифрова трансформація бізнес-процесів стає одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління, адже вона забезпечує гнучкість, швидкість реагування, раціональне використання ресурсів та оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами. Під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, переходити до автоматизованих систем управління, впроваджувати аналітику даних і використовувати цифрові платформи для прийняття ефективних управлінських рішень.

Цифрові технології вже не є лише допоміжним інструментом, а стають основою формування конкурентних переваг підприємства. Їхнє ефективне впровадження дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, покращити якість управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності й точність прийняття рішень. Таким чином, цифрова трансформація виступає

не лише технологічним, а й стратегічним чинником розвитку сучасних компаній.

Цифрова трансформація розглядається як комплексна зміна бізнес-моделі, процесів і організаційної культури підприємства на основі використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, Інтернет речей, автоматизація, блокчейн та великі дані. Впровадження цифрових інструментів дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, скоротити час обробки даних, покращити планування, контроль витрат і точність управлінських рішень [2].

До основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів належать автоматизація обліку та документообігу, управління взаємовідносинами з клієнтами, цифровізація ланцюгів постачання, аналітика великих даних у процесі прийняття управлінських рішень, впровадження систем управління персоналом і цифрового маркетингу. Дані процеси узагальнено у таблиці 1, де відображено приклади цифрових інструментів і результати їхнього впливу на управлінську діяльність підприємств.

Таблиця 1

Основні ефекти цифрової трансформації бізнес-процесів у системі управління

№	Напрямок трансформації	Цифрові інструменти	Результати для управління
1.	Автоматизація обліку та документообігу	ERP, BPM, електронні підписи	Скорочення витрат часу, підвищення прозорості процесів
2.	Управління взаємовідносинами з клієнтами	CRM, чат-боти, аналітика клієнтських даних	Підвищення задоволеності клієнтів, точніше прогнозування попиту
3.	Управління ланцюгами постачання	ІоТ, аналітика великих даних	Оптимізація логістики, контроль запасів, зменшення втрат
4.	Прийняття управлінських рішень	AI, Business Intelligence, Data Mining	Підвищення точності прогнозів, скорочення часу ухвалення рішень
5.	Управління персоналом	HRM-системи, e-learning	Автоматизація кадрового обліку, розвиток цифрових компетенцій
6.	Маркетингова діяльність	Big Data, соціальні мережі, digital marketing	Персоналізація пропозицій, розширення каналів продажу

Впровадження цифрових технологій суттєво впливає на економічні показники підприємств. За результатами досліджень українських компаній, рівень ефективності управління після цифровізації зростає в середньому на 15-30 % завдяки зниженню адміністративних витрат, скороченню часу на ухвалення рішень і підвищенню продуктивності праці.

Прикладами успішної цифрової трансформації є компанії “Нова пошта”, “Кернел”, “Rozetka”, які активно впроваджують системи аналітики, CRM-рішення та цифрову логістику. Це дозволяє не лише оптимізувати

операційну діяльність, а й розширювати ринки збуту, зміцнювати конкурентні позиції та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Водночас цифрова трансформація має низку викликів. Серед головних перешкод виділяють нестачу фінансових ресурсів, слабку ІТ-інфраструктуру, ризики кібербезпеки та опір персоналу до змін.

Ключовими факторами успішної цифрової трансформації є підтримка керівництва, стратегічне бачення, інвестиції у навчання працівників та готовність компанії до змін. Тільки за умови поєднання технологічних рішень із розвитком управлінської культури цифровізація може дати очікуваний ефект [1].

Вплив цифрової трансформації на ефективність управління проявляється у зростанні прозорості діяльності підприємства, скороченні операційних витрат, підвищенні точності прогнозів, покращенні комунікацій між підрозділами та прискоренні процесів прийняття рішень.

Цифровізація стимулює розвиток нових бізнес-моделей, орієнтованих на дистанційну роботу, онлайн-сервіси та гнучкі форми співпраці з клієнтами. Завдяки цьому формується адаптивна система управління, здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим у сучасних умовах трансформації економіки України.

Отже, цифрова трансформація бізнес-процесів є потужним чинником підвищення ефективності управління підприємствами. Вона забезпечує конкурентоспроможність, продуктивність і стійкість бізнесу, сприяє прозорості, скороченню витрат і покращенню комунікацій. Ефективна цифровізація передбачає наявність стратегії розвитку, інвестицій у навчання персоналу, модернізацію технічної бази та управління організаційними змінами.

Список використаних джерел

1. Раїчева Л. І., Горбанова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств.

Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 30. С. 45-52.

2. Matskiv H., Zhydovska N., Petryshyn L., Tomashevskii Y., Skhidnytska H. The impact of digitalisation on business efficiency and competitiveness. *Economics of Development*. 2025. Vol. 24, № 1. P. 78-87.

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОРТФЕЛІВ НА БАЗІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Крискун Іван Миколайович

аспірант

Університет економіки та права "КРОК", Київ, Україна

У сучасній фінансовій системі процес прийняття інвестиційних рішень ускладнюється зростанням обсягів інформації, підвищеною волатильністю ринків і впливом глобальних економічних факторів. Традиційні методи оцінювання ефективності активів та управління портфелями інвестицій часто виявляються недостатньо гнучкими й не враховують швидких змін ринкової кон'юнктури. У цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ) стають ключовим інструментом для підвищення точності прогнозів, оптимізації структури інвестиційних портфелів і зниження ризиків.

Застосування систем ШІ в інвестиційному менеджменті дає можливість здійснювати глибинний аналіз фінансових даних, виявляти приховані закономірності та автоматично формувати рекомендації щодо розподілу активів. Алгоритми машинного навчання дозволяють враховувати широкий спектр показників — від макроекономічних тенденцій до емоційного тону новинних потоків. Такі інтелектуальні системи, як IBM Watson Financial Services, Google Cloud AI та аналітичні платформи з елементами штучного інтелекту, зокрема Tableau AI, активно використовуються для прогнозування ринкових коливань і побудови оптимальних інвестиційних стратегій. [1;2]

IBM Watson Financial Services є потужною платформою, що забезпечує когнітивний аналіз фінансових даних і автоматичну оцінку ризиків. Використовуючи технології обробки природної мови (NLP), система аналізує біржові звіти, новини та аналітичні огляди, формуючи обґрунтовані прогнози щодо поведінки активів. Модуль Watson Studio дає змогу створювати моделі оптимізації портфеля, тестувати різні стратегії інвестування та визначати найкраще співвідношення ризику й прибутковості. Перевагою системи є висока точність розрахунків і можливість інтеграції з банківськими аналітичними системами, проте її впровадження потребує значних фінансових та технічних ресурсів.[3]

Google Cloud AI забезпечує гнучку хмарну інфраструктуру для машинного навчання та прогнозування фінансових показників у режимі реального часу. Її модуль Vertex AI дає змогу аналізувати ринкові тренди, оцінювати ефективність активів та швидко формувати інвестиційні сценарії з урахуванням історичних даних. Перевагою системи є масштабованість і висока швидкість обробки великих масивів інформації, а також можливість поєднання з інструментами Google BigQuery та Looker Studio. Разом із тим використання хмарних технологій вимагає дотримання підвищених стандартів конфіденційності та безпеки даних.

Система Tableau з AI-модулями зосереджена на візуалізації та аналітичній інтерпретації інвестиційних рішень. Завдяки модулям Tableau GPT і Tableau Pulse користувачі можуть створювати інтерактивні панелі для моніторингу ринку, тестування альтернативних стратегій і візуального порівняння ефективності активів. ШІ-механізми платформи пропонують автоматичні рекомендації щодо диверсифікації портфеля, дозволяючи приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Основними перевагами Tableau є зручність використання та швидкість обробки даних, однак система більше підходить для аналітичної підтримки, ніж для побудови складних фінансових моделей.[4;5]

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні інвестиційними портфелями забезпечує якісно новий рівень точності прогнозів і ефективності прийняття рішень. Платформа IBM Watson Financial Services є доцільною для великих фінансових установ, які потребують комплексної аналітики та управління ризиками. Google Cloud AI оптимально підходить для організацій, що прагнуть швидкої обробки даних і динамічного аналізу ринку. Tableau з AI-модулями може бути ефективним інструментом для середніх компаній і приватних інвесторів, орієнтованих на візуалізацію даних та спрощене моделювання стратегій. Інтеграція ШІ у сферу інвестицій сприяє підвищенню прибутковості, зниженню ризиків і формуванню більш стійких фінансових рішень у мінливому глобальному середовищі.

Список використаних джерел

- 1.Шишкіна О.В. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип19. Т.2. С. 130-143. doi: 10.15330/apred.2.19.130-143
- 2.Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Середюк І.О. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку штучного інтелекту у фінансовому секторі України. Фінансові дослідження. 2019. No 1 (6). URL:<https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/183.pdf>
- 3.Цегельник, Н. І. (2025). Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. Актуальні питання економічних наук, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352>

4.Гашко, А. О., Бондарчук, А. П., Трембовецький, М. П., & Чумак, О. І. (2025). Автоматизований метод перевірки правильності виконання смарт-контрактів в блокчейн мережі. Телекомунікаційні та інформаційні технології, (1), 13-20. DOI: 10.31673/2412-4338.2025.014506

5.Вакалюк, Т., Антонюк, Д., Дунев, С., Талавер, О., & Довгалюк, І. (2025). Можливості застосування технологій штучного інтелекту для розробки фінансового помічника. Інформаційні технології та суспільство, (1 (16)), 46-51.

URL:<https://journals.maup.com.ua/index.php/it/article/download/4803/5097>

СТЕЙБЛКОЇН ЯК ВТІЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВІРТУАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО СВІТІВ У МОНЕТАРНІЙ СФЕРІ

Кричевська Т.О., д.е.н., с.н.с.,

провідний науковий співробітник

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,

(м. Київ, Україна)

Стейблкоїни як криптоактиви, що мають на меті підтримку стабільної цінності у вираженні одного чи пулу активів традиційного світу, і, зокрема, стейблкоїни з прив'язкою до однієї зі світових резервних валют, розглядаються сьогодні як одна з можливих форм грошей майбутнього – поряд із цифровими валютами центральних банків (ЦВЦБ) та токенованими депозитами. Такі властивості простору криптоактивів, як можливість необмеженого створення фінансових активів та опосередкування всіх взаємодій токенами, зумовили надвисоку волатильність криптоактивів і стрімкий розвиток спекуляцій, що відразу привабило у цей децентралізований світ як масового користувача, так і представників традиційних фінансів у пошуках надприбутків. Функцією стейблкоїнів стало збереження вартості в проміжках часу між торговими, спекулятивними, фінансовими операціями з криптоактивами без виходу у суверенні валюти, який пов'язаний із втратою часу, фінансовими витратами, ідентифікацією особи і регуляторними вимогами.

Хоча наразі стейблкоїни використовуються переважно як місток між традиційними фінансами і криптоекосистемою та як інструмент для

полегшення торгівлі криптоактивами, стейблкоїни з прив'язкою до однієї з резервних валют, забезпечені активами у цій валюті, також претендують на виконання більш традиційних функцій засобу обігу та валютних заощаджень. Цей тип стейблкоїнів тестується сьогодні також як інструмент побудови альтернативної міжнародної фінансової системи для обходу міжнародних фінансових санкцій за злочинні і терористичні дії.

Стейблкоїни існують у чотирьох формах: 1) стейблкоїни, забезпечені традиційними активами; 2) стейблкоїни з надлишковим забезпеченням волатильними криптоактивами (стабілізація їхньої вартості досягається за допомогою фінансової інженерії); 3) алгоритмічні стейблкоїни, які підтримують стабільність ціни за допомогою алгоритмів, що змінюють їхню пропозицію залежно від ринкових умов; 4) гібридні стейблкоїни, які поєднують надлишкову заставу криптовалютах з певним алгоритмічним механізмом управління пропозицією tokenів [1].

Найбільший стейблкоїн Tether (USDT) дотримується стратегії мінімізації впливу регуляторів. Він намагається закріпитися у США, на найбільшому фінансовому ринку у світі, але при цьому зберегти «глобальний» менш регульований сегмент. Tether став народним цифровим доларом, захопивши таку значну частину ринку, що для користувачів став надто великим, аби збанкрутувати. Окрім того, він відіграє надзвичайно важливу роль в екосистемі криптоактивів. Якщо Tether зазнає краху, значна кількість торгової ліквідності в екосистемі криптоактивів «випарується», що порушить торгівлю та ціноутворення на ринках криптовалют [2].

На відміну від Tether, другий за обсягом капіталізації стейблкоїн USD Coin (USDC) відразу створювався у 2018 р. консорціумом Centre, в якому об'єднали зусилля криптовалютна біржа Coinbase та фінансова компанія Circle, як орієнтований на західні ринки, максимально прозорий і відкритий до співпраці з регуляторами. Він користується популярністю на платформах, які прагнуть дотримуватися високих стандартів прозорості та відповідності регулятивним вимогам [2].

JPMorgan Chase та Société Générale випустили власні стейблкоїни для корпоративних клієнтів, платіжний оператор PayPal – універсальний стейблкоїн PYUSD. Емітентом останнього виступив не сам PayPal, а Paxos Trust Company, що дозволяє PayPal без порушення GENIUS Act виплачувати відсотки власникам стейблкоїна.

Стейблкоїни, не пов'язані зі світом традиційних фінансів, – забезпечені виключно волатильними криптоактивами та алгоритмічні стейблкоїни – виявилися здебільшого нежиттєздатними. Після краху у 2022 р. найбільшого алгоритмічного стейблкоїна TerraUSD (UST) чисто алгоритмічних стейблкоїнів не залишилося – є лише певні елементи цієї концепції, як, скажімо, «спалювання» частини пропозиції стейблкоїна, забезпеченого криптоактивами, для управління його ціною. Стейблкоїни із надлишковим забезпеченням криптоактивами також еволюціонували у напрямку зближення з традиційною фінансовою системою. Зокрема, понад половину резервів стейблкоїна DAI становлять стейблкоїни, забезпечені традиційними фінансовими активами, зокрема, USDC, а частина його резервів інвестована у токенизовані казначейські цінні папери США [3] (бо казначейські папери США після підвищення відсоткових ставок ФРС стали приносити непоганий відсоток). Втрата ідеологічної чистоти і децентралізації криптосферою проявляється і у створенні централізованого стейблкоїна World Liberty Financial USD платформою децентралізованих фінансів World Liberty Financial, що належить родинам Д.Трампа та С. Віткоффа.

Запущений у лютому 2025 р. рублевий стейблкоїн A7A5, фактичними емітентами якого стали підсанкційні російська компанія A7 та Промсвязьбанк (який законом від 2019 р. наділений повноваженнями опорного банку для фінансування оборонного-промислового комплексу росії), став одним із проєктів в межах державної політики росії з побудови альтернативної фінансової інфраструктури з метою обходу західних санкцій. Робота підсанкційних компаній і криптобірж безпосередньо з основними стейблкоїнами виявилася небезпечною, свідченням чого стало замороження

компанією Tether 23 млн дол. у гаранціях пов'язаної з відмиванням грошей і фінансуванням злочинної діяльності російської криптобіржі Garantex [4]. Перевагою власного стейблкоїна є те, що його неможливо ліквідувати, бо відповідний смарт-контракт є частиною історії блокчейну, а контроль над токенами мають лише ті, хто має приватні ключі. Рублевий стейблкоїн використовується підсанкційними російськими компаніями для придбання USDT через децентралізовану біржу A7A5DEX. Ця біржа є смарт-контрактом, з яким можна взаємодіяти безпосередньо з некастодіального гаранця, без облікового запису і без KYC [5]. Поки що джерелом ліквідності у цій DEX є сам оператор A7, тобто це виглядає як субсидований російською державою проєкт, але триває розбудова інфраструктури навколо нього у вигляді численних фіктивних компаній у різних країнах світу [4].

У ЄС в Регламенті MiCA стейблкоїн, прив'язаний до однієї суверенної валюти, називається токеном електронних грошей і відповідно регулюється. Для користувача це означає, що емітент зобов'язаний на вимогу викупити ці стейблкоїни за номінальною вартістю і без комісії [6]. У США GENIUS Act не прирівнює стейблкоїн до електронних грошей приватного емітента, тому вимоги до погашення не є настільки жорсткими [7]. У Великій Британії відповідне законодавство ще перебуває на стадії обговорення, причому уряд спочатку планував включити стейблкоїни до діючого закону про платіжні послуги, але у 2024 р. відмовився від цього підходу, оцінивши його як непропорційний поточним сценаріям використання стейблкоїнів, і тому надто обтяжливий для емітентів. Натомість окремі види діяльності емітентів стейблкоїнів (емісія, зобов'язання із забезпечення, погашення, кастодіальні послуги) підпадають під доповнений режим регулювання з боку Financial Conduct Authority в межах Financial Services and Markets Act 2000 та обговорюваного «Cryptoassets Order 2025» [8].

До певного моменту регуляторні межі для криптоактивів і, зокрема, стейблкоїнів країни вибудовували передусім з огляду на внутрішні цілі, такі як захист прав споживачів і фінансової стабільності (саме такі цілі

домінували під час ухвалення Регламенту MiCA в ЄС. Прискорене ухвалення закону про стейблкоїни у США вже переслідувало і зовнішні цілі – зміцнити роль долара США як резервної валюти, забезпечити вагоме місце американських банків у новій світовій фінансовій архітектурі, збільшити попит на державні цінні папери США.

Список використаних джерел

1. Кричевська Т. О. Простір криптоактивів: логіка розвитку, структура, властивості та взаємодії. Стаття перша. Ідеологія, технології, шлях до розмаїття та типологія криптоактивів. *Економічна теорія*. 2024. № 4. С. 5–28. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2024.04.005>
2. Кричевська Т. О. Простір криптоактивів: логіка розвитку, структура, властивості та взаємодії. Стаття друга. Структура, динаміка та взаємодія криптопростору з традиційною фінансовою системою. *Економічна теорія*. 2025. № 1. С. 5–58. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2025.01.005>
3. Cole J. Understanding DAI Collateral Types: How They Impact Stability and Value in the Crypto Market. 2024. December 26. *Blockapps*. URL: <https://blockapps.net/blog/understanding-dai-collateral-types-how-they-impact-stability-and-value-in-the-crypto-market/>
4. A7A5: Circumventing Sanctions with Stablecoin Cryptocurrency. Centre for Information Resilience. June 2025. URL: <https://www.info-res.org/reports/a7a5-circumventing-sanctions-with-stablecoin-cryptocurrency/>
5. Legislated Sanctions Evasion: How the Garantex Rebrand, Grinex, and the Ruble-Backed Token, A7A5 Have Shaped Russia's Shadow Crypto Economy. August 14, 2025. *Chainalysis*. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/a7a5-grinex-russian-crypto-economy-ofac-sanctions-august-2025/>
6. On markets in crypto-assets. Regulation (Eu) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023. *Eur-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32023R1114#enc_1

7. Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins Act – GENIUS ACT. *Congress.Gov*. URL: <https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/1582/text/pl>

8. Regulatory regime for cryptoassets (regulated activities). 29 April 2025. *Gov.Uk*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/regulatory-regime-for-cryptoassets-regulated-activities-draft-si-and-policy-note>

НАЦІОНАЛЬНА ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Куз С., аспірант

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

м. Одеса, Україна

Переорієнтація глобальної економіки на інноваційно-технологічні принципи розвитку зумовила формування концепції національної інноваційної системи (НІС). Ефективна НІС стає ключовим фактором конкурентоспроможності держави, її здатності до економічного зростання, технологічного прориву й сталого розвитку.

Поняття «національна інноваційна система» увійшло в науковий обіг наприкінці ХХ століття завдяки працям К. Фрімена, Б. Лундвалла, Р. Нельсона, які розглядали інновації як результат взаємодії науки, бізнесу та держави. Згідно з їх підходом, НІС – це сукупність взаємопов'язаних інституцій, які сприяють створенню, поширенню й використанню нових знань у межах певної країни.

Сутність та розвиток НІС в особливих умовах України є предметом досліджень низки вітчизняних вчених. Так, В. Захарченко та В. Кандєєва здійснили порівняльний огляд підходів до побудови НІС і рольових моделей у забезпеченні економічного зростання [1]. Предметом досліджень

Н. Демчишак є фінансово-економічні аспекти формування НІС в Україні та проблеми інституційного фінансування інновацій [2]. А. Земляніким було розроблено пропозиції щодо стратегічного бачення розвитку НІС та інституційних реформ [3]. У дослідженні В. Іванова здійснено системний огляд стану законодавчої бази та надано пропозиції щодо її вдосконалення для підтримки НІС в умовах трансформацій [4].

Узагальнюючи наукову літературу [1-4], можна стверджувати, що, у найбільш прийнятому варіанті, НІС розглядається як інституційна основа економіки знань, яка створює умови для ефективного використання людського капіталу, стимулювання творчої активності та забезпечення високої продуктивності національної економіки. Її ефективність визначається узгодженістю взаємодії основних елементів системи та здатністю держави формувати сприятливе середовище для розвитку інновацій, а її основна функція полягає у забезпеченні безперервного інноваційного циклу – від генерації ідей до впровадження технологій у виробництво та суспільну практику, формуванні умов для перетворення наукових результатів у суспільно корисні продукти, процеси та послуги. Таким чином, НІС виступає механізмом координації між різними секторами економіки, зокрема наукою, освітою, промисловістю, фінансами та державним управлінням.

В українських умовах формування НІС відбувається під впливом воєнних, економічних і соціальних викликів, що потребує нового підходу до взаємодії держави, науки, бізнесу та суспільства. Її становлення має стати пріоритетом державної політики у сфері інноваційного розвитку.

За структурним підходом НІС складається з таких підсистем:

- інституційної, що охоплює законодавчі, нормативні та організаційні засади інноваційної діяльності;
- науково-освітньої, яка представлена науковими установами, університетами, інноваційними центрами;
- виробничо-технологічної, яка забезпечує впровадження інновацій у реальний сектор економіки;

- фінансово-економічної, що охоплює інструменти підтримки – гранти, венчурні фонди, пільгове кредитування;
- інфраструктурної, що включає інноваційні кластери, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій.

Суб'єктами НІС виступають держава, наукові організації, освітні заклади, підприємницькі структури, громадські об'єднання, інвестори. Ключовою умовою результативності системи є ефективна взаємодія між цими учасниками.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити кілька моделей організації НІС:

1. Американська модель – базується на ринкових засадах і децентралізованій системі інновацій, де ключову роль відіграють приватні компанії та венчурний капітал. Держава виконує переважно регуляторну та стимулюючу функції.

2. Європейська модель – орієнтована на соціальну відповідальність і партнерство держави, бізнесу та науки, із сильним акцентом на регіональну політику та сталий розвиток.

3. Японська модель — вирізняється високим рівнем інтеграції науки, освіти й виробництва, що забезпечує швидкий трансфер технологій і довгострокове планування.

4. Скандинавська модель – базується на відкритих інноваціях, високій ролі держави у фінансуванні досліджень і розвиненій культурі співпраці між університетами та бізнесом.

Однак, варто зауважити, що для України найбільш перспективним є гібридний підхід, що поєднує ринкові стимули з активною державною підтримкою стратегічних напрямів інновацій.

Формування української НІС перебуває на етапі інституційного становлення. Законодавча база містить основні елементи системи інноваційного регулювання, однак залишається фрагментарною. Ключові проблеми – низький рівень фінансування науки, слабка комерціалізація

розробок, недостатня інтеграція бізнесу та освіти, відсутність ефективного механізму координації на державному рівні.

Позитивними тенденціями є активізація інноваційного підприємництва, зростання ролі університетів як центрів технологічного розвитку, створення регіональних інноваційних кластерів. В умовах післявоєнного відновлення важливо забезпечити концентрацію ресурсів на критичних технологіях, енергетичній безпеці, цифровізації та екологічній модернізації виробництва.

Держава має відігравати системоутворюючу роль у розвитку НІС. Її завдання – створення сприятливого інституційного середовища, підтримка досліджень і стартапів, стимулювання попиту на інновації в публічному секторі, розвиток партнерств між університетами, наукою та бізнесом.

Ключовими напрямками державної політики мають стати:

- удосконалення законодавства у сфері інтелектуальної власності та інноваційного підприємництва;
- формування національної стратегії інноваційного розвитку;
- розбудова інфраструктури підтримки стартапів і технологічних кластерів;
- запровадження механізмів державно-приватного партнерства у фінансуванні інновацій;
- розвиток системи освіти й підготовки кадрів для економіки знань.

Отже, національна інноваційна система є ключовою передумовою сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції країни у глобальний простір знань. Для України її розвиток має не лише економічне, а й стратегічне значення – забезпечує технологічне відновлення, зміцнення обороноздатності та формування інноваційної культури суспільства.

Ефективність НІС залежить від цілісності політики, узгодженості дій усіх суб'єктів та системної державної підтримки. Успішна реалізація цієї моделі здатна перетворити інновації на провідний драйвер поствоєнного відновлення й сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1.Захарченко В. І., Кандєєва В. В. Національна інноваційна система як основа економічного зростання: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 47–54.

2.Демчишак Н. Національна інноваційна система: проблеми формування та фінансового забезпечення. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 89–97.

3.Землянкін А. І. Проект нової редакції концепції розвитку національної інноваційної системи України (2016–2026). *Економічна політика*. 2016. № 3. С. 14–21.

4.Іванова В. С. Національна інноваційна система: законодавче забезпечення в умовах сучасних викликів. *Право та економіка*. 2024. № 1. С. 73–81.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Курган Н.В.; к.е.н., доцент

Шахова С.А.; студентка

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
(м. Харків, Україна)

Сучасні ринкові умови змушують підприємства постійно удосконалювати напрями своєї діяльності, шукати нові можливості для розвитку, впровадження новітніх технологічних рішень, формування конкурентних переваг у мінливому середовищі та закріплювати своє місце серед конкурентів. Зараз інноваційний розвиток перетворюється на ключову передумову збереження конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємств. Глобальні тренди, зокрема впровадження 5G, хмарних технологій, штучного інтелекту, блокчейну, систем кібербезпеки спонукають компанії до трансформації бізнес-моделей і формування нових довгострокових стратегій [1]. Доцільно зазначити, що навіть під час повномасштабної війни українська ІТ-індустрія зберігає статус однієї з

найбільш перспективних у світі. У 2022 році Україна посіла 12-те місце серед 23 країн Центральної та Східної Європи в рейтингу конкурентоспроможності ІТ-сектору, піднявшись за рік на дві сходинки. За експертною думкою фахівців в Emerging Europe у звіті Future of IT 2023, що після 24 лютого 2022 року українські ІТ-компанії стали упевнішими в просуванні свого бізнес-іміджу та якості своїх продуктів і сервісу. Хоча повномасштабна війна стала серйозним викликом для розвитку та функціонування української інноваційної системи. Результати експертного опитування промислових підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у 2023 році, свідчать про суттєву зміну пріоритетів бізнесу. Багато підприємств були змушені скорочувати витрати на інновації, зміщуючи акцент із розвитку на виживання [2]. Попри війну, інновації залишаються актуальними для значної частини виробничого сектору, зокрема, 23% підприємств вказують, що запровадження інновацій (впровадження технологічно нових і/або технологічно удосконалених продуктів, виробничих процесів) є пріоритетом в їхній роботі, а для 46% інновації є актуальними в окремих ситуаціях. Однак для майже третини (31%) респондентів інновації неактуальні взагалі, при цьому значна частина з них не мала інноваційної діяльності навіть до війни. У 2023 році лише 45% підприємств здійснювали інвестиції, здебільшого сфокусовані на ремонт або заміну застарілого обладнання. Більшість респондентів вказали на потенціал відновлення інноваційної діяльності за рахунок галузевих довгострокових програм підтримки, навчання, фіскальних стимулів, налагодження співпраці з науково-дослідницькими центрами, стартап кластерами, можливість консалтингових послуг, допомога у розробці інноваційних стратегій та інших заходів на державному рівні [3].

Цифровізація бізнес-процесів, розвиток платформ і екосистем, впровадження сучасних технологій, трансформація продуктів і послуг, інвестиції в цифрові компетенції та партнерство у сфері досліджень і розробок формують потужний потенціал для використання цифрових рішень.

Такі дії допомагають не лише підвищувати ефективність діяльності та глибше інтегруватися в цифрову економіку та європейський простір [4]. За словами американського вченого в галузі менеджменту, Пітера Друкера, найціннішим активом будь-якої організації XXI століття будуть її працівники знань та їхня продуктивність. Українські фахівці, студенти, науковці вдало демонструють набуті професійні знання, релевантні навички на європейському ринку. Зокрема, серед 23 країн Європи Україна посіла 7-ме місце за показником «людські таланти» насамперед завдяки рівню освіти в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Аналізуючи дані на основі результатів опанування професійних курсів на платформі Coursera, у 2023 році Україна посіла 15-те місце у світі за рівнем професійних навичок населення у галузі бізнесу, технологій і науки про дані, а це більше на 6 позицій порівняно з 2022 роком.

Слід зауважити, що до початку широкомасштабного вторгнення українська стартап-екосистема мала значний потенціал, необхідний для відновлення країни після війни та розвитку оборонно-промислового комплексу під час бойових дій. У 2021–2022 роках екосистема налічувала понад 1500 стартапів та активно зростаючу ІТ-індустрію, що включала 27 стартап-організацій, понад 20 кластерів і більше 100 університетів та наукових установ. З початком широкомасштабного вторгнення в усіх українських містах спостерігалось суттєве зниження індексу стартап-можливостей. Очікується, що після війни особлива увага буде зосереджена на розвитку стартапів, які включатимуть напрямки від військових технологій, цифрової безпеки до розвитку освітніх, харчових, медичних, психологічних проєктів та рішень у сталому будівництві й аграрному секторі [5].

В умовах війни традиційні підходи до ведення бізнесу трансформуються, де соціальна відповідальність та цифровізація стають невід'ємними складовими корпоративних стратегій багатьох підприємств. Підприємства не лише прагнуть адаптувати свої бізнес-процеси до нових реалій, а ще активно долучаються до підтримки армії, допомоги

переселенцям, беруть участь у волонтерських ініціативах, розвитку інноваційних рішень для критично важливих секторів [6].

Інвестиції відіграють провідну роль у майбутньому економічному зростанні України та розвитку бізнесу. Згідно з макроекономічним звітом KSE, економічне відновлення України відбувається нерівномірно, залежно від масштабів воєнних руйнувань, реконструкції та потреб у капіталі. У воєнний час головний акцент робиться на енергетиці та транспорті, тоді як у повоєнний період драйверами зростання стануть видобувна промисловість, виробництво, аграрний сектор та ІТ [7]. Відповідно до нещодавніх прогнозів щодо подальшого іміджу та перспективних галузей в Україні, ІТ-сектор залишається світовим лідером у аутсорсингу та досліджує військові технології (military-tech), кібербезпеку та штучний інтелект, що стимулює розвиток виробничого сектору та створює можливості для внутрішніх проєктів.

Отже, стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі, модернізацію виробництва, цифрові компетенції та розвиток стартап-екосистеми здатні стати рушійною силою підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. У довгостроковій перспективі синергія інновацій, людського капіталу та інвестицій може забезпечити Україні стійке економічне зростання та інтеграцію в європейський простір.

Список використаних джерел

1. Житар М. Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 1(52). С. 144–149.
2. Луцків О. М. & Білан Р. М. Сучасні виклики та загрози інноваційному розвитку економіки регіонів України. С. 46–48.

3. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? ZN.UA. 12 червня 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html>
4. Сафонік Н. П. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”*. 2023. С. 439–440.
5. ДІА. Які п'ять напрямків для стартапів будуть затребувані в Україні після війни. ДІА, 1 вересня 2022. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-pyat-napryamkiv-dlya-startapiv-budut-zatrebuvani-v-ukra%D1%97ni-pislya-vijni>
6. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 342(3(1)). С. 295–297.
7. Krukovets D., Hilgenstock B., Filipov A., Risinger L., Slyvynska O., Andryienko D., Klimchuk V., Markuts Y., Marshalok T., Mazepa S., Shymanskyi V., & Shapoval N. *Ukraine Macroeconomic Handbook*. Kyiv School of Economics. July 2025. pp 9–10.

ОЦІНКА ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ

Лесюк Андрій Іванович

аспірант 3-го року навчання,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8498-6279>

andrii.i.lesiuk@lpnu.ua

Огінок Соломія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Організація часу – це особливий виклик для менеджерів, особливо для тих, які тільки починають своє просування кар’єрними сходами. Порада вчених номер один щодо управління часом полягає в тому, що витратити час на визначення пріоритетів й визначення найважливіших є найціннішим використанням часу працівника та корпорації. В іншому випадку може статися так, що майже гарантовано буде втрачено час неналежним чином – навіть якщо при цьому працівник залишиться дуже зайнятим [1].

Важливість тайм-менеджменту в бізнесі важко переоцінити: на кожному рівні організації, від керівника до звичайного працівника, ефективне управління часом визначає не тільки індивідуальну результативність, а й загальний успіх компанії. Адже навіть найталановитіші фахівці, що працюють у компанії, не зможуть досягти високих результатів, якщо їхній робочий час буде витрачатися нерационально [2].

Пропонуємо розглянути кілька ключових аспектів оцінки позитивного впливу застосування інструментів тайм-менеджменту на продуктивність та якість роботи підприємств.

Таблиця 1

Оцінка впливу інструментів тайм-менеджменту (ТМ) на діяльність підприємства

Показник	До впровадження інструментів ТМ	Після впровадження інструментів ТМ	Очікуваний ефект
Продуктивність праці	Виконання завдань нерівномірне, часті простої та перевантаження	Стабільне та планове виконання більшої кількості завдань у визначені терміни	Зростання результативності на рівні індивідуальному та колективному
Якість роботи	Часті помилки через поспіх і перевтому	Уважність до деталей, менше помилок	Підвищення якості кінцевого продукту/послуг
Використання робочого часу	Неефективне використання, витрати на другорядні справи	Оптимізація, концентрація на пріоритетах	Зменшення втрат часу, економія ресурсів
Рівень стресу персоналу	Високий через хаотичність завдань і дедлайнів	Нижчий завдяки чіткій організації та плануванню	Покращення психологічного клімату, зростання мотивації
Корпоративна культура	Відсутність системності, слабка командна взаємодія	Більша дисципліна, організованість та взаємопідтримка	Формування позитивної робочої атмосфери
Конкурентоспроможність підприємства	Обмежена через нестабільність та низьку якість	Зростання позицій на ринку, лояльність клієнтів	Підвищення іміджу та довіри до підприємства

Джерело: розроблено автором

Насамперед, завдяки плануванню та розстановці пріоритетів працівники виконують більше завдань у визначені терміни, що призводить до раціонального використання часу.

Наступним досягається зменшення втрат часу внаслідок скорочення кількості непотрібних операцій, дублювання функцій та простоїв.

Також позитивно впливає на продуктивність праці зростання індивідуальної результативності працівників, яке досягається тим, що працівники краще організовують робочий процес, що безпосередньо підвищує ефективність виконання завдань.

Правильний розподіл часу та концентрація на головних завданнях дозволяють уникнути поверхневого виконання поставлених задач та підвищує якість кінцевого продукту.

Слід зазначити, що добре організований робочий процес знижує емоційне перевантаження, що у свою чергу позитивно впливає на уважність і точність роботи.

Застосовуючи чіткі дедлайни та прозорий розподіл завдань можна досягти кращого рівня дисциплінованості працівників та більш якісного контролю результатів.

Завдяки системному плануванню ресурси використовуються раціональніше, співробітники з навичками таймменеджменту демонструють вищу організованість і створюють позитивний ефект для команди, що в підсумку підвищує продуктивність і якість продукції та послуг і безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку.

Для визначення оцінки впливу інструментів тайм-менеджменту на діяльність підприємства використовують наступні показники:

- порівняння KPI (Key Performance Indicator, ключові показники ефективності) до і після впровадження тайм-менеджменту;
- вимірювання рівня продуктивності праці (виробіток, кількість завершених завдань, обсяг реалізованих проектів);
- оцінка якості (кількість помилок, скарг клієнтів, рівень задоволеності споживачів);
- опитування персоналу щодо рівня задоволеності роботою та психологічного комфорту.

Пропонуємо вашій увазі план оцінки позитивного впливу застосування інструментів тайм-менеджменту на продуктивність та якість роботи підприємств:

- 1) місяць 0–3: збір KPI щотижня/щомісяця;
- 2) місяць 4: навчання з таймменеджменту + впровадження інструментів таймменеджменту (таскменеджер, правила пріоритетів);
- 3) місяць 5–10: збір даних, після коректив та підтримка змін (менторство, короткі ретроспективи);
- 4) місяць 11: аналіз результатів (статистичні тести, контроль за трендом);
- 5) вихідні результати: звіт з KPI, розрахунок ROI (Return on investment, окупність інвестицій), рекомендації.

Використовуючи дані з попереднього прикладу можна розрахувати економічний ефект від застосування інструментів тайм-менеджменту. Наприклад, якщо ми одержали наступні дані: виробіток/місяць (попередній) = 100 тис. грн., виробіток/місяць (поточний) = 105 тис. грн., витрати на впровадження = 30 тис. грн. Відповідно розрахунок економічного ефекту буде виглядати наступним чином:

- 1) обчислення приросту продуктивності (%) = $(KPI_{after} - KPI_{before}) / KPI_{before} * 100 = (105 - 100) / 100 * 100 = 5 \%$;
- 2) оцінка додаткової вартості (за місяць) = приріст продуктивності (%) × валовий вихід = $0,05 \times 100 = 5$ тис. грн.
оцінка додаткової вартості (за рік) = $5 \times 12 = 60$ тис. грн.;
- 3) розрахунок ROI = $(\text{додаткова вартість} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100\% = (60 - 30) / 30 = 100\%$. Тобто, окупність інвестицій за рік буде дорівнювати 100 %.

Таким чином, ефективна організація часу є ключовим фактором підвищення як індивідуальної результативності, так і загальної конкурентоспроможності підприємства.

Системне планування та чітке визначення пріоритетів дозволяють виконувати більше завдань у строки, скорочувати дублювання операцій і

простої, а отже – раціональніше використовувати ресурси. Навички таймменеджменту сприяють вищій організованості співробітників, зниженню емоційного перевантаження та покращенню уваги й точності роботи, що підвищує якість продукції та послуг. Встановлення прозорих дедлайнів і розподіл обов’язків зміцнює дисципліну й контроль за результатами. Для підтвердження позитивного впливу доцільно оцінювати зміни за KPI, показниками продуктивності, якості та через опитування персоналу.

Рекомендовано впроваджувати інструменти таймменеджменту поетапно (пілот), вимірювати ефект і масштабувати найефективніші практики на всю організацію.

Список використаних джерел

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Тайм-менеджмент в управлінні проєктами корпорацій. Економіка транспортного комплексу. 2023. № 41. С. 41-63.
2. 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. № 68.
3. Петренко І.А. Вплив тайм-менеджменту на ефективність використання робочого часу в умовах змінного бізнес-середовища. Науковий вісник Університету економіки та права. 2021. Вип. 34(1). С. 12–18.
4. Федоренко О.М. Тайм-менеджмент для бізнесу: практичні аспекти застосування в умовах гібридної роботи. Менеджмент і інновації в бізнесі. 2023. Вип. 28(3). С. 77–85.

ВИКОРИСТАННЯ BIM-ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ СМАРТБУДІВНИЦТВА

Лупійчук А.І., аспірант

Західноукраїнський національний університет

(м. Тернопіль, Україна)

Останні десятиліття відзначаються стрімким розвитком інформаційних технологій, що кардинально змінюють підходи до організації будівельної діяльності. Якщо ще донедавна основним інструментом управління будівельними процесами виступали традиційні проєктні документи, креслення та локальні кошториси, то сьогодні на перший план виходять цифрові рішення, які дозволяють забезпечити комплексну інтеграцію даних і прозорість усіх етапів життєвого циклу об'єкта. Одним із найперспективніших напрямів інновацій у сфері будівництва є впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), які стають ключовим інструментом розвитку смартбудівництва. Їхнє значення вже виходить за межі суто інженерного застосування, охоплюючи управлінський та обліковий сегмент.

Використання BIM у смартбудівництві дозволяє створювати цифрові моделі об'єктів, у яких поєднуються архітектурні, конструктивні, інженерні та економічні характеристики. Для обліку це означає доступ до багаторівневої інформаційної бази, де кожен елемент будівлі має не лише просторово-технічні параметри, а й фінансово-економічне наповнення. Наприклад, матеріал, закладений у модель, відразу супроводжується вартісними характеристиками, нормами амортизації, строком експлуатації та іншими важливими для обліку даними. Такий підхід забезпечує новий рівень прозорості в бухгалтерському та управлінському обліку, адже дозволяє в режимі реального часу відстежувати витрати, формувати фінансову звітність і прогнозувати ефективність управлінських рішень.

Не менш важливим є вплив BIM-технологій на систему контролю в будівельній діяльності. Традиційні методи перевірки точності облікових даних здебільшого базувалися на вибіркових перевірках документів і локальних розрахунках. Натомість BIM забезпечує можливість автоматизованої перевірки коректності інформації, оскільки цифрова модель пов'язує між собою технічні, фінансові та управлінські показники. Таким чином, будь-яке відхилення у вартості матеріалів, термінах виконання робіт чи обсягах використаних ресурсів одразу відображається в системі, що мінімізує ризики помилок і шахрайства.

Сучасне смартбудівництво в умовах цифровізації потребує не лише точності розрахунків, а й гнучкості в управлінні ресурсами. Завдяки BIM-технологіям обліково-аналітичні процеси інтегруються з елементами прогнозування та сценарного моделювання. Це означає, що підприємства будівельної галузі отримують інструмент для оцінки потенційних змін на ринку будматеріалів, впливу інфляційних процесів або ж регуляторних змін у податковому чи бухгалтерському законодавстві. Усе це дозволяє вибудовувати облік не лише як фактографічну систему, що відображає минулі події, а як динамічну модель управління майбутніми результатами. Важливим є й соціально-економічний аспект застосування BIM у сфері обліку смартбудівництва. Оскільки цифрова модель будівлі зберігає у собі всю історію об'єкта, починаючи з проєктування і до його демонтажу, вона стає єдиним джерелом правдивої інформації для всіх стейкхолдерів. Це підвищує рівень довіри до облікової інформації як з боку інвесторів і замовників, так і з боку контролюючих органів. Відповідно, формується нова якість корпоративної звітності, орієнтована на цифрову прозорість і соціальну відповідальність.

Таким чином, використання BIM-технологій в обліку смартбудівництва постає як закономірний етап еволюції управлінських та фінансових практик у будівельній сфері. Вони дозволяють не лише оптимізувати витрати й

забезпечити достовірність фінансової інформації, а й інтегрувати облік у ширший контекст стратегічного управління.

AR-ЕТИКЕТКА ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У ВИНОРІБСТВІ

Луцькова В.А., к.т.н., викладач вищої категорії

ВСП «Одеський технічний фаховий коледж

Одеського національного технологічного університету»

(м. Одеса, Україна)

Виноробна промисловість відіграє важливу роль у довгостроковому економічному розвитку багатьох країн, у тому числі США, Китаю, Чилі та низки європейських держав. Наразі сталий економічний прогрес потребує і українське виноробство. Особливо це актуально у теперішній час, враховуючи окупацію Запорізької області та лівобережжя Херсонської, стан виноградних зон яких залишається невідомим. Разом з цим, зміна кліматичних умов, що у свою чергу впливає на нестабільний урожай винограду, вимагає від виробників інноваційних рішень для забезпечення прибутку та пізнаваності товару. Саме таким маркетинговим інструментом, який вже використовують деякі винні компанії Франції, Австрії, США та Австралії, є AR-етикетка (Augmented Reality label – доповнена або аугментована реальність), головна функція якої полягає у презентації вина споживачам через цифрові інновації.

AR-етикетка є звичайною етикеткою вина, яка за допомогою технології доповненої реальності здатна ожити у форматі відео, анімації чи 3D-контенту та розповісти або показати вагомі факти про конкретний винний бренд. Так, вина австрійської сімейної виноробні NIGL Martin & Leopold, мають такі етикетки, на яких з'являється цифрова сцена: горбисті виноградники, виноробня та легендарна вежа, що стала символом виноробні [1]. Також

австралійський бренд «19 Crimes» глобальної винної компанії Treasury Wine Estates пропонує споживачам обрати вино та завдяки доповненій реальності дізнатися історії нонконформістів, які були депортовані з Англії до Австралії [2]. Крім того, ця компанія запровадила такі етикетки і для інших брендів, зокрема для виноробні Wolf Blass (Долина Баросса, Австралія) і Matua (Нова Зеландія), що свідчить про високу зацікавленість споживачів, а значить популяризацію вина через інтерактивну етикетку. Зважаючи на це, українські винні підприємства також можуть запровадити AR-етикетку, але мають враховувати власні конкурентні переваги та особливості, що дозволить стати впізнаваним брендом.

Доповнена реальність надасть змогу українським виробникам презентувати виноробний регіон, його самобутні агрокліматичні умови, унікальні автохтонні або локальні сорти винограду, що може сприяти підвищенню інтересу як до історії виникнення винного господарства, так до його продукції. Крім того, це забезпечує сформувати віртуальну комунікацію між підприємством та споживачем.

Також за допомогою цифрової візуалізації на етикетці є можливість показати технологію окремого типу вина, тим самим підвищити довіру споживачів до вітчизняних виробників. Такий підхід реалізує ланцюг простежування виробництва, тобто демонструє кожен етап технології вина, а значить підтверджує прозорість виробництва та дотримання міжнародних вимог до якості товару. Водночас, така цифрова технологія у вигляді аугментованої етикетки створює освітній та культурний розвиток споживачів у сфері виноробства.

Рекомендації щодо поєднання вина із національними стравами або віртуальні дегустації можливо також втілити через AR-етикетку, що забезпечить підвищення усвідомлення купівлі та культури споживання вина. Це може посприяти гастрономічному туризму та популяризації української ідентичності загалом.

Дослідження закордонних вчених свідчать, що такі інноваційні технології як візуалізації інформації про вино збільшує рівень задоволеності, і загалом формує позитивне ставлення до винного бренду [3, 4]. На підставі цього, можна стверджувати, що AR-етикетка є одним із інноваційних інструментів створення брендингу, основною задачею якого є ідентифікація та виокремлення товару серед інших.

Такі комерційні функції як замовити вино онлайн, доступ до колекційної рідкісної продукції або участь у програмі лояльності клієнтів можливо інтегрувати через AR-етикетку. Саме ці умови сприяють розвитку нових каналів взаємодії між виробниками та споживачами, а також підвищують рівень прибутковості підприємств.

Таким чином, запровадження AR-етикетки в дизайн винного маркування є перспективним маркетинговим інструментом цифрової трансформації та осучаснення виноробної галузі. Така етикетка здатна поєднати освітні та культурні аспекти, підвищити пізнаваність товару, розширити маркетингові можливості підприємства, посприяти розвитку позитивного ставлення споживачів до українського вина.

Список використаних джерел

1. NIGL Winery Brings Wine Labels to Life with AR! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://amlogy.at/tradition-meets-technology-augmented-wine-labels-for-nigl-martin-leopold-winery/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.10.2025).
2. 19 Crimes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gbl.19crimes.com/pages/19-crimes-living-wine-labels> дата звернення: 04.10.2025).
3. Lappas G., Vrigkas M., Kleftodimos A., Triantafyllidou A. *Wine Live Label: A Consumer-Oriented Augmented Reality Design for Wine Labeling* // *ICDS 2023: The Seventeenth International Conference on Digital Society*. 2023. P. 56–57.

4. Rejeb A., Rejeb K., Treiblmaier H. *How augmented reality impacts retail marketing: A state-of-the-art review from a consumer perspective // Journal of Strategic Marketing*. 2021.DOI: 10.1080/0965254X.2021.1972439. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1972439> (дата звернення: 04.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ПОКОЛІННЯ ALPHA

Маковецька І.М., к.е.н., доцент

Попова А.Б., здобувач вищої освіти

Київський національний лінгвістичний університет

(м. Київ, Україна)

За останнє десятиліття широких обертів набирає значення “цифрового” покоління Alpha, яке народжене в період активної цифровізації управлінських процесів на підприємстві. Згідно теорії поколінь, вперше запропонованою американськими вченими Вільямом Штраусом та Нілом Хоувом у 1991 році, кожний період народження людей можливо виокремити в певну групу з унікальними поведінковими структурами та особливостями. Тому і актуальним на сьогодні є виокремлення моделей споживання покоління нового типу та виявлення майбутніх тенденцій для стратегічного маркетингового планування. Оскільки розуміння економічної поведінки майбутніх платоспроможних споживачів надасть можливість побудувати успішну довгострокову стратегію, яка забезпечить подальше успішне функціонування підприємства.

На даний час, покоління Alpha (надалі — Gen Alpha) тісно взаємопов’язане з новітніми технологіями від самого зародження цифровізації. Згідно дослідження компанії «McCrindle» [1], Gen Alpha — це найбільш технологічно обізнане покоління за всю історію, яке буде мати

споживацькі характеристики, які направлені на задоволення імпульсивних дій протягом певного періоду. Значною особливістю даної групи споживачів є використання технологій у всіх сферах життя — від навчання до проведення вільного часу та спілкування, що призведе до посилення важливості цифрового маркетингу та переходу до віртуальних форм комунікації зі споживачами. Завдяки постійному й необмеженому доступу до Інтернету, покоління Alpha стає не лише пасивними споживачами інформації, а й активними учасниками цифрових ринків. Їхній перший контакт із брендом відбувається не через традиційну рекламу, а через алгоритмічно персоналізовані рекомендації у соціальних мережах або відеоіграх. Відповідно до цього, маркетингова стратегія має базуватися на принципах інтерактивності, залученості та гейміфікації.

Покоління Alpha, як потенційного споживача товарів та послуг, формує концептуально нові моделі, які базуються на інтерактивності, персоналізації, діджиталізації та «трендовості». Платформи коротких відео, такі як «TikTok», «YouTube Shorts» чи «Instagram Reels», стають головними медіаторами між брендами та молодими споживачами. Вони виконують функцію цифрових каталогів бажань, у яких контент-тренди безпосередньо формують споживчі наміри. Для Gen Alpha рекомендаційні алгоритми стають певною референтною групою, яка впливає на сприйняття бренду.

Сучасні цифрові інновації на підприємстві охоплюють широкий спектр технологій та інструментів, які трансформують взаємодію з клієнтами та процеси управління бізнесом [3].

Таким чином, алгоритми формують принципово новий тип споживацької раціональності — нераціональність вибору на основі персоналізованих сигналів і вірусних трендів. У контексті розуміння поведінки Gen Alpha, на даний час активно проявляється феномен «дитячого впливу» (pester power), коли діти активно впливають на рішення дорослих у питаннях покупок, що свідчить про їхню зростаючу економічну суб'єктність.

Інноваційні цифрові технології, такі як: віртуальний голосовий помічник, екосистема «розумний будинок», штучний інтелект, метавсесвіт, доповнена реальність та інші, не лише поступово змінюють способи придбання/купівлі товарів чи послуг, а й конструюють нові форми соціальної взаємодії, самоідентифікації та економічної поведінки споживачів. Згідно цих тенденцій, все більше підприємств розвивають технології, які мають подвійне призначення — надання споживачу послуг та одночасно отримання даних щодо використання пристрою та потреб споживача, з метою покращення його досвіду та збільшення ним споживання. Прикладом технології, яка має перспективне майбутнє для взаємодії з Gen Alpha — це навушники, які здатні «читати думки» від підприємства «Samsung». Ідея полягає у використанні датчиків для виявлення мозкової активності, що дозволяють інтерпретувати стан користувача і автоматично адаптувати музику та інші функції пристрою [2]. Один із потенційних напрямів застосування вказаної технології, за офіційними описами, полягає в інформуванні рішень у сфері маркетингу та розваг, тобто отримання персоналізованих даних про когнітивні й емоційні реакції споживача з метою оптимізації рекламного впливу. Використання даних технологій активно розвивається, та для майбутніх поколінь беззаперечно стане невід’ємною частиною повсякденного життя.

Отже, маркетингова діяльність підприємств має адаптуватися до сучасних реалій із застосуванням інноваційних цифрових технологій, проте повинна ґрунтуватися на балансі між інновацією та етикою. При отриманні та використанні персональної інформації споживачів з пошукових систем та соціальних мереж у процесі маркетингових досліджень та дій, спеціалісти з маркетингу мають дотримуватися кодексів доброчесності та застосовувати технології з відповідальністю. Зважаючи на ранню інтеграцію Gen Alpha в сучасні інноваційні технології, можемо зазначити їх залежність від даних технологій та етичні проблеми пов’язані з формуванням надмірного попиту. Водночас, дані можливості відкривають інноваційне поле можливостей для

спеціалістів суміжних сфер та надають нові цифрові виклики відносно взаємодії з новими поколіннями.

Список використаних джерел

1. McCrindle. (2024). Understanding Generation Alpha - McCrindle. *McCrindle*. <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/>
2. Marshall, C. (2025). Samsung's exploring earbuds that can read your mind. Yahoo Tech. <https://tech.yahoo.com/wearables/articles/samsung-exploring-earbuds-read-mind-130000144.html>
3. Пустовіт, О. Г. (2025). Інноваційні цифрові технології та їх вплив на конкурентоспроможність компаній туристичної сфери. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 1(90), 193-203. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-193-203>

ПРО ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО СИМБІОЗУ

Мельникова М.В., д. е. н., доцент
Інститут економіки промисловості НАН України
(м. Київ, Україна)

Актуальність розгляду питань використання цифрових рішень при організації промислового симбіозу обумовлена наступними обставинами. По-перше, промисловий симбіоз, який представляє собою організацію міжгалузевої взаємодії підприємств на засадах циркулярного виробництва, промислової екології та створення комфортних умов життя населення, визнано основним завданням перетворення індустріальних парків в еко-індустріальні парки в рамках реалізації затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України №176-р від 24.02.2023 «Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки». По-друге, вітчизняні [1-2] та

зарубіжні [3-4] дослідники з питань організації циркулярного виробництва та забезпечення міжгалузевої взаємодії між учасниками промислового симбіозу наголошують на доцільності використання інформаційно-комунікаційних технологій і переходу до цифрових рішень, пов'язаних зі смарт-технологіями, інтернетом речей, обробкою великих даних, автоматизацією бізнес-процесів та створенням цифрових платформ. Спираючись на ці дослідження та власний досвід, сформулюємо пропозиції щодо можливостей адаптації зарубіжних практик використання цифрових рішень в рамках промислового симбіозу до процесу формування та розвитку еко-індустріальних парків в Україні.

Так, в роботі [3] авторами представлено підхід до використання інформаційно-комунікаційних технологій та стандартизованих методів, зокрема аналізу матеріальних потоків, обліку витрат на матеріальні потоки, аналізу соціальних мереж, оцінки життєвого циклу, для моніторингу досягнення цілей сталого розвитку учасниками промислового симбіозу, що дозволяє оцінити ефективність процесу міжгалузевої взаємодії щодо переробки або використання вторинних ресурсів та енергії на засадах циркулярного виробництва і промислової екології.

В дослідженні [4] авторами пропонується агентна модель використання потенційними учасниками промислового симбіозу цифрової платформи, яка дозволяє їм за рахунок абонентської плати знизити трансакційні витрати на пошук партнерів та перемовини щодо оптимального розподілу додаткових витрат на організацію промислового симбіозу між учасниками. Використання агентної моделі дозволило авторам отримати результати, пов'язанні зі призначенням помірних комісій в абонентський платі, зниженням залежності від коливання попиту та пропозиції на відходи (вторинні ресурси та енергію), співвідношенням очікувань замовників щодо отримання економічних та екологічних ефектів.

Автори роботи [5] розглядають можливості використання блок-чейн технології для залучення учасників промислового симбіозу на підставі

створення відповідної платформи, а також забезпечення дотримання принципу переробки вторинних ресурсів на території еко-індустріального парку, який передбачає те, що «обсяги споживання ресурсів та вуглецевий слід переробного процесу повинні бути менше ніж обсяги постачання необхідних ресурсів до пунктів призначення». Автори наголошують, що технологія блок-чейн дозволяє створити інтегровану базу даних учасників промислового симбіозу, в якій зберігаються всі здійснені ними транзакції, які поєднуються у блок та криптографічно пов'язуються з попереднім блоком, утворюючи ланцюжок хронологічно взаємопов'язаних блоків. Цифрові рішення, які використовують технологію блок-чейн, за твердженням авторів роботи [5], включають структуру даних та систему управління ними (алгоритми та технології для забезпечення консенсусу при зборі, передачі, накопиченні, зберіганні даних). Використання блок-чейн дозволяє поєднати децентралізовану мережу цифрових користувачів, які консолідовано формують та контролюють транзакції, що забезпечує підтримку розподіленого реєстру в актуальному та цілісному стані. Учасники мають копії розподіленого реєстру або безпосередній доступ до нього, що дозволяє їм оцінити точність транзакцій та забезпечує прозорість, але потребує синхронізації змін у всіх копіях реєстру. Використання технології блок-чейн, як зазначають автори роботи [5], також пов'язано з даними про обмін ресурсами на підставі укладання смарт-контрактів. Це дозволяє вносити зміни до реєстру автоматично при дотриманні умов угоди між учасниками промислового симбіозу та забезпечення захисту від несанкціонованого доступу до управління ланцюжками постачання. Умови використання технології блок-чейн передбачають зберігання даних про транзакції в розподіленому реєстрі, своєчасне надання даних по запиту та витрати на узгодження, підтримку безпеки і аутентичності користувачів [5]. В процесі обміну ресурсами і результатами виробництва також формується набір даних про собівартість, ціну та ступень впливу на навколишнє середовище, що забезпечує надійність та деталізацію інформації про ланцюжки створення

вартості. Платформа для управління даними про організацію промислового симбіозу на території еко-індустріального парку включає три рівня [5]. Перший рівень – ідентифікація потенційних учасників промислового симбіозу та встановлення зав'язків між ними щодо обміну ресурсами, укладання угод, включаючи смарт контракти; другий рівень – моніторинг реалізації угод між учасниками промислового симбіозу та обмін інформацією; третій рівень – розвиток процесу міжгалузевої взаємодії з метою переробки вторинних ресурсів та енергії на території еко-індустріального парку за рахунок впровадження технологічних та організаційних інновацій. Інтернет речей, як констатують автори роботи [5], забезпечує обмін даними в реальному масштабі часу між учасниками промислового симбіозу, однак для його ефективного використання потрібно забезпечити сумісність даних, їх аналіз та передачу, а також безпекове поєднання інформаційних та виробничих технологій.

Всі розглянуті підходи мають важливу перевагу: вони поєднують організаційно-економічну та інформаційно-комунікаційну складові, що дозволяє оцінити можливості адаптації їх до умов організації промислового симбіозу в українських еко-індустріальних парках з урахуванням наявності відповідного техніко-технологічного та фінансового забезпечення, а також кваліфікованих фахівців щодо розробки та експлуатації запропонованих цифрових рішень. Поряд з цим підхід, пов'язаний з використанням платформи на базі технології блок-чейн та інтернету речей може бути доповнено оцінкою можливостей залучення до учасників промислового симбіозу центру обробки даних (дата-центру) як генератора скидної теплової енергії що й повинно стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Мазур Е. М., Король Е.І. Еко-індустріальні парки як напрям інноваційного розвитку виробничих територій. *Просторовий розвиток*. 2023. №6. С.71-89.

2. Мельник А.О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 171 – 176.
3. Lutje A., Wohlgemuth V. Tracking Sustainability Targets with Quantitative Indicator Systems for Performance Measurement of Industrial Symbiosis in Industrial Parks. *Administrative Sciences*. 2020. Vol.10. Issue 1. URL:<https://doi.org/10.3390/admsci10010003>
4. Ahmad Termizi S.N.A., Wan Alwi S.R., Manan Z.A., Varbanov P.S. Potential Application of Blockchain Technology in Eco-Industrial Park Development. *Sustainability*. 2023. Vol.15. Article 52. URL:<https://doi.org/10.3390/su15010052>
5. Mollica M., Fraccascia L., Nastasi A. What drives the success of online platforms for industrial symbiosis? An agent-based model. *Ecological Economics*. 2025. Vol. 230. Issue C. Article 108502. URL:<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108502>

МІСЦЕ SMART-ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Милян Ю.В., аспірант

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

(м. Черкаси, Україна)

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої конкуренції та глобалізації ринків ефективність діяльності корпоративних підприємств значною мірою залежить від якості стратегічного планування та управління. Стратегічне планування виступає основним інструментом визначення довгострокових цілей, напрямів розвитку і способів досягнення конкурентних переваг. Проте навіть найкраща стратегія не матиме практичної цінності без чіткого механізму її реалізації через конкретні, вимірювані та досяжні цілі [1].

Однією з причин такої ситуації є недостатнє використання сучасних інструментів цілепокладання, серед яких особливе місце посідає SMART-підхід. Його застосування дає змогу перетворити стратегічні орієнтири на конкретні, вимірювані та досяжні цілі, що підвищує якість управлінських

рішень і результативність діяльності корпоративних структур. Водночас у вітчизняній практиці менеджменту цей підхід ще не набув системного характеру, а його інтеграція у процеси стратегічного планування залишається фрагментарною.

У цьому контексті важливе місце посідає SMART-підхід, який дозволяє формувати цілі стратегічного розвитку з урахуванням п'яти ключових критеріїв: Specific (конкретність), Measurable (вимірюваність), Achievable (досяжність), Relevant (релевантність) та Time-bound (обмеженість у часі). Використання SMART-критеріїв забезпечує більш системне бачення цілей, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, раціональному використанню ресурсів та посиленню відповідальності менеджерів за результати.

Отже, дослідження місця SMART-підходу в системі стратегічного планування корпоративних підприємств є актуальним завданням сучасної теорії та практики менеджменту, оскільки воно дозволяє підвищити результативність стратегічного управління, забезпечити адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища та сформувати підґрунтя для сталого розвитку організації.

Дослідження місця SMART-підходу в системі стратегічного планування та менеджменту корпоративних підприємств має як теоретичну, так і практичну складову. Нижче представлений структурований перелік тих векторів, які варто розкрити в даній темі:

1. Теоретичні основи стратегічного планування корпоративних підприємств:

поняття, сутність і роль стратегічного планування в управлінні корпоративним підприємством;

етапи стратегічного планування (аналіз середовища, формулювання місії, постановка цілей, розробка стратегії, контроль);

особливості стратегічного менеджменту в корпоративних структурах (централізоване управління, корпоративна культура, дивізіональний підхід тощо);

проблеми та недоліки традиційних систем планування в корпоративних підприємствах.

2. Сутність і зміст SMART-підходу.

Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від того, наскільки чітко сформульовані цілі підприємства. Саме на цьому етапі важливу роль відіграє SMART-підхід, який забезпечує логічність, вимірюваність та реалістичність поставлених завдань.

Дотримання критеріїв SMART дає змогу перетворити загальні стратегічні наміри на чітко визначені орієнтири, які можна контролювати, оцінювати та коригувати у процесі реалізації. Наприклад, замість розмитого формулювання «підвищити ефективність виробництва» SMART-підхід передбачає постановку конкретної мети: «збільшити продуктивність на 10% протягом наступних шести місяців шляхом модернізації обладнання».

Для корпоративних підприємств, які мають складну організаційну структуру та кілька рівнів управління, SMART-методика особливо цінна. Вона забезпечує єдність розуміння цілей між різними підрозділами, сприяє узгодженню стратегічних і тактичних планів, підвищує мотивацію персоналу та зміцнює систему відповідальності за результати [2].

Використання SMART-підходу у стратегічному менеджменті має низку переваг:

- по-перше, він підвищує прозорість управлінських процесів і дозволяє оцінити ефективність роботи кожного підрозділу;
- по-друге, сприяє раціональному використанню ресурсів;
- по-третє, забезпечує своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Водночас слід зазначити, що впровадження SMART-підходу потребує певної управлінської культури. Недостатній рівень підготовки менеджерів, формальний підхід до постановки цілей або відсутність системи моніторингу можуть знизити ефективність цього інструменту. Тому важливо не лише застосовувати SMART у практиці планування, а й інтегрувати його у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Отже, SMART-підхід займає важливе місце в системі стратегічного планування корпоративних підприємств. Його використання дозволяє перетворити стратегічне бачення на конкретні результати, підвищити ефективність управління, забезпечити узгодженість дій усіх учасників організації та сприяти сталому розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

3. Місце SMART-підходу в системі стратегічного планування:

- роль SMART у процесі постановки стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- інтеграція SMART-підходу в основні етапи стратегічного планування;
- вплив SMART-цілей на ефективність реалізації корпоративної стратегії;
- SMART як інструмент моніторингу та оцінки результативності стратегічних рішень;
- використання SMART у системі KPI (ключових показників ефективності).

4. Практичні аспекти впровадження SMART-підходу на корпоративних підприємствах:

- приклади застосування SMART-методології у великих українських та міжнародних компаніях;
- типові помилки при впровадженні SMART-цілей у корпоративному менеджменті;
- методи контролю, оцінки та коригування SMART-цілей;
- інструменти цифрової підтримки SMART-планування (Balanced Scorecard, OKR, системи ERP/CRM).

5. Шляхи вдосконалення системи стратегічного менеджменту з використанням SMART-підходу:

удосконалення процесів постановки та контролю цілей у корпоративних структурах;
 формування культури SMART-управління;
 перспективи застосування SMART-підходу в умовах цифровізації та сталого розвитку підприємств.

6. Висновки:

узагальнення теоретичних і практичних аспектів;
 підтвердження важливості SMART-підходу як чинника підвищення ефективності стратегічного планування та управління;
 рекомендації для корпоративних підприємств щодо впровадження SMART у систему стратегічного менеджменту.

Отже, було встановлено, що стратегічне планування є невід'ємною складовою сучасного менеджменту корпоративних підприємств, адже саме воно визначає основні напрями розвитку, забезпечує ефективне використання ресурсів і формує підґрунтя для досягнення конкурентних переваг на ринку. Проте ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від якості постановки цілей, їх конкретності, вимірюваності та відповідності загальній місії підприємства.

У цьому контексті важливе місце займає SMART-підхід, який виступає універсальним інструментом формування результативних управлінських цілей. Його застосування дозволяє перетворити стратегічні наміри організації на чіткі, логічно структуровані завдання, що піддаються кількісній оцінці й контролю. SMART-критерії – конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі – забезпечують не лише чіткість формулювання цілей, але й підвищують відповідальність менеджерів за їх виконання, а також стимулюють раціональне використання ресурсів.

Застосування SMART-підходу в системі стратегічного планування корпоративних підприємств сприяє формуванню більш прозорої, гнучкої та результативної системи управління. Завдяки SMART-методиці керівництво отримує можливість оцінювати проміжні результати, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і оперативно вносити необхідні корективи в стратегію розвитку. Це, у свою чергу, забезпечує вищий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує його стійкість у конкурентному просторі.

Для корпоративних структур, де управлінські процеси часто мають складну багаторівневу ієрархію, SMART-підхід виконує ще одну важливу функцію – узгодження стратегічних, тактичних і операційних цілей. Завдяки цьому всі підрозділи компанії працюють у єдиному напрямі, що мінімізує ризики дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів.

Водночас слід зазначити, що ефективне впровадження SMART-підходу можливе лише за умови наявності відповідної управлінської культури, підготовленого персоналу та системи внутрішнього контролю. Формальний підхід до застосування SMART-критеріїв може знизити їх ефективність і призвести до викривлення стратегічних пріоритетів. Тому впровадження цієї методики має супроводжуватися навчанням менеджерів, розвитком

корпоративної культури, орієнтованої на результат, і створенням дієвих механізмів мотивації персоналу.

Таким чином, SMART-підхід є не просто інструментом формулювання цілей, а важливим елементом системи стратегічного менеджменту, який забезпечує логічність, узгодженість і вимірюваність усіх етапів стратегічного планування. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентоспроможності корпоративних підприємств, підвищенню їх адаптивності до зовнішніх викликів та забезпечує умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Богутенко Ю.А., Коловоротний С.А., Кузьм'як Ю.Й. Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 52-61. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61>
2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Кравченко М.С., Федюк Б.О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Дем'яненко Д.В., студ. 4 курсу, МНД-42

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

У сучасному світі розвиток компаній визначається здатністю швидко реагувати на технологічні зміни. Цифровізація стає не просто трендом, а необхідною умовою виживання бізнесу. Компанії, які вчасно не інтегрують цифрові інструменти, поступово втрачають конкурентоспроможність і ринкові позиції. Тому стратегія розвитку має будуватися з урахуванням впливу цифрової трансформації на всі елементи управлінської системи.

Цифрова трансформація охоплює впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси, використання аналітики даних, хмарних рішень, штучного інтелекту та автоматизації. Вона змінює підхід до управління — від

традиційної ієрархічної структури до більш гнучких моделей, заснованих на принципах Agile та Lean. Цифрові технології дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів, прискорити комунікацію та прийняття рішень, а також створюють нові можливості для взаємодії зі споживачами.

Розробка стратегії розвитку компанії в умовах цифрової трансформації передбачає комплексний підхід. В основі має бути аналітичне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з використанням таких методів, як SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, а також PESTEL-аналіз, який оцінює вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників. Поєднання цих інструментів з цифровими рішеннями дає змогу побудувати реалістичну, гнучку й адаптивну стратегію.

Цифровізація не зводиться лише до технічного оновлення. Її ключем є люди – працівники, менеджери, лідери, які сприймають зміни не як загрозу, а як нові можливості. Без розвитку цифрової культури впровадження навіть найсучасніших технологій не принесе результатів. Формування цифрового мислення, підвищення цифрових компетентностей персоналу, навчання роботі з новими інструментами, є першочерговими завданнями кожної компанії, яка прагне до сталого розвитку.

Цифрова стратегія розвитку повинна включати побудову так званої «дорожньої карти» цифровізації, що визначає етапи, цілі, ресурси та очікувані результати трансформації. Для малого та середнього бізнесу доцільно починати з базових елементів: використання онлайн-платформ для продажів і комунікації, впровадження CRM-систем для управління клієнтськими даними, автоматизації облікових процесів. Наступними кроками можуть бути впровадження аналітичних систем Business Intelligence, штучного інтелекту для прогнозування попиту або розробка власних цифрових продуктів.

Окрему увагу слід приділити питанням безпеки даних і кіберзахисту. Зростання цифрової активності підвищує ризики інформаційних загроз, тому

стратегія розвитку повинна включати політику інформаційної безпеки, резервування даних і моніторинг кіберризиків. Крім того, цифрова трансформація має відбуватися із дотриманням принципів сталого розвитку: енергоефективності, відповідального використання ресурсів і екологічної свідомості.

Ефективна стратегія розвитку компанії в умовах цифрової трансформації повинна базуватися на трьох ключових елементах: інноваційності, гнучкості та людському потенціалі. Інноваційність забезпечує постійне оновлення продуктів і процесів; гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни ринку; а людський потенціал є тим рушієм, який перетворює технології на конкурентну перевагу. Без гармонійного поєднання цих компонентів компанія не зможе досягти стабільного розвитку.

Необхідна розробка концептуальної моделі «дорожньої карти» цифрової трансформації для малого бізнесу, яка передбачає поетапне впровадження технологій: від базової автоматизації до інтеграції систем аналітики даних та штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати ресурси, а й мінімізувати стратегічні ризики. У результаті компанія стає більш стійкою до кризових змін, здатною адаптуватися до нових умов і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Цифрова трансформація – це не одноразовий проєкт, а безперервний процес. Вона вимагає стратегічного бачення, готовності до експериментів і системного підходу до управління змінами. Тільки ті компанії, які зуміють поєднати технологічні можливості з людським потенціалом, зможуть досягти сталого розвитку в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. Інтелект XXI, 2020, Вип. 5, с. 138–143.
2. Сталий розвиток і цифрові інновації : монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін. ; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», ДУ «ІРЕЕД НАНУ». – Одеса, 2024. – 543 с.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken: Wiley, 2021.
5. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – McGraw-Hill, 2014.

СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Карпінк А.О., студ. 4 курсу, МНД-42

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Соціальні мережі перетворилися на незамінний елемент сучасного ділового спілкування та потужний інструмент зовнішньої комунікації компаній. Вони дають можливість організаціям безпосередньо контактувати з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими особами, швидко інформувати про нові товари, послуги та промоакції, а також формувати позитивний образ бренду. Завдяки миттєвому розповсюдженню контенту та високій активності користувачів, соціальні мережі стають ключовим каналом комунікації у конкурентному бізнессередовищі [2, С. 41].

Раціональне застосування соцмереж у стратегічних комунікаціях компаній забезпечує низку важливих переваг. Попершу, це економічно вигідно, адже просування через цифрові платформи коштує значно менше, ніж традиційні медіаканали. Подругу, соцмережі дають змогу аналізувати поведінку користувачів, виявляти їхні потреби, очікування та інтереси, що сприяє створенню більш точних маркетингових стратегій. Потрете, активна присутність у соцмережах дозволяє швидко реагувати на зміни ринку,

кризові ситуації та відгуки клієнтів, підвищуючи довіру до бренду та формуючи лояльну аудиторію.

Стратегічне використання соціальних мереж передбачає чітке визначення цільової аудиторії та вибір відповідних платформ. Для молодіжної аудиторії та візуально орієнтованого контенту найбільш ефективними є Instagram, TikTok та YouTube, тоді як Facebook і LinkedIn краще підходять для професійної аудиторії та B2B-комунікацій. Важливо планувати контент: регулярність публікацій, використання інтерактивних форматів, креативних відео та інфографіки, що мотивує підписників до взаємодії. Крім того, стратегія має включати формування корпоративного стилю комунікацій, який забезпечує єдине сприйняття бренду та підвищує впізнаваність компанії на ринку [3].

Моніторинг ефективності зовнішніх комунікацій у соціальних мережах є важливим елементом стратегічного підходу. Вимірювання показників залученості, таких як лайки, коментарі, репости, перегляди та конверсії, допомагає оцінювати успішність кампаній, визначати найбільш актуальні теми і вдосконалювати контент для досягнення максимальної результативності [1]. Однак підприємствам також слід пам'ятати про потенційні ризики: негативні відгуки можуть миттєво поширюватися серед користувачів, а зміни алгоритмів платформ впливають на охоплення аудиторії та видимість публікацій.

Отже, соціальні мережі виступають потужним стратегічним засобом зовнішньої комунікації компаній. За їх допомогою можна будувати образ, збільшувати впізнаваність бренду, підтримувати зворотний зв'язок з клієнтами та швидко реагувати на коливання ринкових умов [4]. Щоб отримати найвищий результат, потрібно впевнитися, що ретельно розроблена контентстратегія, є постійна взаємодія з аудиторією, та проводити аналіз ефективності та адаптуватися до нових тенденцій. У епоху цифрової трансформації та посиленої конкуренції соціальні мережі перетворюються не

лише на канал комунікації, а й на інструмент розвитку та джерело конкурентної переваги компанії.

Список використаних джерел

1. Коломієць Д.О. Дослідження впливу соціальних мереж на життя сучасної людини. Актуальні задачі та досягнення у галузі кібербезпеки : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 23–25 листоп. 2016 р. Кропивницький : КНТУ, 2016. С. 192.
2. Фармхаус П.Р. Соціальні мережі як інструмент комунікації держави з громадянами : аналіз проблем та шляхів оптимізації. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 6. С. 7–12.
3. Щербаков С. Таргетована реклама в соціальних мережах. Просто в яблучко. Отримуйте більше клієнтів із Facebook та Instagram : [монографія]. К. : Фоліо, 2018. 256 с.
4. Яцюк Д.В. Реклама в Інтернеті : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2018. 296 с.

КУЛЬТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ЇЇ РОЛЬ У ДОСЯГНЕННІ МІСІЇ ТА БАЧЕННЯ КОМПАНІЇ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Черней Д.А., студ. 4 курсу, МНД-42

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Стратегічне лідерство є ключовим елементом сучасного менеджменту, яке визначає напрямок розвитку організації в довгостроковій перспективі. Культура стратегічного лідерства формується як сукупність цінностей, норм і практик, що сприяють реалізації місії та бачення компанії. Місія відображає поточну мету організації, тоді як бачення – це амбітна картина майбутнього, до якої прагне компанія. У контексті швидких змін на ринку роль стратегічного лідерства полягає в мобілізації ресурсів, включаючи людський капітал, для досягнення цих цілей.

Культура стратегічного лідерства – це неформальна система, що інтегрує стратегічне мислення в повсякденну діяльність організації. За визначенням Р. Куінна, вона включає чотири основні компоненти: динаміку (адаптивність), внутрішню спрямованість (контроль процесів), зовнішню спрямованість (орієнтація на ринок) та гнучкість (інноваційність) [2]. Ця культура формується лідерами, які не лише ставлять цілі, але й надихають команду на їх досягнення.

Роль культури стратегічного лідерства в досягненні місії та бачення полягає в створенні синергії між індивідуальними зусиллями та організаційними цілями. Наприклад, у компаніях на кшталт Google культура, орієнтована на інновації, дозволяє реалізувати бачення «організації інформації у світі» через заохочення креативності співробітників. Без такої культури стратегії залишаються на папері, а місія – декларативною. Для ілюстрації компонентів культури стратегічного лідерства наведено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Компоненти культури стратегічного лідерства та їх вплив на місію

Компонент	Опис	Приклад впливу на місію
Динаміка	Адаптивність до змін	Швидка реакція на ринкові кризи, як у Netflix під час переходу до стримінгу
Внутрішня спрямованість	Контроль та стандартизація	Забезпечення якості в реалізації щоденних завдань для підтримки місії
Зовнішня спрямованість	Орієнтація на клієнта	Розробка продуктів, що відповідають баченню “клієнт на першому місці”
Гнучкість	Інновації та креативність	Генерація ідеї для довгострокового зростання

Стратегічне лідерство діє як каталізатор, перетворюючи місію (чому ми існуємо) та бачення (куди ми йдемо) на операційні стратегії. Дж. Коттер у своїй моделі 8 кроків змін підкреслює, що лідери повинні створювати

почуття терміновості та будувати коаліцію для втілення бачення [4]. У практиці це означає, що культура лідерства сприяє комунікації цілей на всіх рівнях, зменшуючи опір змінам.

Наприклад, у компанії Tesla стратегічне лідерство Ілона Маска реалізує бачення «прискорення переходу до сталого енергетичного майбутнього» через інноваційні рішення, такі як електромобілі. Тут культура лідерства проявляється в заохоченні ризику та навчання на помилках, що дозволяє досягати місії попри виклики [5]. Дослідження показують, що організації з сильною культурою стратегічного лідерства на 20% ефективніше досягають стратегічних цілей [1].

Формування команди – ключовий інструмент стратегічного лідерства. За моделлю Т. Такмена, ефективна команда проходить стадії формування, шторму, нормування, виконання та розпуску [6]. Практичні інструменти включають:

1. Аналіз компетенцій, використання матриці навичок для підбору членів команди. Наприклад, інструмент «Skills Matrix» дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони.

2. Тренінги з командоутворення, наприклад, семінари на основі вправ, як «Escape Room», що розвивають довіру та співпрацю. Дослідження Harvard Business Review вказують, що такі інструменти підвищують продуктивність на 15% [7].

3. Система винагород, зокрема, зв'язок індивідуальних KPI з командними цілями, що мотивує до досягнення бачення.

Ці інструменти забезпечують формування команди, орієнтованої на місію, зменшуючи конфлікти та підвищуючи згуртованість.

Прийняття рішень у стратегічному лідерстві вимагає балансу між інтуїцією та даними. Ключові інструменти:

1. SWOT-аналіз: Для оцінки сильних/слабких сторін, можливостей/загроз у контексті місії. Формується матриця:

SWOT-аналіз для стратегічного рішення

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Сильна бренд-лояльність	Обмежені ресурси для RD
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Розширення на нові ринки	Конкуренція від стартапів

2. Модель Vroom-Yetton-Jago допомагає обрати стиль прийняття рішень (авторитарний, консультативний, груповий) залежно від ситуації [8]. Формула для вибору стилю: (2) $S=f(C,Q,T)$ де S – стиль, C – компетентність команди, Q – якість інформації, T – часові обмеження.

3. Сценарне планування: розробка альтернативних сценаріїв для бачення, як у Shell, що дозволяє адаптуватися до невизначеності [3].

Ці інструменти забезпечують обґрунтовані рішення, що сприяють реалізації стратегій.

Культура стратегічного лідерства є фундаментом для досягнення місії та бачення компанії, перетворюючи виклики на можливості. Практичні інструменти формування команди (матриця навичок, тренінги) та прийняття рішень (SWOT, моделі вибору) дозволяють лідерам ефективно керувати змінами. У майбутньому акцент на цифровізації цих інструментів (наприклад, AI для аналізу даних) посилить їх вплив. Рекомендації: впроваджувати щорічні аудити культури лідерства для корекції стратегій.

Список використаних джерел

1. Друкер П. *Менеджмент: завдання, обов'язки, практика*: монографія / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 432 с.
2. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R. *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*: 7-е вид. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 480 с.
3. Коллінз Дж. *Від хорошого до великого* / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2020. 320 с.

4. Kotter J. P. *Leading Change*: 8th ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 240 с.
5. Vance A. *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. New York: HarperCollins, 2015. 400 с.
6. Tuckman B. W. *Developmental Sequence in Small Groups*. *Journal of Social Psychology*. 1965. Vol. 55. P. 384–399.
7. Harvard Business Review. *HBR's 10 Must Reads on Teams*. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 150 с.
8. Vroom V. H., Yetton P. W. *Leadership and Decision-Making*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1973. Vol. 9. P. 110–124.

ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛІКОВИХ ФАХІВЦІВ З ВИКОРИСТАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

Муравський В.В., д.е.н., професор

Західноукраїнський національний університет

(м. Тернопіль, Україна)

Соціалізація електронних комунікацій суттєво змінила підхід до організації інформаційних процесів у бізнесі, актуалізувавши необхідність інтеграції соціальних мереж у господарську діяльність підприємств. Сьогодні інформаційні ресурси, що генеруються у соціальних мережах, розглядаються не лише як інструмент маркетингу чи взаємодії з клієнтами, а й як важливий елемент інтелектуального поведінкового обліку та контролю. Важливим завданням стає інтелектуальний аналіз комунікацій між працівниками, що дозволяє оцінити зміст повідомлень, стиль їх викладу та навіть використання символів чи емодзі. Це відкриває можливість прогнозувати внутрішній діловий клімат і своєчасно реагувати на потенційні конфлікти між співробітниками, з контрагентами чи керівництвом. За наявності сигналів про зростання ймовірності непорозумінь важливо оперативно застосовувати

антикризові заходи – адміністративного, фінансового чи психологічного характеру. Такий превентивний підхід допомагає уникати дестабілізації роботи підприємства та спотворення даних унаслідок порушення регламентованих комунікацій.

Соціальні мережі також дають змогу ідентифікувати факти дублювання чи прихованої конкуренції у виконанні функціональних обов'язків між обліково-контрольними працівниками. Використання методів штучного інтелекту робить можливим автоматичний аналіз інформаційних повідомлень, виявлення повторів чи надлишкових даних, що призводить до зайвих витрат часу й зниження продуктивності. У такому контексті важливо формувати у колективі культуру співпраці замість конкуренції, орієнтовану на створення оптимальних інформаційних потоків. Перспективним напрямом розвитку контролю за умов активного використання соціальних мереж є максимальне забезпечення інформаційних потреб усіх зацікавлених сторін. Аналіз пошукових запитів, ключових слів і тем, що найчастіше з'являються у повідомленнях, дозволяє налаштувати персоналізований доступ до інформаційних масивів відповідно до посадових обов'язків і прав доступу. Водночас соціальні мережі стають ефективним інструментом зворотного зв'язку, що дає можливість оцінювати якість інформації.

Ще однією важливою площиною використання даних із соціальних мереж є формування системи кібербезпеки підприємства. Моніторинг змісту й стилю комунікацій, відстеження довіри до сумнівних посилань чи ресурсів дозволяє формувати профіль інформаційної поведінки кожного працівника. Це створює передумови для класифікації персоналу за рівнем сприйнятливості до кіберзагроз і дає можливість вибудувати диференційований підхід до обмеження доступу до конфіденційної інформації та навчання з питань особистої цифрової безпеки. Аналіз пошукової активності співробітників у соціальних мережах відкриває шлях до визначення потреб у додатковій професійній підготовці. Часте звернення до одних і тих самих інформаційних джерел може сигналізувати про

прогалини в знаннях або недостатню впевненість у власних професійних судженнях. Виняток становить інформація змінного характеру — наприклад, курси валют чи податкові ставки, що вимагають регулярного оновлення. У будь-якому випадку така поведінка працівників є сигналом для керівництва переглянути організацію освітньо-професійної підтримки персоналу.

Загалом використання соціальних мереж у поєднанні з інструментами штучного інтелекту формує нову філософію обліку та контролю. Вона ґрунтується на безперервному моніторингу, аналізі та прогнозуванні, що дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, зменшити ризики виникнення кіберзагроз і фінансових санкцій, а також підтримати здоровий соціально-психологічний клімат у колективі.

ХМАРНА ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ

Муравський В.В., викладач

Західноукраїнський національний університет

(м. Тернопіль, Україна)

Цифровізація економіки передбачає поєднане використання хмарних сервісів та технології блокчейн. Одним із ключових напрямів трансформації економічної систем підприємства стає хмарна організація взаємозв'язку обліку та управління. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість прийняття рішень та якість інформаційного забезпечення визначають конкурентні переваги, особливої ваги набувають технології, що дозволяють інтегрувати облікові процеси з управлінськими функціями в єдиному інформаційному просторі. Саме хмарні сервіси відкривають нові можливості для створення прозорої, гнучкої та ефективної системи управління, у якій інформація з обліку без затримок надходить до менеджерів і використовується для формування стратегій розвитку, планування ресурсів та оперативного контролю.

Особливість хмарної моделі полягає в тому, що вона дозволяє відмовитися від громіздких локальних серверів та складних програмних комплексів, натомість забезпечуючи доступ до даних і аналітичних інструментів з будь-якого місця та пристрою. Це створює новий рівень інтеграції між бухгалтерією, фінансовим контролем, логістикою та управлінськими підрозділами, адже кожен учасник процесу має можливість працювати з актуальною інформацією в режимі реального часу. У результаті відбувається не лише підвищення оперативності управління, але й мінімізуються ризики прийняття рішень на основі застарілих або неповних даних. Завдяки хмарній організації змінюється інформаційні механізми управління підприємством. Якщо традиційні системи орієнтувалися на поступове накопичення інформації, то хмарні технології дозволяють будувати горизонтальні зв'язки, коли облік і управління стають взаємопов'язаними процесами. Менеджери отримують інструменти для швидкого аналізу фінансового стану, контролю виконання планів і прогнозування результатів, а бухгалтери – доступ до управлінських індикаторів, що допомагає формувати якісніші звіти. Таким чином, формується синергія між обліковою та управлінською підсистемами, де одна підсилює іншу.

Не менш важливим є й те, що хмарні рішення стимулюють розвиток культури відкритості та відповідальності. Прозорість даних зменшує можливості для викривлення інформації, а одночасний доступ різних користувачів до одних і тих самих облікових даних робить управлінські процеси більш контрольованими й прогнозованими. До того ж, інтеграція аналітики, планування і бюджетування в єдиному середовищі сприяє виробленню стратегій, що ґрунтуються на об'єктивних показниках, а не на інтуїтивних рішеннях керівництва.

Водночас хмарна організація взаємозв'язку обліку та управління має свої виклики. Питання інформаційної безпеки, збереження комерційної таємниці, захисту персональних даних залишаються актуальними та

потребують постійної уваги. Проте сучасні провайдери хмарних сервісів пропонують комплексні рішення для мінімізації ризиків, починаючи від багаторівневого шифрування до системи розмежування доступу. Таким чином, потенційні загрози можуть бути значною мірою нівельовані за умови відповідального підходу до вибору технологічного партнера.

Отже, хмарна організація взаємозв'язку обліку та управління еволюцією системи корпоративного управління. Вона дозволяє перейти від розрізнених інформаційних потоків до єдиного інтегрованого середовища, де облік стає фундаментом управлінських рішень, а управління забезпечує ефективність функціонування підприємства. Хмарні трансформації відкривають перед бізнесом перспективу швидкої адаптації до змін, підвищення конкурентоспроможності та формування нових стандартів ведення господарської діяльності в умовах цифрової економіки.

ІНСТРУМЕНТИ КОЛАБОРАЦІЇ, МОТИВАЦІЯ ТА ПІДТРИМКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Муратова Ю.Д., здобувач,

Рузакова О.В., к.е.н., доцент

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського

(м. Вінниця, Україна)

Інструменти колаборації є фундаментом цифрової взаємодії, оскільки вони створюють віртуальний простір, де команди можуть ефективно працювати разом, незалежно від їхнього місцезнаходження. Вони замінюють фізичний офіс, забезпечуючи безперервний обмін інформацією та координацію проєктів. Цифровізація значно підвищує продуктивність, ефективність підприємств, оптимізує процеси та скорочує витрати. Зокрема, найбільше цьому сприяють штучний інтелект, великі дані та хмарні

технології. Водночас головними викликами є висока вартість впровадження цифрових технологій, особливо для малого та середнього бізнесу, потреба в адаптації персоналу та забезпечення безпеки даних [1, с. 465–479].

Останніми роками прослідковується стійка тенденція і в Україні, і у світі надавати перевагу гібридній чи дистанційній роботі. Відтепер фізична присутність більше не є обов'язковою умовою для якісної командної роботи, адже цифрові платформи забезпечують безперервний зв'язок між учасниками, створюючи умови для інтеграції в єдиний робочий простір навіть тих працівників, які знаходяться на значній відстані один від одного. Протягом останніх десятиліть розвиток цифрових інструментів та платформ для спільної роботи суттєво революціонізував традиційні підходи до комунікації та співпраці, відкриваючи нові горизонти для ефективної взаємодії незалежно від географічного розташування чи часових поясів. Це підтверджується результатами дослідження Gallup [2].

Завдяки таким платформам, як Microsoft Teams, Slack, Zoom чи Google Workspace, учасники команд можуть не лише проводити відеоконференції або спілкуватися в чатах, а й активно брати участь у створенні, редагуванні та обговоренні документів у режимі реального часу.

Сучасні цифрові платформи пропонують низку ключових функцій для ефективної командної роботи. Вони забезпечують комунікацію в реальному часі завдяки таким інструментам, як Microsoft Teams або Zoom, які дозволяють миттєво обмінюватися повідомленнями та проводити відеоконференції, значно прискорюючи вирішення робочих питань. Важливою можливістю є спільна робота над документами в сервісах на кшталт Google Workspace та Microsoft 365, де кілька користувачів можуть одночасно редагувати файли, що усуває необхідність у безлічі версій. Для організації процесів використовуються інструменти управління проектами, такі як Trello, Asana та Jira, які допомагають візуалізувати робочі процеси, розподіляти завдання та відстежувати прогрес, забезпечуючи чітке розуміння кожним членом команди своєї ролі. Крім того, легкий доступ до інформації

забезпечують хмарні сховища, наприклад, Google Drive або Dropbox, де всі учасники команди можуть знайти необхідні файли та документи [3].

У сучасному динамічному бізнесі, де конкуренція за таланти посилюється, успіх проекту визначається не лише якісною стратегією, але й командою, яка її втілює в життя. Ентузіазм, креативність та відданість співробітників стають ключовим конкурентним перевагою. Саме тому вміння мотивація персоналу, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи, відіграє вирішальну роль у підтримці їх продуктивності та лояльності.

На відміну від традиційного офісу, де неформальна взаємодія та миттєве визнання відбуваються органічно, цифрове середовище вимагає свідомого та продуманого підходу до побудови мотиваційної системи. Така система не може бути універсальною; вона має бути індивідуальною, враховуючи специфіку ролей у команді, етап розвитку компанії та її корпоративні цінності. Ефективна мотивація — це завжди комплекс заходів, що діє одночасно в кількох напрямках. Вона передбачає постановку зрозумілих цілей, забезпечення прозорого та регулярного зворотного зв'язку, справедливую фінансову винагороду, а також створення атмосфери довіри, яка надихає на професійний ріст та здорову конкуренцію.

Основну позицію в цій системі займає лідер. Його роль трансформується з адміністратора та контролера в архітектора корпоративної культури та драйвера мотивації. Лідер-партнер, який демонструє чесність, послідовність і готовність підтримати, формує середовище психологічної безпеки. У такій атмосфері співробітники не бояться висловлювати ідеї, експериментувати та брати на себе відповідальність, що є основою для довгострокової залученості та інновацій. Такий підхід виявляється набагато ефективнішим за авторитарний стиль «керівника-диктатора», який породжує страх і приховує проблеми.

Безумовно, фінансова мотивація залишається фундаментальною потребою. Конкурентна заробітна плата, бонуси та інші матеріальні стимули є обов'язковою умовою для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Однак, як показує досвід, їхнього ефекту вистачає ненадовго. Матеріальне заохочення розкриває свій повний потенціал лише в поєднанні з інструментами нематеріальної мотивації. Останні допомагають не лише підвищити операційну ефективність і прибутковість за рахунок зростання залученості, але й сформувати міцний, згуртований колектив [4]. Коли співробітники відчують цінність свого внеску, мають можливість розвиватися та бачать соціальну значимість своєї роботи, їхня мотивація стає глибшою і стійкішою.

Фундаментом, на якому будуються всі ці процеси, є жива та адаптивна корпоративна культура. У цифровому середовищі її підтримка вимагає цілеспрямованих зусиль. Це включає регулярну відкриту комунікацію, онлайн-заходи для збереження командної динаміки, демонстрацію цінностей на прикладі лідерів та збереження ідентичності компанії в умовах змін [5]. Міцна корпоративна культура слугує опорою для команди, забезпечує відчуття спільної мети та стабільності, перетворюючись на стратегічний актив, що дозволяє організації успішно адаптуватися до трансформацій і досягати довгострокових цілей.

Отже, у періоди трансформації корпоративна культура стає критично важливою, оскільки саме вона допомагає зберегти ідентичність компанії та об'єднати команду. Її основними опорами виступають адаптивність команди до нових викликів, відкрита комунікація на всіх рівнях, приклад лідерства, коли керівники демонструють цінності на власному прикладі, та збереження ключових принципів організації. Міцна культура забезпечує команді відчуття стабільності та спільної мети, перетворюючись на джерело сили і згуртованості. Вона дозволяє не просто успішно пройти через зміни, але й вийти з них більш міцною та конкурентоспроможною організацією.

Список використаної літератури

1. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 465–479.

2. Hybrid Work. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Мотивація співробітників. Flexi-project. URL: <https://surl.li/zpcbbi> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Мотивація персоналу, системи мотивації. ITEXpert. URL: <https://surl.lu/yusibi> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Даниленко О. А. Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові аспекти та оцінювання ефективності. *Вісник КНТУ*. 2024. № 1. С. 45–52.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Назаренко М.О. кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Вірковський М.О. здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти
спеціальності 073 Менеджмент
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Цифрова трансформація радикально змінює особливості функціонування організацій, вимагаючи від них адаптації до нових технологій, процесів і культурних норм. У цьому контексті управління змінами стає критично важливим для забезпечення ефективності праці персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Якушко І. пропонує цифрову трансформацію розглядати як процес

зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів та взаємозв'язків між ними, яка обумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [2]. Abhari K. трактує цифрову трансформацію у ширшому концепті. Він пропонує розглядати цей процес не лише як впровадження нових технологій або цифровізацію окремих бізнес-процесів, а як еволюцію організаційної структури та функцій організації, враховуючи її мікрорівневі складові, зокрема дії та взаємодію співробітників [3]. Таким чином, цифрову трансформацію варто тлумачити як цілісний процес, що охоплює інтеграцію інноваційних технологій та фундаментальну зміну в організаційній культурі, операційних процесах і мисленні персоналу. У сучасних умовах акцент варто сфокусувати на людському аспекті цифрової трансформації, що підкреслює, як працівники адаптуються, приймають та інтегрують зміни. Об'єднуючи ці аспекти, цифрову трансформацію можна визначити як стратегічну інтеграцію цифрових технологій з метою фундаментального переосмислення структури, функцій та динаміки співробітників організації, що, у підсумку, підвищує її ідентичність, ціннісну пропозицію та загальну конкурентоспроможність. Це операційне визначення встановлює чіткіші концептуальні межі для дослідження, інтегруючи стратегічні, технологічні та процесуальні компоненти.

Цифрова трансформація включає технологічні, освітні та комунікаційні зміни в системі управління, що потребують розуміння та залучення персоналу [1]. Ефективне управління змінами забезпечує плавний та сталий перехід до цифрових інструментів і процесів. Воно включає підготовку, підтримку та допомогу окремим особам і командам у здійсненні організаційних змін. Особливо важливим тут є залучення співробітників. Підтримуємо думку Abhari K., який стверджує, що нехтування участю працівників може сприяти опору змінам, що може стати ключовою перешкодою для успішних ініціатив цифрового розвитку. Зосереджуючись на управлінні змінами, компанії можуть мінімізувати опір, підвищити залученість та покращити загальний успіх своїх зусиль у цифровій

трансформації [3].

Більшість (81%) керівників підприємств вважають, що інвестування в цифрову трансформацію необхідне для успіху бізнесу. Для 43% з них трансформація зосереджена на автоматизації та модернізації внутрішніх процесів. Багато з цих процесів безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом, тому правильно керована цифрова трансформація може суттєво вплинути на організацію та її співробітників. Поведінка індивідів формується під впливом зовнішніх стимулів, які обробляються через внутрішні когнітивні та емоційні механізми [5]. У зв'язку з цим можна припустити, що настрої працівників щодо цифровізації, виступаючи як стимул, визначають їхню поточну схильність до цифрової трансформації. Схильність працівників до цифрової трансформації визначається як їх когнітивна та афективна готовність до цифрових та стратегічних організаційних змін. Готовність працівників брати участь в ініціативах цифрової трансформації моделюється як намір активно долучатися до планування та реалізації цифрових змін, що перевищує межі формальних посадових обов'язків. Участь працівників під час ініціатив щодо змін є контекстуальною та може проявлятися різними способами – від внеску в планування та впровадження до спільного управління.

Основною причиною опору працівників ініціативам цифрової трансформації є недостатня обізнаність щодо причин змін. Згідно з дослідженням Prosci [5], 41% менеджерів стверджують, що понад половину опору співробітників, з яким вони зіткнулися, можна було уникнути. Найпоширенішими причинами є: відсутність усвідомлення причин змін, невизначеність ролі або зміни в обов'язках, страх і невпевненість у майбутньому, відсутність підтримки або довіри до керівництва, відчуття виключеності з процесу змін. Безпосередньо самі менеджери на етапі цифрової трансформації також стикаються із певними труднощами, які часто пов'язані з глибшими структурними проблемами: організаційною культурою, недостатньою обізнаністю та браком знань про зміни, відсутністю підтримки,

страхом або невпевненістю в успіху, невідповідністю між цілями проекту та особистими стимулами, низькою впевненістю у своїй здатності керувати змінами, пов'язаними з людьми [5].

Ці висновки підкреслюють важливість проактивного врахування як обізнаності, так і підтримки на кожному рівні організації, від команд першої лінії до керівництва, під час просування трансформації. Проактивне залучення співробітників та надання вичерпної інформації допоможе організаціям запобігти опору та створити більш сприятливе середовище для змін.

Практичні висновки та сучасні академічні дослідження показують, що успішна цифрова трансформація потребує значних структурних змін для узгодження стратегії, процесів та результатів із цифровими цілями, серед них можемо виділити наступні інноваційні напрямки [4]:

- Цифрове лідерство – формування цифрової організаційної культури на основі зворотного зв'язку, корпоративних цінностей, принципів взаємодії та залучення персоналу до впровадження цифрових технологій.
- Цифрове залучення – персонал отримує можливість використовувати цифрові та соціальні канали у своїй роботі.
- Цифрове робоче місце – забезпечує інтеграцію корпоративних бізнес-додатків і сервісів, комп'ютеризацію сповіщень і повідомлень, централізоване збирання аналітичних даних і візуалізацію звітів, що підвищує мобільність персоналу, безпеку та керованість.
- Цифрові комунікації – забезпечують оперативність і своєчасність передачі інформації, ефективну взаємодію в умовах багатозадачності та розширення відповідальності.
- Цифрова операційна (виробнича) система – включає принципи, процеси, організаційні структури, показники ефективності та елементи проектування (досвід клієнтів, пропозицію продуктів і послуг, механізми контролю та узгодження, способи роботи).

У своїх дослідженнях Shahzad K., Imran F. та Butt A. [4] виділяють сім ключових тригерів для лідерів інновацій, менеджерів та практиків, які займаються цифровою трансформацією:

1. Жорсткі організаційні структури – стримують впровадження цифрових технологій, тому лідери повинні підтримувати структурні зміни та створювати сприятливе середовище для трансформації.

2. Ключові структурні зміни – включають спрощення ієрархій, формалізацію інноваційних процесів та інтеграцію експертних інструментів, що підвищує гнучкість, клієнтоорієнтованість і співпрацю.

3. Відсутність універсальної моделі трансформації – організації можуть створювати власні окремі цифрові підрозділи або інтегрувати цифрові команди в кожній бізнес-функції.

4. Чітке визначення цілей структурних змін – допомагає менеджерам досягати ефективності та уникати підсилення класичних структур влади.

5. Вертикальне лідерство – критичне для зменшення формалізації та рівнів ієрархії, а також для створення адаптивного та гнучкого середовища.

6. Інтеграція як принцип цифрової трансформації – передбачає використання цифрових платформ для співпраці та формування спільнот, що об'єднують внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

7. Зобов'язання керівництва щодо структурних змін – сприяє підвищенню гнучкості, клієнтоорієнтованості та схильності до співпраці в організації

Отже, цифрова трансформація є комплексним соціотехнічним процесом, що радикально змінює організаційні структури, процеси та культуру, інтегруючи цифрові технології для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Успішна трансформація потребує врахування людського аспекту – участі працівників, їхніх когнітивних та афективних схильностей до змін, а також ефективного управління змінами для мінімізації опору та забезпечення залученості. Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним впровадженням, а й стратегічним

процесом, що вимагає інтеграції технологічних, процесуальних та людських компонентів для досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг організації.

Список літератури

1. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ.конф. К.: КНЕУ, 2021. С. 218-220.
2. Якушко І.. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. №4(28), 75–82.
3. Abhari, K. (2025). Employee participation in digital transformation: From digitalization sentiment to transformation predisposition. *Information & Management*, 62(8), 104-212.
4. Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40.
5. Succeed in HR Digital Transformation With Change Management (2025). URL: <https://www.prosci.com/blog/hr-digital>

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ОБЛІКУ

Назарова І.Я., д.е.н., доцент

Назаров О.М., аспірант

Західноукраїнський національний університет

(м. Тернопіль, Україна)

Інтенсивний розвиток автоматизованих систем управління та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у сферу облікових процесів зумовлюють трансформацію традиційної концепції бухгалтерського обліку. Сучасні умови господарювання вимагають формування нової парадигми обліку, здатної не лише задовольняти зростаючі інформаційні потреби різноманітних груп користувачів, але й адаптуватися до кардинальних змін у технічному та методологічному забезпеченні облікової діяльності. Така парадигма передбачає інтеграцію цифрових технологій, підвищення оперативності, точності та аналітичності облікової інформації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень на всіх рівнях економічної системи.

До загальних критеріальних ознак нової парадигми обліку відносяться зміна певних методологічних основ обліку, системи оцінки та відображення в обліку нових ресурсів. Але основна увага концентрується на запитах користувачів обліково-звітної інформації та внутрішніх потребах підприємства, перетворенні обліку у повноцінний соціально-економічний інститут, який би виконував важливу роль у суспільному житті держави. Тому основні чинники, що спонукають до потреби у визнанні та розгляді, а то й формуванні нової облікової парадигми, полягають у наступному:

- переході світової цивілізації до постіндустріальної інформаційної економіки, коли головним продуктом виробництва стає інформація, яка набуває ознак товару, стає об'єктом купівлі-продажу, у тому числі й

інформація, що продукується в системі бухгалтерського обліку і звітності;

- перехід від теорії акціонерів до теорії зацікавлених осіб за принципом релевантності, коли обліково-звітна інформація має задовольняти потреби не лише акціонерів, учасників, тобто власників підприємства, але й широке коло інших користувачів: управлінський персонал, контрагентів, державні служби, громадськість як потенційних інвесторів, зацікавлених у розвитку соціальної та природоохоронної інфраструктури;
- запровадження в систему обліку нових інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє глобалізувати облік, ставити нові цілі перед ним та охопити більше об'єктів, вносити суттєві корективи в методологію, техніку та організацію облікової роботи [1].

Основною рушійною силою, що видозмінює парадигму бухгалтерського обліку є суттєве оновлення технічних можливостей ведення сучасного обліку, що дозволяють:

- спростити роботу із реєстрації фактів господарської діяльності підприємства, проводити її в автоматичному режимі без оформлення громіздкої первинної документації;
- зменшити вплив людського фактору і тим самим значно скоротити витрати на ведення облікової роботи, суттєво скоротити кількість помилок і свідомих фактів порушення встановлених правил ведення обліку, складання фінансової, податкової та іншої звітності;
- необмежено розширювати аналітичність обліку у відповідності із запитами внутрішніх та зовнішніх користувачів;
- значно підвищити оперативність одержання облікової інформації, враховуючи технічні можливості обробки і передачі даних;
- за допомогою сучасних способів комунікування мати надійні канали передачі, зберігання, архівування обліково-звітної інформації;
- забезпечувати через систему кодування, встановлення паролів, кодів доступу належний захист обліково-звітної інформації [2].

Це все призводить до виникнення модерних напрямів розвитку обліку, що пов'язані з новими технічними можливостям ведення обліку та формування інформації, суттєвими зрушеннями у реєстрації та документуванні фактів господарської діяльності, новими способами комунікування та передачі інформації та інше.

Використання таких інновацій сприяє формуванню нової парадигми бухгалтерського обліку та фінансової звітності, зважаючи на фактори, що викликали суттєві зміни у методології, організації, техніці ведення обліку, складання і подання звітної інформації. Це пов'язано з наступними чинниками:

1. Запровадження сучасних комп'ютерно-комунікаційних та інформаційних технологій дозволяє розширити сферу бухгалтерського обліку, охопити крім фінансових питань підприємства ще й господарські процеси щодо перерозподілу ресурсів, вирішення інших соціально-економічних проблем у суспільстві загалом.

2. Інноваційні технології значно розширили коло об'єктів обліку, особливо нематеріального характеру, що стосуються інтелектуального, організаційного та іншого капіталу, його збереження та зростання. Особливим об'єктом обліку стає інформація, яка виробляється на замовлення, передається переважно дистанційно, має вартісну оцінку і є предметом купівлі-продажу.

3. Електронні технології наклали суттєвий відбиток на метод обліку та його елементи. За їх допомоги може застосовуватися та визнається в обліку бездокументна форма реєстрації фактів господарської діяльності, здійснення перманентного контролю активів та зобов'язань, автоматичне групування даних у файловому чи цифровому форматі, накопичення і зберігання великих масивів інформації на цифрових носіях, сервісах, хмарних технологіях. Технічні можливості дозволили розширити коло показників звітності, дали можливість включати до неї нефінансові, неекономічні чинники, об'єднані у інтегрованій звітності. Але головне, усі

облікові процеси від реєстрації фактів і до звітності виконуються автоматизовано на основі відповідного програмного забезпечення, що стирає межі між окремими елементами методу бухгалтерського обліку.

4. Сучасні інформаційні технології спрощують вирішення багатьох організаційних питань щодо виконання облікової роботи. Це стосується дистанційного її ведення та надання аутсорсингових послуг, банківського та клієнтського обслуговування, зберігання та використання обліково-звітних даних з віддалених сервісів, хмарного середовища, різних функціоналів цифрового простору.

5. Електронні обліково-інформаційні системи розширюють можливості найбільш повного задоволення інформаційних потреб різних користувачів. Створюються широкі можливості для поглиблення аналітичного обліку доходів, витрат, інвестицій з метою одержання оперативної інформації для внутрішнього управління господарськими процесами при забезпеченні відповідного ступеня її захисту. Зовнішні користувачі мають можливість через дистанційні засоби передачі даних, інтернет-технології одержувати усю необхідну інформацію, що підлягає публічному оприлюдненню.

Список використаних джерел

1. Назарова І.Я. Модернізація електронних обліково-інформаційних систем в корпоративних об'єднаннях: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Тернопіль, 2024. 578 с.
2. Крупка Я. Д., Назарова І.Я. Теорії і концепції бухгалтерського обліку: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, Крок, 2025. 160 с.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ DIGITAL-РЕКЛАМИ В УКРАЇНІ

Нетребя І.О., к.е.н, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

(м. Київ, Україна)

Сучасний етап розвитку соціально-економічних відносин характеризується значними змінами, що супроводжуються стрімким розвитком інформаційних технологій та систем, формуванням нових підходів до ведення бізнесу, що впливає на процеси управління рекламною діяльністю як важливого елементу маркетингу підприємств. Digital-інструменти, що використовуються у процесі підготовки рекламних кампаній, створення рекламних роликів дають змогу реалізувати креативні підходи до розробки реклами загалом. Відповідно, це формує системне бачення оцінювання реклами як потужного інструменту інформування споживачів про нові товари і послуги та стимулювання збуту.

Аналіз даних, наведених у джерелах [1; 2] доводить значущість цифрової реклами на ринку рекламних послуг. Згідно результатів досліджень, проведених медіакомпаніями, які є лідерами ринку, нині спостерігається тенденція до швидкого зростання капіталовкладень у цифрову рекламу, що виступає одним із важливих чинників збільшення цього сегменту рекламного ринку. За прогнозами фахівців WPP Media, світовий дохід від реклами досягне 1,08 трильйона доларів у 2025 році. Очікується, що за підсумками цього року значно зростуть доходи від digital-реклами [3]. Згідно результатів дослідження, наведеного у [4], у 2025 році прогнозується зростання об'єму рекламно-комунікаційного ринку України на 16%, порівняно з 2024 роком. Інтенсивність темпів зростання залежить від низки чинників, водночас, сегмент DOOH-реклами може зрости на 40 %, а digital - реклами на 15 %.

Сьогодні значна кількість компаній, брендів, товарів представлені в мережі інтернет. Також можливості для розвитку, просування продукції та її

продажу надає електронна комерція як окремий напрям, інструментарій якого реалізується в рамках маркетингової стратегії компаній. Розвиток технологій реклами, штучний інтелект, цифрові інструменти відкривають для компаній багато нових можливостей втілення бізнес-ідей, зокрема, рекламування продукції та послуг широкому колу реальних та потенційних споживачів, які можуть виявити інтерес до товару і до бренду.

Загалом, розвиток digital-реклами має низку економічних, ринкових, технологічних та соціальних чинників, які цьому сприяють, а отже, створюють умови для реалізації рекламних кампаній в рамках затвердженого бюджету. Виділимо найбільш вагомі з них:

1. Постійне зростання чисельності інтернет-користувачів, у тому числі тих, хто читає спеціалізовані інтернет-видання та відвідує тематичні ресурси. У цьому випадку особливого значення набуває реклама, розміщена на спеціалізованих профільних сайтах, яка спрямована на фахівців, що працюють у певній галузі (реклама товарів промислового призначення).
2. Нижча вартість розміщення рекламних матеріалів, порівняно з традиційними медіа: телебачення, транзитна реклама, друковані видання.
3. Значні темпи розвитку digital-технологій, що значно пришвидшує процеси дослідження ринку, вивчення потреб і запитів споживачів, які є цільовою аудиторією, аналізу отриманих даних і моніторинг конкурентного середовища. З іншого боку, з'являється можливість втілити креативні ідеї при розробці рекламних матеріалів, використовуючи сучасне програмне забезпечення для дизайну, відео, створення текстових повідомлень.
4. Просуваючи товари в інтернеті, рекламодавці можуть оцінити частоту переглядів реклами, відвідуваність сайтів, отримати відгуки від клієнтів, тим самим виявити незадоволені потреби або зміну

споживчих звичок, а також загалом оцінити ефективність конкретної реклами.

Таким чином, можемо відзначити, що тренди розвитку цифрової реклами залежать від загального рівня цифровізації і трансформацій, що супроводжують ці процеси. Так, розвиток технологій штучного інтелекту та Big Data дає змогу розробляти креативні і водночас ефективні рекламні кампанії, реалізація яких створює сприятливі умови для залучення більшого числа споживачів. Відповідно, це є вагомим аргументом для інвестицій в інтерактивні формати, оскільки в підсумку формує підґрунтя для оптимізації витрат на рекламу та утримання позицій компанії-рекламодавця у конкурентному середовищі.

Також, посилення конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах наряду залежить від своєчасної адаптації до нових технологій, спрямування зусиль на персоналізацію рекламних звернень та побудову відносин довіри зі споживачами, що вкрай важливо для забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681/4623>
2. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>
3. WPP Media cuts 2025 global advertising revenue growth forecast to 6% on trade concerns. URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/wpp-media-cuts-2025-global-advertising-revenue-growth-forecast-6-trade-concerns-2025-06-09/?utm_source=chatgpt.com
4. Прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2025. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: https://vrk.org.ua/images/Updated_forecasts_UA_advertising_market_2025.pdf

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ
АТ «УКРПОШТА» В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Орлов В.М., д.е.н., професор,

Толкачова Г.В., к.е.н., доцент

**Січкаренко В.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти**

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
(м. Одеса, Україна)

Актуальність дослідження розвитку інноваційної діяльності оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації зумовлена стрімкими змінами на ринку поштових послуг та зростаючими вимогами споживачів до якості та швидкості обслуговування. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації процесів, оптимізації логістики та впровадження нових сервісів, що є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності АТ «Укрпошти».

Мета дослідження – проаналізувати сучасний стан та визначити напрями впровадження інноваційних рішень у систему управління розвитком АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації, з акцентом на підвищення якості послуг, розширення цифрових сервісів та зміцнення ринкових позицій компанії.

Проаналізувавши, діяльність оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта», визначено, що стан розвитку поштового зв'язку в Україні характеризується значним відставанням у споживанні послуг поштового зв'язку не тільки від промислово розвинених країн, але й від багатьох країн Європи, що розвиваються, а також відсутністю дієвих регуляторних механізмів управління розвитком підгалузі, падінням деяких показників економічної діяльності та інвестиційної привабливості національного

оператора [1]. Частка поштового оператора на ринку поштових послуг постійно зменшується. Лібералізація ринку дала змогу операторам поштового зв'язку недержавної форми власності провадити діяльність у найбільш прибуткових сегментах, що призводить до зменшення відповідних обсягів доходів національного оператора.

У 2024 р. АТ «Укрпошта» демонструвала стабільну роботу попри складні воєнні умови та втрату контролю над близько 12 % відділень на окупованих територіях. Компанія завершила централізацію структури управління й продовжила оптимізацію персоналу, дотримавшись планового бюджету на оплату праці (100,5 % виконання). Загальний дохід склав 13,66 млрд. грн. – це на 11,2 % більше, ніж у 2023 р., хоча на 5,7 % менше запланованого через бойові дії. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 12,1 % до 12,98 млрд. грн., що відображає відновлення бізнес-активності. Найбільше зростання зафіксовано у сегментах міжнародного поштового обміну (+45 %), приймання платежів (+28,3 %), пересилання дрібних пакетів (+25,5 %) та розповсюдження друкованих медіа (+37,8 %). Зниження спостерігалось у сфері виплат пенсій та грошової допомоги, торгівлі та окремих поштових послуг через оптимізацію мережі та відтік пенсіонерів [1]. Укрпошта активно впроваджувала нові сервіси: міжнародну доставку банківських карток і паспортів, програму «Національний кешбек», виплати в межах «Зимової єПідтримки», розширення проєкту «Укрпошта. Аптека». Загалом підприємство демонструє гнучкість і здатність до інновацій, зберігаючи клієнтську базу та нарощуючи ключові показники в умовах воєнної економіки.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» доцільно зосередити увагу на комплексному впровадженні інноваційних підходів до управління розвитком компанії:

1. Цифрова трансформація управлінських процесів:

- Автоматизація бізнес-процесів: впровадження ERP- і CRM-систем для оптимізації планування логістики, обліку та управління взаємодією з клієнтами;

- Аналітика на основі великих даних (Big Data): використання алгоритмів прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та персоналізації послуг.

2. Розвиток інноваційних послуг і сервісів:

- Омніканальні рішення: створення єдиної цифрової екосистеми, де клієнт може замовляти, оплачувати й відстежувати відправлення через мобільний застосунок, чат-боти та вебпортал.

- Фінансові та e-commerce сервіси: розширення спектру послуг за рахунок партнерств з інтернет-магазинами, банками, фінтех-компаніями.

3. Гнучкі моделі управління та корпоративна культура інновацій:

- Agile- та Lean-підходи: впровадження гнучкого проектного менеджменту для швидкої адаптації до змін ринку;

- Стимулювання внутрішніх інновацій: програми внутрішніх стартапів, конкурси ідей серед персоналу, система мотивації за впроваджені пропозиції.

4. Партнерства та екосистема інновацій:

- Співпраця зі стартапами та R&D-центрами: тестування нових логістичних технологій (дрони, автономні транспортні засоби, сортувальні роботи);

- Державні та міжнародні програми: залучення грантів і спільних інвестицій у проєкти цифровізації.

5. Орієнтація на сталий розвиток і «зелені» технології:

- Використання електротранспорту та енергоощадних рішень у логістичних центрах;

- Електронний документообіг та безпаперові операції для зменшення екологічного впливу.

Очікуваний результат від впровадження інноваційного підходу до управління розвитком національного оператора поштового зв'язку АТ

«Укрпошта» – зростання ефективності логістики, підвищення задоволеності клієнтів, скорочення витрат і формування іміджу АТ «Укрпошта» як сучасного інноваційного національного оператора поштового зв'язку.

Проведене дослідження підтверджує, що інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» в цифровій економіці. Для подолання наявних ринкових викликів компанії необхідно прискорити цифрову трансформацію, розширювати спектр інноваційних послуг і впроваджувати гнучкі моделі управління. Реалізація запропонованих напрямів – від автоматизації процесів і розвитку партнерств до екологічно сталих технологій – сприятиме підвищенню ефективності, якості обслуговування та зміцненню позицій на національному й міжнародному ринках.

Список використаних джерел:

1. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РАМКАХ ЦІННІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

Парій Людмила Віталіївна, к. е. н., доцент

Стеблина Іван Вікторович, магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Використання цифрових технологій і інформаційних систем повинно підпорядковуватися особливим вимогам функціонального наповнення і технологічного виконання, де необхідно приймати участь керівництву організації щодо питань їх створення, впровадження і використання в

організації [1]. Використання цифрових технологій і інформаційних систем в корпоративному управлінні організації спрямовано на вирішення різних завдань: - структура цифрових технологій і систем: їх призначення має повністю відповідати його цілям, які стоять перед компанією. Цифрові технології і системи в управлінні компанії повинні бути спрямовані на контроль людей, розуміти їх призначення, цілі і завдання, де їх необхідно застосовувати, спираючись на етичні і соціальні принципи; - виробництво вірної, надійної, і своєчасно отриманої інформації. Тобто, щоб цифрові технології і системи працювали на компанію необхідно в першу чергу усвідомити і побудувати структуру, визначити функції і політику самої компанії, цілі управління і рішень, які приймаються, можливості використовуваних технологій. Цифрові технології і системи організації, які є її частиною, при цьому до ключових елементів будь-якої компанії відносяться стандартні процедури, структура і органи управління, співробітники та корпоративна культура [2, с.190].

Якщо впровадити в корпоративне управління цифрові технології, то організаційні зміни матимуть різний ступінь: від мінімальних, до великих. Даний фактор залежить від того наскільки рішучий і наполегливий керівник вищої ланки компанії та наскільки він може довести зміни до кінця [3, с.168]. Кожна окрема організація має різні рівні управління, що потребує різні види інформаційної підтримки. У зв'язку з цим використання цифрових технологій в корпоративному управлінні відноситься до однієї з суттєвих проблем на підприємствах. Достатньо часто керівництво усвідомлює ці проблем, але не може їх вирішити по причині некомпетентності в даних питаннях. У даному випадку достатньо часто рішення приймають керівники інформаційних служб або компанії, що спеціалізуються у цьому. При цьому проблеми замовника не вирішуються швидше [4]. Розвиток цифрових технологій на підприємстві виявляє, що цифрові технології та інформаційні системи в корпоративному управлінні компанією мають взаємний вплив. Цифрові технології та інформаційні системи, які спираються на ІТ зобов'язані мати

повноцінну інтеграцію в роботі будь-якої компанії. З іншого боку, компанія повинна бути забезпеченою в сфері цифрових технологій і потрібно мати не лише нові можливості, а також підкреслювати суттєві зміни в економіці, суспільстві і управлінні бізнесом, поєднує те, що називається - цифрова трансформація. [5]. Сучасні національні господарюючі суб'єкти все частіше звертають увагу на важливість впровадження інноваційних систем управління в доповнення до цифрових технологій. Ці системи, засновані на ціннісно-орієнтованому управлінні, грають ключову роль в підвищенні ефективності і стійкості підприємств в умовах нестабільності та змін.

Розглянемо сучасні системи, засновані на ціннісно-орієнтованому управлінні.

Система управління виробничими ресурсами, ERP (англ. Enterprise Resource Planning) - корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації основних бізнес-процесів компанії, обліку і управління (планування, контроль і аналіз) ресурсами [5]. Сутність ERP полягає в покращенні ефективності роботи підприємства, підвищенні прозорості виробничих процесів і забезпеченні централізованого контролю над ресурсами і операціями [5].

Система управління виробничими процесами, MES (англ. Manufacturing Execution Systems) - це інтегрована система, розроблена для управління, контролю і координації виробничими операціями на підприємстві в режимі часу, максимально наближеному до реального, що дозволяє зробити виробництво прозорим, а управлінські рішення приймати швидко та мобільно [5]. SCADA - система (англ. Supervisory Control and Data Acquisition) - це комплексне програмно - технічне рішення, призначене для контролю, управління і моніторингу технологічних процесів, систем або розподілених об'єктів. Головна завдання SCADA - система - це збір інформації про безліч віддалених об'єктів, надходить з пунктів контролю, і відображається інформації в єдиному диспетчерському центрі [5].

Система управління якістю, QMS (англ. Quality Management System) - це інструмент, призначений для забезпечення управління якістю продукції/послуг на підприємстві. Це комплексний підхід до планування, контролю і вдосконалення процесів і процедур, пов'язаних з виробництвом товарів або наданням послуг, а також виявлення відхилень від технології в виробництві. QMS - більше глобальна система по порівнянні з MES [5].

Система управління взаємин з клієнтами, CRM (англ. Customer Relationship Management) - комплексний підхід до управління і взаємодії з клієнтами, орієнтований на задоволення їх потреб, координацію виробничих процесів і досягнення поставлених цілей бізнесу [5].

Система управління складом, WMS (англ. Warehouse Management System) - це програмне забезпечення, призначене для автоматизації управління процесами складу і роботи складського комплексу в цілому [5]. Основна мета WMS складається в тому, щоб забезпечити точний і актуальний облік всіх товарів, що знаходяться на складі, а також оптимізувати їх розподіл і переміщення всередині складу [5].

Система управління людськими ресурсами, HRM (англ. Human Resource Management), призначена для автоматизації роботи з процесами управління персоналом [5], починаючи від технології кадрового планування, відбору і навчання, і закінчуючи розвитком і оцінюванням персоналу. HRM грає суттєву роль в управлінні виробництвом, оскільки ефективність виробничих процесів безпосередньо залежить від якості роботи персоналу. HRM допомагає виявляти потреби в персоналі, забезпечувати його достатність і компетентність, а також створювати умови для мотивації співробітників до досягнення цілей організації [5].

Система управління основними фондами, EAM (англ. Enterprise Asset Management System), яка призначена для автоматизації бізнес- процесів обліку, технічного обслуговування і ремонту основних фондів, за рахунок чого забезпечує комплексну і узгоджену діяльність організації і ідеальне управління фізичними активами і режимами робіт [5]. Метою EAM є

забезпечення оптимального використання і обслуговування основних коштів (будівлі, обладнання, транспортні засоби і інші матеріальні цінності), зниження їх експлуатаційних витрат і продовження терміну їх корисного використання.

На підставі вищевикладеного слід зробити висновок, що використання цифрових технологій і інноваційних систем управління в сучасному бізнесі в рамках ціннісно-орієнтованого управління набуває особливої важливості і значущості, а також стає невід'ємною частиною успішної діяльності національних підприємств, оскільки вони дозволяють їм не тільки бути конкурентоспроможними і ефективними, але і будувати довгострокові відносини з співробітниками, клієнтами і іншими зацікавленими сторонами, що сприяє створенню стійких і успішних організацій, здібних прогнозувати ризики в своєму розвитку, а також оцінювати можливі варіанти їх запобігання, тобто. готових до викликів сучасного бізнес-світу та суспільства.

Список використаних джерел

1. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2021. № 64. С. 31–35.
2. Вишневецький О. Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.03. Київ, 2021. 515 с.
3. Вплив цифрової економіки на розвиток економік світу та України / Н. Ушакова та ін. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць ХДУХТ. 2021. № 1. С. 104–118.
4. Крисоватий А. І., Десятнюк О. М., Птащенко О. В. Цифрова інклюзія: фінансовий та маркетинговий аспекти. Journal of strategic economic research. 2023. № 3. С. 93–102.

5. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 42. С. 18–22.

РОЛЬ PR У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Плотніченко С. Ю.к.е.н., доцент,

Шулятьєва О. М.

Таврійський державний агротехнологічний університет

Імені Дмитра Моторного,

(м. Запоріжжя, Україна)

У сучасному світі імідж організації є одним із найцінніших нематеріальних активів. Успішні компанії витрачають значні ресурси на його формування та підтримку, адже сама довіра й позитивне сприйняття бренду визначають вибір споживачів у конкурентному середовищі. У добу глобалізації та цифрових технологій, коли інформація поширюється миттєво, роль публіцистики (PR) суттєво зросла. PR стає ключовим механізмом комунікації між організацією та суспільством, виступає інструментом управління репутацією та побудови партнерських відносин [3].

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності й жорсткої конкуренції саме позитивний імідж часто є вирішальним чинником успіху. Метою цієї роботи є дослідити роль PR у формуванні позитивного іміджу організації та визначити ключові інструменти, що сприяють ефективному управлінню репутацією [6].

Формування позитивного іміджу організації відбувається через цілеспрямовану PR-стратегію, яка включає:

- вивчення цільової аудиторії;

- створення системи цінностей бренду;
- управління репутаційними ризиками;
- взаємодію з медіа та лідерами думок.

Успішні приклади можна побачити у міжнародних компаній, таких як «Coca-Cola» чи «Apple», які завдяки активному PR формують сталі позитивні асоціації зі своїми брендами [1]. В Україні ефективні PR-кампанії впроваджують банки («ПриватБанк»), мобільні оператори («Kyivstar») та благодійні фонди, що підвищує рівень довіри до них серед населення [2].

Цифрові технології значно розширили можливості PR. Соціальні мережі, блоги та онлайн-платформи дозволяють організаціям швидко реагувати на кризи та формувати позитивний образ у режимі реального часу. Водночас саме цифровий простір створює найбільш виклики, оскільки негативна інформація поширюється миттєво та може суттєво вплинути на репутацію організації [4].

PR є ключовим інструментом у формуванні та підтримці позитивного іміджу організації.

Завдяки продуманим комунікаційним стратегіям компанії можуть не лише створити привабливий образ, але й зберегти його навіть у кризових ситуаціях. Ефективний PR поєднує прозорість, відкритість до діалогу та соціальну відповідальність, що зміцнює довіру суспільства та підвищує конкурентоспроможність бізнесу [5].

У майбутньому важливим напрямом розвитку PR стане інтеграція новітніх цифрових технологій, зокрема big data та штучного інтелекту, для аналізу громадської думки та прогнозування репутаційних ризиків. Таким чином, ефективне використання PR-інструментів є запорукою стабільного розвитку організації та побудови її позитивного іміджу у свідомості суспільства [5].

Список використаних джерел

1. Грушевицька, Т. Г. PR-технології у сучасному бізнесі. – К.: КНЕУ, 2021.
2. Офіційний сайт «ПриватБанку»: <https://privatbank.ua>
3. Kyivstar. Соціальні ініціативи. – [Електронний ресурс]: <https://kyivstar.ua>
4. Liashenko, Oleksandra, and Svitlana Plotnichenko. "EDUCATIONAL MANAGEMENT IN UNIVERSITIES: WAR, SECURITY, ETHICS." *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024.
5. Плотніченко, С. Р., & Вороніна, Ю. Є. (2021). Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(43), 88-93.
6. Плотніченко С.Р., Максименко А.Г., Вороніна Ю.Є. ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІК РІЛЕЙШНЗ “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 5(15) 2025. С. 1396.

ІННОВАЦІЇ БІЗНЕСУ

Романюк Діана Дмитрівна, 2 курс, група СЗ-21д

Науковий керівник: Красняк Олена Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки інновації стали ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств та рушійною силою економічного зростання. Успіх будь-якої компанії нині залежить не лише від розміру капіталу чи частки ринку, а насамперед від здатності генерувати нові ідеї, адаптувати технологічні рішення й швидко впроваджувати їх у бізнес-процеси. Інновації в бізнесі можна визначити як системне впровадження нових підходів, технологій, продуктів або управлінських рішень, які забезпечують зростання ефективності та створюють додану вартість для споживача.

Сучасна теорія інноваційного менеджменту трактує інноваційний процес як комплексну діяльність, що охоплює створення, розроблення, апробацію та комерціалізацію нових ідей. На думку Ілляшенка С. М., ефективне управління інноваціями базується на синергії знань, ресурсів і технологій, які об'єднуються в єдину систему управління змінами. Менеджмент інновацій передбачає не лише створення нововведень, а й формування відповідного організаційного середовища, культури та системи мотивації, що стимулюють творчість і підприємницьке мислення.

Інформаційні та інноваційні технології нині виступають основним каталізатором розвитку бізнесу. Їх вплив проявляється в автоматизації процесів, оптимізації ресурсів, вдосконаленні маркетингових комунікацій і створенні цифрових продуктів. Перехід підприємств на цифрові моделі

діяльності є не просто технічним оновленням, а комплексною трансформацією способів створення та доставки цінності клієнтам. У цьому контексті важливо розглядати інновації як стратегічний ресурс, який формує довгострокові конкурентні переваги.

Одним із ключових напрямів розвитку бізнес-інновацій є впровадження систем штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Ці технології забезпечують підвищення точності прогнозування, автоматизацію рутинних завдань, удосконалення аналітики даних і персоналізацію взаємодії зі споживачами. Використання AI у бізнесі дозволяє створювати так звані «розумні» продукти, адаптивні сервіси та автоматизовані бізнес-процеси, які зменшують витрати й прискорюють ухвалення управлінських рішень. За дослідженнями Dumas M. та співавторів, сучасні системи управління бізнес-процесами з елементами AI (AI-Augmented BPM) здатні функціонувати автономно, забезпечуючи самонавчання на основі накопичених даних і динамічне коригування алгоритмів у реальному часі.

Окрім технологій штучного інтелекту, значний вплив на бізнес-інновації мають хмарні сервіси, блокчейн-технології, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data). Їх поєднання створює нові можливості для формування цифрових екосистем і партнерських мереж. Такі рішення дозволяють підприємствам швидко масштабувати операції, об'єднуватися в інноваційні альянси, спільно розробляти продукти та виходити на нові ринки. Концепція «відкритих інновацій» (Open Innovation) сприяє тому, що компанії дедалі частіше залучають ідеї не лише від внутрішніх фахівців, а й від стартапів, університетів чи клієнтів. Це пришвидшує процес розробки, підвищує креативність і знижує ризики.

З позицій управління інноваціями особливого значення набуває питання побудови інноваційної стратегії. Ефективна стратегія має поєднувати короткострокові інкрементальні нововведення (наприклад, покращення продукту) з радикальними технологічними змінами, які здатні

створити нові ринки. Для цього сучасні підприємства використовують методології дизайн-мислення, Agile, Lean Startup, скрам-підходи, що забезпечують гнучкість, швидкість прийняття рішень і орієнтацію на споживача. Важливо, що інноваційний розвиток передбачає постійне вимірювання ефективності — через систему показників ROI, індекс інноваційності чи рівень технологічного оновлення.

Попри численні переваги, впровадження інновацій супроводжується низкою викликів. Найпоширенішими бар'єрами є опір змінам усередині організації, недостатня підготовка персоналу, дефіцит фінансових ресурсів, а також регуляторна невизначеність у сферах захисту даних та використання штучного інтелекту. Часто складність полягає у масштабуванні інновацій: пілотні рішення не завжди переходять у промислове впровадження через технічні або організаційні обмеження. Подолати ці перешкоди допомагає розвиток корпоративної культури інновацій, створення внутрішніх інкубаторів і впровадження системи безперервного навчання персоналу.

Зовнішні чинники інноваційного розвитку також мають суттєве значення. Це рівень конкуренції, державна підтримка інноваційних проєктів, інвестиційний клімат, розвиток інфраструктури цифрових технологій. Успішні приклади демонструють підприємства, які інтегрують свої інноваційні процеси в регіональні чи національні технологічні кластери, співпрацюють із науковими установами та венчурними фондами. Такі форми кооперації створюють ефект синергії, коли взаємодія бізнесу, науки та держави формує інноваційне середовище сталого економічного розвитку.

Загалом, інновації у бізнесі сьогодні — це не лише нові продукти чи послуги, а й нові підходи до управління, комунікацій і створення цінності. Вони формують нову бізнес-парадигму, засновану на знаннях, цифрових технологіях та креативності. У перспективі очікується подальше посилення ролі штучного інтелекту, великих даних і автоматизованих систем прийняття рішень. Конвергенція технологій AI, IoT, Big Data та блокчейну створює

підґрунтя для виникнення інноваційних платформ, які з'єднують компанії, споживачів і державу в єдину інтерактивну екосистему.

Отож, інновації виступають стратегічним ресурсом і необхідною умовою успішного розвитку сучасного бізнесу. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності, зміцнює позиції компаній на ринку та сприяє формуванню економіки знань, у центрі якої — людина, технологія та цінність.

Список використаних джерел:

Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. — Суми: Університетська книга, 2010. — 284 с.

Шевчук І. Б., Старух А. І., Васьків О. М. Інформаційні технології в бізнесі: навч. посіб. — Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. — 148 с.

Dumas M., Maggi F. M., Marrella A. AI-Augmented Business Process Management Systems [Електронний ресурс]. — arXiv: 2201.12855, 2022. — Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2201.12855>

Фісуненко П. О. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: монографія. — Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2023. — 210 с.

Впровадження інноваційних технологій у транспортно-складській логістиці

Рудь Ю.Л., к.е.н.,

Крижченко А.В., здобувачка вищої освіти

Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

(Україна)

Сучасна транспортно-складська логістика переживає етап інтенсивної трансформації під впливом інноваційних інформаційних і робототехнічних технологій, які змінюють традиційні підходи до обробки вантажів,

управління запасами та організації доставки. Впровадження автоматизованих систем сортування та підйому, мобільної робототехніки, систем управління складом (WMS) і транспортом (TMS), датчиків Інтернету речей (IoT), цифрових двійників та аналітики на основі штучного інтелекту дозволяє значною мірою підвищити продуктивність операцій, знизити операційні витрати і скоротити час обробки замовлень [1; 2]. У провідних логістичних підприємствах спостерігається масова інтеграція роботів для підбору і сортування, автономних транспортних засобів для внутрішніх переміщень, а також систем для автоматичного розвантаження й укладання вантажів – тенденції, підтверджені прикладами масштабного впровадження в міжнародних компаніях [3].

Ключовим компонентом цифрової трансформації складської логістики є інтеграція WMS і TMS з платформами аналітики та управління. Сучасні WMS надають інструменти для детального відстеження товарних позицій, оптимізації зон розміщення, управління працівниками й ресурсами, а взаємодія з TMS дозволяє синхронізувати планування маршрутів і відвантажень з реальними можливостями складу. Хмарні рішення сприяють швидкому розгортанню і масштабуванню сервісів, в той час як інтеграція з IoT-пристроями забезпечує потік даних у реальному часі, необхідний для оперативних рішень і прогнозування [1]. Застосування AI-моделей для прогнозування попиту та оптимізації розміщення запасів дозволяє зменшити надмірні запаси і відповідні витрати на зберігання, підвищуючи оборотність складу і точність виконання замовлень.

Особлива роль у модернізації внутрішньої логістики належить роботизації й автоматизації фізичних операцій. Сучасні мобільні роботи (AMR), маніпулятори та сортувальні системи здійснюють відбір, упорядкування й транспортування товарів із високою швидкістю та меншою кількістю помилок порівняно з ручною працею. Масштабні кейси застосування робототехніки вказують на істотне скорочення часу обробки та зниження собівартості виконання замовлень, проте одночасно піднімають

питання безпеки праці, перекваліфікації персоналу та етичного аспекту заміщення робочих місць [3].

Технологія digital twin (цифровий двійник логістичної системи чи складського комплексу) сьогодні розглядається як один із ключових інструментів прогностного моделювання та попереднього випробування операцій у віртуальному середовищі. Вона дає змогу апробувати різні сценарії організації логістичних процесів – від перепланування простору зберігання й впровадження автоматизованих систем до зміни графіків роботи – ще до їхньої реалізації у практичних умовах. Такий підхід забезпечує можливість оцінки впливу на пропускну здатність, рівень простоїв і витрат, формуючи обґрунтовану основу для прийняття інвестиційних рішень. У поєднанні з технологіями аналізу великих даних цифрові двійники значно розширюють інструментарій адаптивного управління та підвищують стійкість логістичних систем до зовнішніх і внутрішніх факторів.

Важливим напрямом розвитку інновацій у транспортно-складській діяльності є впровадження технологій Інтернету речей (IoT). Вони забезпечують безперервний моніторинг переміщення вантажів, їхнього фізичного стану, параметрів середовища (температури, вологості), а також технічних характеристик обладнання. Використання цих даних у режимі реального часу дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення, здійснювати превентивне технічне обслуговування, оптимізувати маршрути транспортування та умови зберігання, що особливо актуально для «холодових» ланцюгів постачання. Крім того, інформація, зібрана за допомогою IoT, є базою для розроблення енергоефективних стратегій експлуатації складів і транспорту, що узгоджується з принципами сталого розвитку.

Значний потенціал у логістичних системах демонструють і блокчейн-технології, які підвищують прозорість операцій, забезпечують простежуваність руху товарів і знижують ризики фальсифікацій. Використання смарт-контрактів сприяє автоматизації виконання угод між

учасниками ланцюга постачань, зменшенню часу на митні та адміністративні процедури, а також скороченню транзакційних витрат. Водночас ефективно поширення блокчейну вимагає стандартизації форматів даних, правового узгодження та вирішення проблем масштабованості.

Не менш вагомим чинником цифрової трансформації є екологічний вимір. Сучасні інноваційні рішення дозволяють реалізовувати концепцію «зеленої логістики»: оптимізувати транспортні маршрути, скорочувати порожні пробіги, підвищувати енергоефективність складів завдяки системам моніторингу ресурсоспоживання, інтегрувати екологічні показники у систему оцінювання ефективності (KPI). Водночас автоматизація має враховувати життєвий цикл обладнання та можливості його подальшої переробки або повторного використання, щоб запобігти перенесенню екологічних ризиків на інші етапи ланцюга постачань.

До ключових викликів цифрової трансформації належать значні капіталовкладення, необхідність забезпечення сумісності різних технологічних рішень, ризики кіберзагроз та недостатній рівень підготовки персоналу. Економічна ефективність інвестицій у робототехніку та цифрові платформи залежить від масштабів операцій і рівня інтеграції з існуючими процесами. Відсутність уніфікованих стандартів обміну даними ускладнює інтеграцію різних систем, тоді як питання кібербезпеки стають критично важливими для забезпечення безперервності логістичних процесів. Крім того, необхідність підвищення кваліфікації працівників вимагає додаткових ресурсів для навчання й перепідготовки.

Практика провідних підприємств підтверджує ефективність таких рішень: великі корпорації активно інвестують у роботизовані склади та автоматизовані транспортні технології, що дає змогу суттєво скоротити витрати на виконання замовлень і прискорити доставку. Для малого та середнього бізнесу перспективними стають хмарні сервіси управління складськими (WMS) і транспортними (TMS) процесами, а також модель

Robotics as a Service (RaaS), яка передбачає орендний доступ до роботизованих модулів і поступове масштабування інновацій.

Отже, впровадження інноваційних технологій у транспортно-складській логістиці створює основу для глибокої трансформації ланцюгів постачання – від автоматизації окремих операцій до побудови цілісних цифрових екосистем, що забезпечують підвищену ефективність, гнучкість і стійкість. Реалізація цих можливостей потребує системного підходу, що поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, стандартизацію даних, кіберзахист і врахування екологічних аспектів цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. MIT Center for Transportation & Logistics. The Warehouse of the Future. 2024. URL: <https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/2024-03/The%20Warehouse%20of%20the%20Future.pdf>
2. DHL. The value of IoT in supply chains. 2023. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/innovation/the-value-of-iot-in-supply-chains.html>
3. Financial Times. Amazon steps up use of robotics in warehouses. 2025. URL: <https://www.ft.com/content/31ec6a78-97cf-47a2-b229-d63c44b81073>

Вплив цифрової трансформації на професію бухгалтера

Сейсебаєва Н.Г., к.е.н, доцент,

Батерук Я.Ю., магістр

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

Сучасний світ переживає епоху безпрецедентних технологічних змін, що охоплюють усі сфери людської діяльності. Бухгалтерська професія, яка століттями залишалася консервативною та традиційною, сьогодні опинилася

в епіцентрі цифрової революції. Трансформація, що відбувається, не просто змінює інструменти роботи бухгалтерів – вона фундаментально перетворює саму суть професії, вимагаючи від фахівців нового мислення, інших компетенцій та готовності до постійних змін.

Ще два десятиліття тому типовий робочий день бухгалтера складався з ручного внесення записів до паперових журналів, складання балансів за допомогою калькулятора та оформлення документів для податкової служби. Сьогодні ж бухгалтер працює в екосистемі інтегрованих цифрових рішень, де сучасні комп'ютерні програми значно полегшують процес ведення бухгалтерського обліку, враховуючи той спектр програмного забезпечення, який пропонується: від калькуляторів до автоматизованих реєстрів та форм звітності.[1] Перехід від ручного ведення документів до автоматизованих систем став справжньою парадигмальною зміною в розумінні ролі та функцій бухгалтера в сучасній організації.

Цифрова трансформація докорінно змінила характер бухгалтерської роботи. Якщо раніше основний обсяг часу займали рутинні операції – введення даних, звірка документів, механічні розрахунки, то сучасні технології взяли ці функції на себе. Програмні комплекси, такі як SAP, QuickBooks, Oracle Financials, автоматизували більшість повторюваних операцій. Хмарні рішення забезпечили доступ до фінансових даних у режимі реального часу з будь-якої точки світу. Штучний інтелект та машинне навчання здатні розпізнавати рахунки-фактури, автоматично заповнювати їх у системі, виявляти аномалії та потенційні помилки, прогнозувати грошові потоки.

Блокчейн-технології являють собою інновації, що відкривають нові можливості IT і впливають на новітній технологічний розвиток багатьох сфер і галузей економіки.[2] Вони відкривають нові горизонти для забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації. Смарт-контракти автоматизують виконання угод та відображення їх у бухгалтерському обліку, виключаючи можливість маніпуляцій з даними. Роботизована автоматизація

процесів дозволяє створювати програмних роботів, які виконують стандартизовані завдання швидше та точніше за людину, працюючи цілодобово без перерв.

Автоматизація рутинних операцій звільнила колосальну кількість робочого часу бухгалтерів для якісно іншої, більш інтелектуальної роботи. Сучасний бухгалтер перетворюється з «рахівника» на бізнес-консультанта, стратегічного радника керівництва. Замість того, щоб витратити години на підрахунки, він аналізує фінансові показники, шукає тренди, виявляє закономірності, пропонує управлінські рішення для оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Професія еволюціонує від виконавчої до аналітичної, від фіксації минулого до прогнозування майбутнього.

Ця трансформація висуває принципово нові вимоги до компетенцій бухгалтерів. Цифрова грамотність стала базовою необхідністю. Сучасний бухгалтер повинен впевнено володіти спеціалізованим програмним забезпеченням, розуміти логіку роботи різних облікових систем, швидко адаптуватися до нових платформ. Просунуте володіння Excel з використанням макросів, складних формул та зведених таблиць стало мінімальним стандартом.

Аналітика даних перетворилася на ключову навичку сучасного бухгалтера. Робота з великими масивами інформації, використання інструментів візуалізації даних, таких як Power BI та Tableau, здатність побудувати інформативні дашборди – це вже обов'язкові елементи професійного інструментарію. Бухгалтер повинен уміти не просто обробляти цифри, а витягувати з них інсайти та робити обґрунтовані прогнози.

Поряд з технічними навичками, критичне мислення виходить на перший план. Чим більше процесів автоматизується, тим важливішою стає здатність людини мислити аналітично. Алгоритми можуть помилятися, дані можуть бути неповними, тому бухгалтер повинен уміти ставити під сумнів автоматично згенеровані звіти, виявляти аномалії та компенсувати обмеження технологій професійним судженням.

Комунікаційні навички набули принципово нового значення в цьому контексті. Сучасна роль вимагає постійної взаємодії з іншими підрозділами: необхідно презентувати фінансові звіти топ-менеджменту, пояснювати складні концепції простою мовою, впливати на прийняття стратегічних рішень. Бухгалтер стає повноправним учасником управлінської команди.

Питання кібербезпеки також набули критичної важливості, адже бухгалтери працюють з найбільш чутливою конфіденційною інформацією компанії. Розуміння основ інформаційної безпеки, дотримання принципів GDPR, здатність розпізнати фішингові атаки стало невід'ємною частиною професійної відповідальності.

Однак цифрова трансформація несе і серйозні виклики. Штучний інтелект здатний обробляти рахунки-фактури, категоризувати тисячі транзакцій за секунди, формувати стандартизовані звіти без участі спеціаліста. Особливо вразливими виявляються позиції молодших бухгалтерів. Швидкість технологічних змін створює психологічний тиск: постійна необхідність оновлювати навички викликає відчуття невизначеності, особливо у досвідчених спеціалістів, які десятиліттями працювали в одній парадигмі.

Проте в цих викликах закладені величезні можливості. Володіючи не лише фінансовими знаннями, але й аналітичними інструментами, сучасний бухгалтер стає стратегічним радником керівництва. Він може виявити неефективності в бізнес-процесах, оптимізувати структуру витрат, спрогнозувати фінансові наслідки стратегічних рішень.

Цифрова трансформація породжує абсолютно нові спеціалізації: бухгалтер-аналітик даних, спеціаліст з автоматизації процесів, консультант з цифрової трансформації. Ці нові ролі забезпечують значно вищий рівень оплати та кар'єрні перспективи. Хмарні технології відкривають можливості для географічної диверсифікації – бухгалтер може обслуговувати клієнтів з різних країн віддалено.

Важливо усвідомити, що цифрова трансформація не знищує професію -

вона трансформує її в напрямку більшої інтелектуалізації. Рутинні завдання переходять до машин, а людині залишається те, що машини не вміють: мислити стратегічно, розуміти контекст, приймати рішення в умовах невизначеності.

Для успіху в новій реальності бухгалтерам необхідно активно інвестувати в технічну освіту та професійні сертифікації, розвивати аналітичні здібності та навички бізнес-консультування. Особливо важливо навчитися ефективно співпрацювати з ІТ-фахівцями, оскільки сучасна бухгалтерія - це точка перетину фінансів та технологій.

Майбутнє належить бухгалтерам-гібридам, які органічно поєднують глибокі фінансові знання, технологічну грамотність та аналітичне мислення. Саме вони демонструватимуть, що бухгалтерія - це не застаріла рутинна, а динамічна, інтелектуально насичена професія в авангарді цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Тенюх З., Пелех У. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> (дата звернення: 09.10.2025).
2. ЛУКАНОВСЬКА І. ОСОБЛИВОСТІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В АУДИТОРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 273–278. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-273_278.pdf.

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ: АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Сейсебаєва Н. Г., к.е.н, доцент

Джеріна К. С., магістр

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

У сучасному бізнесі інформація — це ключовий ресурс, а швидкість її обробки та якість аналітики стають критичними факторами конкурентоспроможності. У такому контексті автоматизація управлінського обліку виступає не просто як технологічний інструмент, а як трансформаційна сила, що змінює роль облікових підрозділів і менеджерів. Автоматизовані системи обліку дають змогу швидко отримувати актуальні дані, скорочувати помилки та забезпечувати гнучке управління, водночас покладаючи нові вимоги щодо ІТ-інфраструктури, аналітичних компетенцій і контролю.

Автоматизація управлінського обліку охоплює автоматичне збирання, обробку, зберігання та аналіз даних, які використовуються менеджерами у прийнятті рішень. Вона дозволяє трансформувати облік із пасивного журналістського запису в активний інструмент прогнозування, контролю та прийняття стратегічних рішень.

В українських підприємствах автоматизація управлінського обліку вже реалізується через інтеграцію ERP-систем, модулів аналітики та хмарних рішень. Також важливим є аспект цифрової трансформації: зміна ролі обліку від пасивного зберігача інформації до активного інформаційного ядра управління.

При автоматизації управлінського обліку до системи вбудовуються модулі збору даних, інтеграція з операційними системами, інструменти аналітики та інтерфейси для користувачів. Етапи включають підготовчий

аналіз, проектування моделі обліку, налаштування систем, тестування та впровадження, а також навчання персоналу та підтримку [2].

У ході проектування системи важливо враховувати відповідність бізнес-процесам, гнучкість налаштувань під змінні умови, ступінь автоматизації (повна чи часткова), а також побудову внутрішніх контролів у системі [1].

Серед основних технологічних тенденцій можна виокремити впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних (Big Data), роботизованої автоматизації процесів (RPA) та хмарних рішень. Ці інструменти підвищують точність розрахунків, забезпечують безперервний моніторинг бізнес-процесів і створюють умови для оперативного прийняття управлінських рішень.

Разом із тим автоматизація створює низку викликів. Насамперед це ризики кібербезпеки, пов'язані з обробкою конфіденційної інформації, а також проблеми сумісності ІТ-систем, складність інтеграції нових рішень із наявними базами даних і програмами. Додатковими викликами залишаються опір змінам з боку персоналу, недостатній рівень цифрових компетенцій та ризик надмірної залежності від алгоритмів, які не завжди враховують контекстні чинники управлінських рішень.

Переваги автоматизації для бізнесу:

- економія часу й ресурсів — скорочення людської праці і більш оперативне формування звітності;
- підвищення точності й зниження помилок, особливо у рутинних розрахунках чи агрегації даних;
- аналітика в режимі реального часу — швидший доступ до управлінської інформації;
- переорієнтація ролі обліковців — від підготовки даних до інтерпретації та консультування керівників;

- гнучкість — можливість масштабування та адаптації систем під змінний бізнес-контекст.

Необхідно зважати на комплексність інтеграції з існуючими системами, високу вартість впровадження та супроводу, ризики помилок у алгоритмах, опір змін із боку персоналу. Додатково, автоматизація може знизити “чутливість” процесів до нестандартних ситуацій, яким алгоритми можуть не приділити достатньої уваги.

Таким чином, автоматизація управлінського обліку — це не просто технологічне оновлення, а стратегічна трансформація ролі обліку у підприємстві. Вона змінює акценти з рутинної обробки даних на аналітику, прогнозування та підтримку управління. Проте успіх автоматизації залежить від грамотного проектування, інтеграції контролів, управління ризиками та підготовки персоналу. Інтеграція автоматизованого обліку з системою внутрішнього контролю, кіберзахистом та бізнес-аналізом формує основу для конкурентного, адаптивного та безпечного розвитку компанії в цифрову еру

Список використаних джерел:

1. Безверхня Ю. Проблеми та перспективи автоматизації управлінського обліку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 1(29).

2. Ясінська А. І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Т. 2023, №2. С. 152

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Новіков А.М., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

В умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та жорсткої конкуренції інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств стає одним із ключових чинників їх виживання та зростання. Підприємства, які здатні ефективно поєднувати інновації і інвестиції, можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечувати стійкий розвиток і адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Вивчення інноваційної діяльності має глибоке теоретичне підґрунтя. Серед класиків економічної теорії інновацій слід відзначити Йозефа Шумпетера, який ще на початку XX століття визначав інновацію як рушійну силу економічного розвитку. У своїй праці "The Theory of Economic Development" (1911) він стверджував, що економічне зростання відбувається завдяки «новим комбінаціям» — новим продуктам, процесам, ринкам, джерелам сировини або формам організації виробництва. Шумпетер увів поняття "творчої руйнації" (creative destruction), підкреслюючи, що інновації руйнують старі структури, створюючи нові ефективніші [4].

Подальший розвиток теорії інновацій отримав завдяки працям Крістофера Фрімана, одного з фундаторів концепції національних інноваційних систем. У своїй роботі "Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan" (1987) він підкреслював важливість взаємозв'язку між державою, бізнесом і наукою в створенні умов для інноваційного прориву [5].

Також слід згадати Бенгта-Оке Лундвалла, який розробив поняття «економіки, що базується на навчанні» (learning economy) і системи «інновації через взаємодію». У праці "National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning" (1992) він підкреслив, що інновації виникають не лише через наукові відкриття, а в результаті постійної взаємодії між підприємствами, науковими установами та споживачами [6].

Нами представлено основні принципи інвестиційно-інноваційної діяльності сучасних підприємств, на яких має базуватись ефективна інвестиційно-інноваційна діяльність:

1. Принцип системності. Інвестиційно-інноваційна діяльність має розгортатись як система взаємопов'язаних елементів (стратегії, ресурсного забезпечення, управління, оцінки результатів, ризиків).
2. Принцип адаптивності. Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологій, попиту; коригувати напрями інновацій і інвестицій відповідно до зовнішніх та внутрішніх викликів.
3. Принцип пріоритетності та стратегічності. Визначення ключових напрямків інноваційно-інвестиційної діяльності, які відповідають стратегічним цілям підприємства [2, С. 38-44.].
4. Принцип ефективності ресурсів. Раціональне використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних і людських ресурсів; мінімізація витрат, максимізація виходу інновацій [3, С. 15-21].
5. Принцип ризик-орієнтованості. Оцінка, управління та мінімізація ризиків, пов'язаних з інвестиціями і інноваціями (технологічними, ринковими, фінансовими, організаційними).
6. Принцип інтеграції. Залучення всіх функціональних сфер підприємства (виробництва, НДДКР, маркетингу, фінансів, управління персоналом, наука, університети, постачальники, клієнти).
7. Принцип стійкості (збалансованості). Забезпечення балансу між короткостроковими та довгостроковими інтересами, між інноваційним

ризиком і економічною безпекою; не надто швидко знецінення результатів інновацій через відсутність підтримки чи ресурсів.

8. Принцип прозорості і законності. Дотримання правових норм, стандартів; прозорість у фінансуванні, звітності, партнерських відносинах; забезпечення довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів [1, С. 54-60.].

Отже, інвестиційно-інноваційна діяльність на нашу думку це необхідність й невід'ємність для сучасного підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним, гнучким та ефективним.

Дотримання перелічених принципів дозволяє підвищити результативність таких заходів, зменшити ризики і досягати збалансованого розвитку. На практиці підприємства мають не просто інвестувати чи впроваджувати інновації окремо, а розробляти стратегії, системи управління, механізми оцінки і коригування, які забезпечать синергію між інноваційним потенціалом і ресурсним забезпеченням.

Список використаних джерел

1. Грігерман, Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*, (4) 2024, С. 54-60.
2. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*.36 (2022). С. 38-44.
3. Ільчук В., Деркач А., Пчельнікова К. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислових підприємств України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. 2 (10). С. 15-21.
4. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (перше німецьке видання — 1911 р.)
5. Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.

6. Lundvall, B.-Å. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Парфенюк І.В., магістер

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Сталий розвиток у сучасному бізнес-середовищі розглядається як стратегічний пріоритет, який забезпечує баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У таких умовах ключовим чинником конкурентоспроможності стають інноваційні бізнес-моделі, що поєднують ефективне управління ресурсами з довгостроковими цілями сталого розвитку [3, С. 102-107].

Інноваційна бізнес-модель передбачає переосмислення способів створення, постачання та отримання цінності. Якщо традиційна модель фокусується на максимізації прибутку, то інноваційна — на формуванні цінності для суспільства, мінімізації негативного впливу на довкілля та підтримці розвитку людського капіталу [2, С. 54-68].

Одним із найпоширеніших напрямів є модель "циркулярної економіки", яка базується на повторному використанні матеріалів, переробці відходів і відновленні ресурсів. Такі підходи вже реалізуються у компаніях ІКЕА, Unilever, Patagonia, що активно інтегрують принципи екодизайну та розширеної відповідальності виробника [4, С. 4-8].

В Україні приклади інноваційних бізнес-моделей спостерігаються у сфері альтернативної енергетики, агротехнологій і цифрових сервісів. Наприклад, агрокомпанії впроваджують "розумні ферми" з використанням ІТ-рішень для зменшення енергоспоживання та підвищення ефективності виробництва. Водночас, цифрові платформи малого бізнесу, що працюють на принципах sharing economy, сприяють соціальній інклюзії та доступності послуг для широких верств населення [6, С. 102-107].

Важливою тенденцією є інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у систему корпоративного управління. Це сприяє підвищенню прозорості бізнесу, зміцненню довіри інвесторів і покращенню репутації компаній [5, С. 50-56].

Відобразимо сучасні інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку в таблиці 1.

Таблиця 1.

Інноваційні бізнес-моделі як інструмент сталого розвитку

Тип бізнес-моделі	Ключова характеристика	Приклади реалізації	Вплив на сталий розвиток
Циркулярна економіка (Circular Economy)	Орієнтація на повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів	IKEA, Philips, TerraCycle	Зниження споживання ресурсів, екологізація виробництва
Модель спільного використання (Sharing Economy)	Надання доступу до товарів/послуг без необхідності володіння	Uber, Airbnb, BlaBlaCar	Оптимізація споживання, соціальна інтеграція
Платформна бізнес-модель (Platform Model)	Створення екосистеми для взаємодії користувачів і виробників	Amazon, Alibaba, Etsy	Розширення ринку, підтримка малих підприємств
Зелена інноваційна модель (Green Innovation Model)	Інновації, спрямовані на зменшення екологічного впливу	Tesla, Patagonia	Скорочення викидів, підтримка «зеленого» споживання
Соціально орієнтована бізнес-модель (Social Enterprise Model)	Поєднання прибуткової діяльності з вирішенням соціальних проблем	Grameen Bank, Ashoka	Підвищення рівня добробуту, розвиток спільнот
Цифрово-інноваційна модель (Digital Innovation Model)	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості	Google, Microsoft Cloud, SAP	Ефективне управління ресурсами, прозорість даних

Джерело: побудовано автором на основі [7, 8]

Інноваційні бізнес-моделі сприяють інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку. Їх ефективність проявляється у поєднанні технологічних рішень, соціальної відповідальності та екологічних ініціатив, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Отже, інноваційні бізнес-моделі виступають не лише механізмом адаптації підприємств до нових викликів, але й ефективним інструментом

досягнення глобальних цілей сталого розвитку [1]. На наш погляд, їх успішне впровадження потребує системного підходу, державної підтримки та формування культури відповідального споживання й управління.

Список використаних джерел

1. Глобальні цілі сталого розвитку: Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. URL: <https://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку: аналітична доповідь / за ред. І. В. Булеєва. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2022. 124 с.
3. Мельник Л. Г., Сотник О. І. Економіка сталого розвитку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2020. 416 с.
4. Кваша С. М., Гончаренко І. С. Циркулярна економіка як основа інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 4-8.
5. Мазур А. Г. ESG-підходи у корпоративному управлінні: виклики та перспективи для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 50-56.
6. Пашинська І. О. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 5-6. С. 102-107.
7. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*.
8. Chesbrough, H. (2020). Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford University Press.

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ДОВГОСТРОКОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Старов О.С., аспірант

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова

Формування та впровадження інноваційних бізнес-моделей сьогодні виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств і зміцнення їхньої економічної стійкості. У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними технологічними змінами та глобальними ризиками, саме інновації стають основою стратегічного управління та довгострокового розвитку бізнесу. Підприємства, здатні інтегрувати нові підходи до організації діяльності, цифрові рішення й гнучкі управлінські практики, демонструють вищу адаптивність до турбулентного середовища й формують нові стандарти ринкової поведінки. Сталий економічний розвиток таких компаній визначається не лише рівнем фінансових показників, а й здатністю створювати додану цінність для споживачів і суспільства в цілому. У цьому контексті інноваційні бізнес-моделі стають інструментом оптимізації стратегічних рішень, що охоплюють як внутрішні процеси, так і зовнішні взаємодії із зацікавленими сторонами.

Наукові дослідження підтверджують, що інноваційність бізнес-моделей слід розглядати не як разову зміну окремих елементів, а як комплексну трансформацію логіки створення та розподілу цінності. Гавран В.Я., Грибик І.І. та Комар Ю.О. підкреслюють, що аналіз світових і вітчизняних практик демонструє: провідні підприємства роздрібної торгівлі досягають стійкого зростання саме завдяки впровадженню нових форматів взаємодії з клієнтами, цифрових каналів продажу та гнучких організаційних структур, що дозволяють швидко реагувати на коливання попиту [1]. Вивчення цих

практик дає змогу окреслити універсальні закономірності розвитку інноваційних моделей, які можуть бути масштабовані в інші галузі та регіони.

Теоретичний вимір впливу інноваційних бізнес-моделей на стратегічний розвиток докладно висвітлений у працях Терлецької Ю., яка доводить, що зміна традиційної логіки створення вартості формує підґрунтя для довгострокових конкурентних переваг і підвищує гнучкість управлінських рішень [2]. Науковиця обґрунтовує, що інноваційна модель має розглядатися як динамічна система, у якій поєднуються технологічні нововведення, трансформація бізнес-процесів та розвиток людського капіталу. Саме взаємодія цих елементів дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, а й випереджати їх, задаючи власні тенденції розвитку галузі.

З огляду на зростання глобальної нестабільності особливого значення набувають підходи до вдосконалення існуючих моделей. Смоляр Л. та Голінько Ю. наголошують, що в умовах економічної невизначеності стратегічне управління повинно спиратися на постійний пошук нових комбінацій ресурсів, активне впровадження цифрових рішень і розвиток партнерських екосистем [3]. Вони підкреслюють, що інноваційне вдосконалення бізнес-моделей має відбуватися не епізодично, а як безперервний процес, у якому стратегічні та тактичні рішення взаємопов'язані через систему гнучкого планування. Такий підхід забезпечує не лише оперативну реакцію на кризи, а й формує передумови для сталого зростання за рахунок швидкого освоєння нових ринків.

Практичні аспекти реалізації інноваційних моделей на конкурентних ринках висвітлюють Пилипенко О., Яровий К. та Мартиненко О. Автори доводять, що поєднання цифрових технологій, аналітики великих даних та клієнтоорієнтованих сервісів створює основу для масштабування бізнесу й підвищення ефективності стратегічних рішень [4]. Дослідження свідчить, що використання таких підходів дозволяє підприємствам швидко тестувати нові

формати, оптимізувати витрати та формувати інноваційні продукти, що відповідають динаміці споживчих очікувань. У результаті компанії не лише зміцнюють свої ринкові позиції, а й підвищують загальну економічну стійкість, оскільки різноманітність джерел доходів і каналів взаємодії з клієнтами знижує залежність від коливань окремих сегментів.

Особливого значення інноваційні бізнес-моделі набувають у контексті кризових та воєнних викликів. Артемчук М.Д. зазначає, що адаптивні бізнес-стратегії, засновані на гнучкому управлінні та впровадженні технологічних рішень, стають визначальним чинником збереження економічної стабільності у період збройних конфліктів [5]. Досвід українських підприємств демонструє, що інноваційність дозволяє не лише виживати в умовах глибоких потрясінь, а й формувати нові конкурентні переваги, коли ринок починає відновлюватися. Застосування цифрових інструментів для дистанційного управління, автоматизація логістики та розвиток онлайн-каналів продажу виступають ключовими механізмами забезпечення безперервності бізнес-процесів, підтримання ланцюгів постачання та залучення нових груп споживачів.

Синтез наведених наукових позицій дозволяє сформулювати узагальнення щодо ролі інновацій у стратегічному управлінні та розвитку бізнесу. По-перше, інноваційні бізнес-моделі забезпечують підприємствам можливість гнучко реагувати на зміни середовища й формувати довгострокові конкурентні переваги. По-друге, стратегічне управління має враховувати постійний характер інноваційних процесів і вибудовувати систему прийняття рішень як динамічну та багаторівневу. По-третє, цифровізація та новітні інформаційні технології є не додатковим елементом, а ядром сучасних стратегічних моделей, що визначає швидкість адаптації та здатність до масштабування. Нарешті, у кризових і посткризових умовах інноваційність стає запорукою економічної стійкості, оскільки створює передумови для диверсифікації ризиків, формування нових ринкових ніш і залучення інвестицій навіть у період високої турбулентності.

Отже, роль інновацій у стратегічному управлінні та розвитку бізнесу полягає у перетворенні підприємств на відкриті системи, здатні до безперервного оновлення та співпраці. Інтеграція результатів сучасних досліджень підтверджує, що впровадження інноваційних бізнес-моделей не лише оптимізує стратегічні рішення, а й формує нову парадигму економічної стійкості, у якій гнучкість, технологічність і соціальна відповідальність стають взаємопов'язаними чинниками довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2025. № 9 (1). С. 179 – 189. DOI: [10.54264/0103](https://doi.org/10.54264/0103)
2. Терлецька Ю. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 188 – 191. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>
3. Смоляр Л., Голінько Ю. Стратегії інноваційного вдосконалення бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-56>
4. Пилипенко О., Яровий К., Мартиненко О. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>
5. Артемчук М.Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії. Секція: Соціальні та поведінкові науки*. 2025. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Стецюк П. А., д.е.н., професор,

Іванов С.М., студент 2 курсу, група УІДМ-61

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі висока конкуренція та цифровізація вимагає від менеджера мати гнучке мислення та вміння швидко впроваджувати інноваційні рішення для підвищення ефективності підприємства. Традиційні методи менеджменту вже не мають тієї швидкості у прийнятті рішень, тому постає потреба у сучасних інноваційних технологіях.

Мета роботи. Проаналізувати сучасні інноваційні технології, визначити їх вплив на ефективність у прийнятті управлінських рішень та окреслити перспективи розвитку в сучасних підприємствах.

Результати дослідження. У наукових дослідженнях останніх років питання інноваційних технологій у сфері управління активно розглядається як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Серед зарубіжних відзначились П. Друкер, Г.Мінцберг, М.Портер, які в свою чергу активно визначають інновації як ключовий чинник конкурентоспроможності. В українському середовищі ці теми досліджують Л. Федулова, І. Бондаренко, Т. Камінська та О. Кузьмін, які наголошують на цифровізації та автоматизації управління і бізнес-процесів.

До сучасних інноваційних технологій у менеджменті належать – штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології, аналітика даних (Big Data), Agile- і Scrum-методології [1]. Вони допомагають автоматизувати рутинні управлінські завдання, забезпечують швидкість, гнучкість, доступність у роботі над спільними проектами та допомагають приймати кращі управлінські рішення [2].

Застосування всіх цих технологій дає можливість менеджеру бути справжнім стратегом, який має у своєму арсеналі цифрові інструменти

управління, які допомагають оптимізувати ресурси підприємства та сприяють підвищенню продуктивності праці та якості прийнятих менеджером рішень [3].

Впровадження інновацій інколи супроводжується опором персоналу, відсутністю цифрових навичок, високою вартістю технологій, а також ризиками, які пов'язані з інформаційною безпекою. Вирішення цих проблем можливе через всебічний розвиток менеджера у сфері інноваційних технологій, адаптацію корпоративної культури та підтримку і розвиток персоналу [4].

Висновки та перспективи

Інноваційні технології стають саме тим фундаментом, який потрібен у сучасному менеджменті для ефективної роботи, комунікації та прийняттю рішень. Майбутні дослідження мають бути направлені на створення нових моделей для інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємствами, а також для розробки програм, які буду спеціалізуватись на оцінці ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Камінська Т. М. Інноваційні технології в управлінні організаціями. *Вісник економічних наук України* 2024. № 2. С. 73–79.
2. Бондаренко І. В., Кузьмін О. Є. *Цифрова трансформація управління: концепції, технології, практики*. 2023. № 74/75. С. 13–21.
3. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart. Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2023.
4. Fedulova L. I. Innovation management: new challenges and perspectives. *Economic Annals-XXI*. 2024. № 199(3–4). P. 42–47.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стецюк П.А. д.е.н., професор,

Олісейчик Ю.Ю., студ. 5 курсу, МНДМ-51

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сучасні підприємства працюють у швидкоплинних умовах глобального ринку, що вимагає використання новітніх інструментів управління. Одним із головних факторів зростання конкурентоспроможності є реалізація інноваційних технологій. Цифрові рішення надають можливість удосконалювати бізнеспроцеси, знижувати витрати, збільшувати продуктивність праці та формувати дієву систему комунікацій.

Важливою складовою для інноваційних технологій є автоматизація управлінських функцій через ERP - та CRMсистеми, які дозволяють інтегрувати всі підрозділи підприємства в єдине інформаційне середовище. ERPсистеми (Enterprise Resource Planning) забезпечують управління ресурсами, контроль виробництва, фінансовий облік, логістику. CRMсистеми (Customer Relationship Management) допомагають підприємствам поліпшувати комунікацію з клієнтами та будувати довгострокові відносини[2].

Одним із трендів є використання технологій штучного інтелекту (AI) і машинного навчання. Вони надають змогу прогнозувати попит, виявляти тенденції в ринку, оптимізувати запаси й виробничі процеси. Алгоритми обробки даних дозволяють прогнозувати сезонні коливання продажів, а чат-боти надають цілодобову підтримку клієнтам[3].

Хмарні рішення та засоби для спільної роботи стали незамінними для нашого сучасного бізнесу. Використання хмарних сервісів дає можливість оперативному доступу до даних з будь-якого місця, гнучкого масштабування

ресурсів, а також зменшення витрат на підтримку локальної інфраструктури. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу.

Помітного поширення набувають технології блокчейн, які гарантують прозорість фінансових операцій і збільшують рівень довіри між партнерами. Вони дозволяють безпечно зберігати дані про транзакції, що є важливим у сферах логістики, фінансів та міжнародної торгівлі [2].

Водночас суттєвим викликом для підприємств є кібербезпека. В міру росту обсягів цифрових даних підвищуються ризики їх витоку, кібератак і шахрайства. Отже, впровадження інноваційних технологій повинно супроводжуватись створенням комплексної системи захисту інформації та регулярним навчанням персоналу.

Інновації перетворюють і маркетинг. Сьогодні компанії активно використовують цифрові платформи для реклами товарів і послуг, застосовують Big Data для вивчення поведінки споживачів, розвивають інтегровані стратегії. Соціальні мережі стають ключовим каналом взаємодії з клієнтами, а контентмаркетинг і відеоформати – основним інструментом залучення аудиторії [1].

Можливості сталого розвитку підприємств у контексті інновацій тісно пов'язані з переходом до “зеленої” економіки та впровадженням екологічно чистих технологій. Це передбачає зменшення енерговитрат, перехід на відновлювані джерела енергії та формування культури корпоративної соціальної відповідальності.

У висновку можна сказати, що цифрові технології є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й основою для сталого розвитку підприємств. Їхнє комплексне впровадження позитивно впливає на укріплення позицій на ринку та формуванню конкурентних переваг. А отже це є важливою складовою для нашого сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент.- Київ: Основи, 2022. 816 с.
2. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018. 252 с.
3. Сталий розвиток і цифрові інновації : монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін. ; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

Тарасюк М.В., доктор економічних наук, професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

З огляду на сучасні виклики, з якими стикається економіка України, особливо в умовах війни та необхідності формування підґрунтя для післявоєнної відбудови, надзвичайно важливим постає питання пошуку нових підходів до управління діяльністю підприємств. Одним із ключових напрямів є управління бізнес-процесами з урахуванням маркетингової цінності для споживача, що набуває особливого значення у кризових умовах.

Актуальність цієї проблематики зумовлена тим, що сучасний конкурентний ринок дедалі більше орієнтується не лише на внутрішню ефективність компаній, а й на створення цінності для споживача, яка стає основою довгострокових конкурентних переваг. Водночас традиційне

управління бізнес-процесами в українських підприємствах здебільшого фокусується на оптимізації витрат і підвищенні продуктивності, залишаючи поза увагою зміни у споживачській поведінці, зростання вимог до якості, сервісу та інновацій. Це формує проблематику дослідження: необхідність інтеграції маркетингової складової у систему бізнес-процесів для забезпечення стійкого розвитку компаній. У даному контексті проєктний підхід розглядається як ефективний інструмент, що дозволяє поєднати стратегічне планування, операційну гнучкість та орієнтацію на кінцеву цінність для клієнта.

Метою дослідження є обґрунтування можливостей застосування проєктного підходу для інтеграції маркетингу в управління бізнес-процесами, що сприятиме виходу підприємств із кризових умов, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та створенню стійких бізнес-моделей для розвитку у післявоєнний період. Вирішення цього завдання є необхідною передумовою ефективної трансформації українських підприємств та їх інтеграції у глобальний економічний простір.

У сучасній науковій та прикладній літературі дедалі більшого поширення набуває концепція маркетингової цінності для споживача (value-based marketing) [1], яка передбачає орієнтацію підприємства не лише на виробництво продукції чи надання послуг, а насамперед на створення такої цінності, що відповідає очікуванням, потребам та поведінковим установкам клієнтів. Цінність у даному контексті розглядається як інтегральна категорія, що охоплює функціональні, емоційні та соціальні вигоди, які отримує споживач у результаті взаємодії з компанією.

У цьому контексті особливого значення набуває чітке розмежування та розуміння взаємозв'язку між бізнес-процесами та бізнес-моделями. Бізнес-процеси визначаються як упорядкована сукупність операцій та дій, спрямованих на створення певного результату, тоді як бізнес-модель відображає загальну логіку функціонування підприємства, спосіб створення, доставки та монетизації цінності для клієнтів [2, 3]. Відмінність між ними

полягає у рівні абстракції: бізнес-процеси забезпечують операційну ефективність та управління поточними діями, тоді як бізнес-модель задає стратегічний напрям і визначає ціннісну пропозицію. Водночас їх взаємозв'язок є органічним, адже ефективна бізнес-модель потребує якісної реалізації бізнес-процесів, а останні, у свою чергу, повинні бути інтегровані у стратегічну логіку створення маркетингової цінності.

Управління цими взаємозалежними категоріями в сучасних умовах доцільно здійснювати через проєктний підхід, який забезпечує системність, цілеспрямованість та гнучкість трансформаційних змін [4]. Особливістю проєктного підходу є його орієнтація на досягнення конкретних цілей у визначені терміни з оптимальним використанням ресурсів, що дозволяє ефективно впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сфері управління бізнес-процесами це означає можливість формування проєктів, спрямованих на інтеграцію маркетингових інструментів у ключові етапи створення цінності, від розроблення продукту до його дистрибуції та післяпродажного обслуговування. Таким чином, проєктний підхід забезпечує поєднання стратегічного бачення та операційної реалізації, сприяючи формуванню бізнес-моделей, які відповідають сучасним викликам та очікуванням споживачів.

Нині найважливішим є системне розуміння ролі маркетингової цінності як інтегративного чинника формування конкурентних переваг українських підприємств у складних економічних умовах. Поєднання концепції value-based marketing із методологією управління бізнес-процесами дозволяє не лише оптимізувати внутрішні ресурси, але й вибудувати стратегічну орієнтацію підприємства на кінцевого споживача.

Маркетинг у сучасних умовах повинен розглядатися не як окрема функціональна підсистема, а як наскрізний елемент усіх бізнес-процесів, починаючи з етапу проєктування продукту та завершуючи післяпродажним супроводом. Це забезпечує формування інтегрованих бізнес-моделей, у яких

створення цінності для клієнта стає ключовою метою управлінської діяльності.

Крім того, проєктний підхід створює умови для гнучкої адаптації бізнес-процесів до турбулентності середовища, підвищуючи здатність підприємств швидко впроваджувати інноваційні рішення та знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринкової кон'юнктури.

Вітчизняним підприємствам необхідно сформувати систему управління бізнес-процесами на основі проєктів, які інтегрують маркетингову складову у всі ключові напрями діяльності. Зокрема, доцільним є створення проєктних офісів, що координуватимуть розробку нових продуктів з орієнтацією на очікування споживачів, впровадження цифрових технологій для аналізу клієнтського досвіду та побудови персоналізованих пропозицій, а також організацію гнучких логістичних рішень, які зменшуватимуть витрати та підвищуватимуть якість сервісу.

Важливим практичним напрямом є розвиток проєктів з цифрової трансформації бізнес-процесів, що включають використання CRM-систем, аналітики великих даних, електронної комерції та маркетплейсів як каналів прямої взаємодії зі споживачами.

Особливу увагу слід приділяти формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, які здатні забезпечити стабільність компаній у кризових умовах та водночас створити основу для масштабування бізнесу у післявоєнний період.

Таким чином, інтеграція проєктного підходу в управління бізнес-процесами з урахуванням маркетингової цінності для споживача відкриває перед українськими підприємствами можливість підвищення конкурентоспроможності, формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами та активної участі у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Отже, управління бізнес-процесами з урахуванням маркетингової цінності для споживача на основі проєктного підходу є одним із ключових

напрямів трансформації українських підприємств у сучасних умовах. В умовах війни, економічної нестабільності та водночас потреби у формуванні підґрунтя для післявоєнної відбудови саме орієнтація на клієнта та створення довгострокової цінності стає визначальним фактором конкурентоспроможності. Системне поєднання концепції value-based marketing із методологією управління бізнес-процесами дозволяє перейти від традиційного підходу, орієнтованого виключно на внутрішню ефективність, до побудови інтегрованих бізнес-моделей, у яких кінцева вигода споживача визначає логіку функціонування підприємства. Проєктний підхід у цьому процесі забезпечує необхідну гнучкість та адаптивність, дозволяючи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

Для вітчизняних підприємств доцільним є створення проєктних офісів у структурі підприємств, розвитку проєктів цифрової трансформації, активного використання аналітики великих даних, CRM-систем та маркетплейсів як інструментів прямої взаємодії зі споживачами. Така інтеграція дозволяє підвищити якість продуктів і сервісу, сформувати персоналізовані ціннісні пропозиції та розширити можливості виходу на нові ринки. Водночас розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей сприятиме підвищенню стійкості компаній до кризових викликів, а у довгостроковій перспективі — створенню підґрунтя для їхнього сталого розвитку у післявоєнний період.

Таким чином, інтеграція маркетингу у систему управління бізнес-процесами на основі проєктного підходу є не лише науково обґрунтованим, але й практично необхідним напрямом для українських підприємств. Це відкриває перспективи формування конкурентоспроможних, гнучких та інноваційних бізнес-структур, здатних не лише подолати наслідки війни, а й забезпечити активну участь у глобальних економічних процесах, закладаючи фундамент для стійкої післявоєнної відбудови та інтеграції України у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Doyle P. Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2009. 384 p. ISBN 9780470773147.
2. Кононенко Ж.А., Шаравара Р.І., Яковенко Т.І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 308–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>.
3. Багорка Д.А., Верцева А.О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
4. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082.

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ PEOPLE ANALYTICS В ДІЯЛЬНІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Тардаскіна Т.М., к.е.н., доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

(м. Одеса, Україна)

Сучасний ІТ-сектор України є одним із найбільш динамічних і конкурентоспроможних напрямів економіки, що активно інтегрується у глобальний цифровий простір. Ключовим ресурсом успіху ІТ-компаній є людський капітал – команди висококваліфікованих фахівців. У цих умовах на вагу золота стають інструменти аналітики персоналу, які дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність

команд та формувати культуру довіри й розвитку. Однією з найперспективніших технологій у цьому напрямі є People Analytics – підхід, що базується на зборі, аналізі та інтерпретації даних про співробітників.

Традиційні методи управління персоналом у багатьох українських компаніях залишаються інтуїтивними, що ускладнює ухвалення ефективних рішень у динамічному середовищі. Цифровізація бізнес-процесів, віддалена робота та зростання вимог до продуктивності команд потребують нових підходів. People Analytics дозволяє перейти від суб'єктивних рішень до доказового менеджменту, прогнозувати ризики вигорання й плинності, а також персоналізувати навчання та кар'єрні траєкторії.

Метою дослідження є аналіз People Analytics як ключового елементу цифрової трансформації системи управління персоналом в ІТ-компаніях України, виявлення її унікальних характеристик та відмінностей від традиційних і аналітичних методів HR-управління.

People Analytics – це систематичний процес збору, інтеграції та аналізу даних про працівників із різномірних цифрових джерел (HRM-системи, таск-трекери, корпоративні месенджери, LMS), що дає змогу виявляти закономірності в поведінці, прогнозувати ризики та оптимізувати HR-рішення. У міжнародній практиці People Analytics є ключовим елементом в управлінні у таких компаніях, як Google, IBM, Deloitte; в Україні напрям впроваджують провідні аутсорсери та продуктові компанії.

Визначимо ключові характеристики, що роблять People Analytics унікальним інструментом управління:

1. Дані про поведінку як основа на відміну від класичних HR-звітів, People Analytics використовує цифрові «сліди» (логі активностей у Jira, патерни комунікації в Slack, результати навчання в LMS) і перетворює їх у кількісні індикатори поведінки.
2. Прогнозна аналітика: завдяки моделям машинного навчання і статистичному моделюванню, People

Analytics не лише відображає поточний стан, а й прогнозує ймовірність звільнень, ризику вигорання або падіння продуктивності.

3. Персоналізація рішень: рекомендації виходять на рівень індивідуального співробітника: пропозиції щодо навчання, ротації, коучингу або корекції навантаження формуються на основі персональних профілів.

4. Інтерфейс для прийняття рішень: дашборди, сценарії реагування та інтеграція з OKR/PM-платформами дають можливість менеджерам швидко діяти – від індивідуальної розмови до реструктуризації команд.

5. Синергія техніки та людяності: Поєднує технічні можливості аналітики з увагою до етичних, психологічних аспектів – підвищує продуктивність без механістичного «вимірювання людей».

6. Фокус на системній превенції: People Analytics дозволяє виявляти тренди на ранніх стадіях (зниження eNPS, зростання Overwork Index) та застосовувати превентивні заходи, а не лише реагувати на кризу.

У сучасних IT-компаніях управління персоналом усе більше спирається на цифрові технології, які дозволяють не лише автоматизувати HR-процеси, але й глибше розуміти поведінкові та мотиваційні фактори команди. У цьому контексті технологія People Analytics посідає унікальне місце серед таких підходів, як HRM-системи, Performance Management, Predictive Analytics та AI-based Talent Management.

1. People Analytics порівняно з традиційними HRM-системами. Традиційні HRM-платформи (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR) зосереджуються переважно на операційному управлінні персоналом – обліку кадрів, зарплат, відпусток, звітності. На відміну від цього, People Analytics виходить за межі адміністрування і переходить до аналітики поведінкових та емоційних даних працівників. Вона формує цілісне бачення «людського

капіталу» компанії через показники залученості, вигорання, рівня задоволеності (eNPS), а також моделі ризиків звільнення.

2. People Analytics порівняно з Performance Management. Системи Performance Management зосереджуються на оцінці результативності працівників через KPI, OKR, ревію або 360-градусний фідбек.

У свою чергу, People Analytics інтегрує ці показники в аналітичні моделі, що дозволяють прогнозувати продуктивність команди, виявляти закономірності між робочим навантаженням і рівнем мотивації, а також формувати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників.

3. People Analytics порівняно з Predictive Analytics. Predictive Analytics широко використовується в бізнесі для прогнозування ринкових трендів, продажів або попиту. Однак People Analytics є його спеціалізованою формою, спрямованою на прогнозування поведінки персоналу. Наприклад, вона дозволяє передбачити ризики вигорання, плинність кадрів або зміни в залученості команди. Її унікальність полягає в поєднанні кількісних метрик (velocity, churn rate) з якісними індикаторами (емоційний стан, командна взаємодія), що створює повну картину людського потенціалу організації.

4. People Analytics порівняно з AI-based Talent Management. Технології управління талантами на основі штучного інтелекту використовують машинне навчання для автоматичного підбору кандидатів, формування рекомендацій щодо навчання або кар'єрного зростання.

People Analytics натомість має ширший аналітичний контекст, адже вона не лише автоматизує процеси, а й надає управлінцям аналітичні інсайти — чому певні рішення ефективні або неефективні, як зміни в культурі команди впливають на продуктивність. Таким чином, AI-технології діють як інструмент автоматизації, а People Analytics — як інструмент стратегічного мислення, який поєднує дані, поведінку й управлінські рішення в єдину екосистему.

5. People Analytics як елемент комплексної цифрової екосистеми

На відміну від окремих систем або модулів, People Analytics інтегрує дані з різних джерел – HRM, Jira, LMS, Slack, OKR-платформ – у єдину аналітичну модель. Це дозволяє бачити зв'язки між продуктивністю, комунікацією, навчанням та емоційним станом працівників. Така інтегративність робить People Analytics системним ядром управління людським капіталом у цифрову епоху, адже вона поєднує технічну точність з гуманістичним підходом до людини як до головного ресурсу компанії.

Порівняльний аналіз свідчить, що People Analytics є більш комплексною та стратегічно орієнтованою технологією, ніж традиційні HRM, Performance чи AI-системи. Ключова відмінність – у здатності поєднувати кількісну аналітику з якісним розумінням людської поведінки, що робить її одним із найперспективніших напрямів розвитку цифрового менеджменту в IT-компаніях України. Упровадження People Analytics не лише підвищує продуктивність, але й створює культуру прозорості, довіри та усвідомленого розвитку – критично важливу для утримання талантів і сталого зростання бізнесу.

Застосування технології People Analytics у діяльності українських IT-компаній оптимізує роботу з персоналом і сприяє прийняттю рішень на основі даних, підвищуючи ефективність і конкурентні позиції компаній на глобальному ринку.

**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Терещенко В.В., аспірант

Кременчук, Україна

Терещенко В.Л., кандидат фізико-математичних наук, доцент

Кременчук, Україна

Сучасна динаміка розвитку економіки України нерозривно пов'язана з активним упровадженням та розвитком інформаційних технологій. Інформація сьогодні виступає не лише стратегічним ресурсом, а й ключовим фактором економічного зростання, інноваційності та конкурентоспроможності. В умовах відповідної моделі розвитку пріоритетом є досягнення максимального економічного ефекту від кожного впровадженого технологічного рішення, ідеї чи винаходу, що трансформуються у практичні продукти та послуги [4, с. 41]. Відтак інтелектуальний потенціал і знання формують один із найвагоміших резервів національного розвитку та залишаються єдиним відновлюваним ресурсом країни. Ефективна реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від рівня підготовки висококваліфікованих кадрів і стану наукової сфери, що, у свою чергу, визначає перспективи впровадження інноваційних рішень. В умовах сучасних інтеграційних процесів та поступового входження України в глобальний економічний простір особливого значення набувають завдання, пов'язані з вдосконаленням систем управління на підприємствах.

Відповідно, ключову конкурентну перевагу отримують підприємства, управлінські процеси яких організовані з використанням сучасних та перспективних інформаційних технологій. Саме такі підприємства мають вищі шанси на оперативну адаптацію до зовнішніх викликів, мінімізацію економічних втрат та прискорене відновлення показників ефективності діяльності. У зв'язку з цим, дослідження потенціалу впровадження

інформаційних технологій в систему управління підприємством набуває особливої актуальності.

Основна роль інформаційних та комп'ютерно-інтегрованих технологій полягає у формуванні адаптивних інформаційних систем управління, здатних забезпечувати ефективну координацію функціонування підсистем, впровадження інтелектуальних модулів підтримки прийняття управлінських рішень на основі баз даних, знань і сучасних систем управління ними. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації виробничих процесів та підвищенню рівня організаційної ефективності.

Сутність будь-якого виробництва визначається технологічним процесом – цілеспрямованою взаємодією знарядь та предметів праці, обслуговуючих і транспортних систем, які утворюють складну багаторівневу виробничу структуру. Результатом такої взаємодії є випуск продукції, що відповідає встановленим критеріям якості у визначених обсягах [4, с. 43].

У процесі деталізації завдань управління виокремлюються три основні форми: техніко-економічне, оперативно-виробниче та технологічне управління. В рамках організаційного підходу виділяють два ключові напрями управління: управління людськими ресурсами та управління обладнанням [3, с. 267]. Перший напрям традиційно визначається як «управління інформаційним процесом» та охоплює техніко-економічне і оперативно-виробниче управління. Другий напрям отримав визначення «комп'ютерно-інтегрованого» або «технологічного управління», що передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у координацію та контроль технологічних процесів.

Відповідно, комп'ютерно-інтегроване управління виробництвом містить п'ять рівнів автоматизації [5, с. 675]:

- 1) Рівень зв'язку з устаткуванням. Тут забезпечується узгодження зовнішніх елементів з пристроєм управління.

- 2) Рівень управління – на цьому рівні вбудовані в устаткування пристрої управління по сигналах датчиків стану механізмів генерують

команди управління виконавчими пристроями – приводами, клапанами, світловими і звуковими сигналами.

3) Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA) – рівень узагальненого контролю і збору даних. На даному рівні проводиться сортування, перетворення і зберігання поточних даних, а також їх відображення на схемі процесу. Відповідні системи дозволяють спостерігати процес в цілому, відстежувати аварійну інформацію, часові тенденції і статистичні характеристики процесу.

4) Manufacturing Resources Planning (MRP) – рівень планування ресурсів. Це відомий варіант автоматизації офісної діяльності з метою ведення бухгалтерського обліку, управління фінансами і матеріально-технічним постачанням, організації документообігу.

5) Manufacturing Execution System (MES) – додатковий рівень виконання завдань, що зв'язує менеджерів верхнього рівня з поточним виробництвом. На даному рівні інформація від SCADA перетворюється в інформацію для MRP, ведеться оновлення бази даних, контролюється послідовність операцій, формується розклад перевірки і ремонту устаткування залежно від тривалості фактичної експлуатації.

Одним із перспективних напрямів впровадження інформаційних технологій в управління виробництвом на підприємстві є розвиток концепції безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу продукції (CALS). Ця концепція передбачає формування єдиного інформаційного середовища, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції: від проектування та виробництва до випробувань, поставки та експлуатації [1, с. 46].

Впровадження відповідних технологій сприяє значному скороченню обсягів проектних робіт, оскільки інформація про раніше спроектовані компоненти обладнання, машин та систем зберігається у стандартизованих форматах на мережевих серверах, доступних усім користувачам технологій CALS. Крім того, істотно полегшується вирішення завдань ремонтпридатності продукції, інтеграції в різноманітні системи та

середовища, адаптації до змінних умов експлуатації, а також спеціалізації проектних організацій та підвищення ефективності їх діяльності.

Інформаційні ресурси в такій системі матимуть можливість зберігатися у базах даних у вигляді електронного конструкторського документа або у формах, придатних для безпосереднього сприйняття людиною [2, с. 217]. Використання відповідних баз даних забезпечуватиме логічну структурування великих обсягів інформації: дані систематизуються за таблицями, записами та полями, а структура організації інформації формується відповідно до специфіки вирішуваних завдань.

Іншою формою представлення інформації стане електронний документ, що міститиме структурований набір даних, який включає заголовок, змістовну частину та електронно-цифровий підпис. Така форма буде використовуватися для представлення результатів роботи, що передаються між автоматизованими системами, або підлягають подальшій візуалізації.

Таким чином, в результаті дослідження ролі інформаційних технологій у трансформації процесів інноваційного розвитку управління підприємством, можливо дійти до наступних висновків:

1. В умовах сучасного розвитку України інтелектуальний потенціал та знання є одним із основних резервів національної економіки, водночас залишаючись єдиним відновлюваним ресурсом. Раціональне та системне використання цих ресурсів у контексті інноваційного розвитку потребує подальшого наукового дослідження та розробки стратегій їх ефективного впровадження на підприємствах.

2. На сучасних підприємствах застосування інформаційних систем та комп'ютерних технологій виступає ключовим чинником забезпечення ефективності, якості та гнучкості виробничих процесів. Використання таких технологій дозволяє здійснювати системний збір, обробку та накопичення даних, що, в свою чергу, забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень і оптимізацію функціонування виробничих підрозділів.

3. У контексті високої конкуренції та обмеженого доступу до фінансових ресурсів ефективність діяльності підприємств неможлива без повноцінного застосування сучасних інформаційних та електронних технологій на всіх етапах виробничого процесу, включно з оперативним збором і обробкою даних. Тому проблема використання інформаційних технологій в управлінні суб'єктами господарювання залишається актуальним напрямом досліджень та потребує подальшого вивчення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Босак І.П., Кобрин Л.Й. Роль інформаційного забезпечення у підвищенні якості управління підприємством / І.П. Босак, Л.Й. Кобрин // Кваліологія книги. – 2014. – Вип.10. – С.44-47.
2. Клименко О.В. Інформаційні системи і технології в обліку. Навчальний посібник. / О.В. Клименко – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 320с.
3. Малигон Ю.О., Головченко Н.В. Використання сучасних інформаційних технологій у менеджменті / Ю.О. Малигон, Н.В. Головченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2021. – Вип. 19.3. – С. 265-271.
4. Струтинська І.В. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур / І.В. Струтинська // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 2. – С. 40-49.
5. Терещенко В.Л., Терещенко В.В. Перспективність використання інформаційних технологій як засобу інноваційного розвитку в управлінні підприємством // Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: збірн. наук. праць. Всеукр. наук.-практ. конф., – Ч.2, – Кривий Ріг: Криворізький національний університет, – 2022 р. – С. 674-679.

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Тонконог А.Ю., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти**

Рузакова О.В., к.е.н., доцент

**Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського
(м. Вінниця, Україна)**

Кібербезпека як ключовий елемент міжнародного бізнесу є однією з найактуальніших проблем сучасності, адже розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків та інтенсивна інтеграція держав у світовий економічний простір призвели до того, що захист інформації перетворився на фундаментальну передумову ефективності будь-якої компанії, яка працює на міжнародному рівні. Сьогодні інформаційні ресурси стали не менш цінними, ніж фінансові чи матеріальні активи, а в окремих випадках – навіть головним капіталом бізнесу. Дані про клієнтів, фінансові операції, інтелектуальна власність, стратегічні плани розвитку – усе це є потенційною мішенню для кіберзлочинців, конкурентів або навіть держав, які ведуть приховану економічну чи політичну боротьбу. Саме тому питання кібербезпеки виходить далеко за межі ІТ-сектору і стає стратегічним елементом міжнародного бізнесу, від якого залежить не лише прибутковість компанії, а й її репутація, стабільність і можливість подальшого розвитку [1].

Глобальний бізнес у XXI столітті неможливо уявити без цифровізації. Практично всі операції – від банківських платежів і електронної комерції до логістики та управління виробничими процесами – базуються на інформаційних технологіях. У той же час глобалізація робить компанії надзвичайно вразливими: якщо раніше хакерські атаки могли бути локальною проблемою, то тепер навіть невелика вразливість у системі безпеки здатна призвести до масштабних наслідків, оскільки інформаційні

мережі пов'язують між собою різні країни, континенти та мільйони користувачів. Міжнародний бізнес функціонує у середовищі, де дані передаються в режимі реального часу між підрозділами у різних країнах, де постачальники та клієнти взаємодіють через електронні платформи, а фінансові операції відбуваються миттєво. У такому середовищі навіть одна успішна кібератака може зупинити діяльність корпорації, призвести до багатомільйонних збитків і підірвати довіру партнерів та інвесторів.

Кіберзагрози сьогодні мають багатогранний характер. Це не лише банальне викрадення даних чи фінансових ресурсів. До найпоширеніших форм відносяться атаки типу ransomware, які блокують роботу компанії до моменту сплати викупу; фішинг, що використовується для отримання доступу до корпоративних облікових записів; шпигунські програми, спрямовані на викрадення інтелектуальної власності; деструктивні атаки, що мають на меті зруйнувати інфраструктуру бізнесу. Окрім злочинців, які переслідують фінансову вигоду, зростає роль кібертероризму та державного кібершпигунства, коли атаки здійснюються на транснаціональні корпорації з метою отримання конкурентних переваг чи нанесення шкоди економіці держави. Особливо небезпечними є кібератаки на фінансовий сектор, енергетику, транспорт і комунікаційні мережі, адже вони здатні паралізувати цілі сегменти світової економіки [2].

Міжнародний бізнес дедалі більше усвідомлює, що кібербезпека – це не витрати, а інвестиція. Витрати на створення захищених інформаційних систем, впровадження сучасних технологій шифрування, використання багаторівневої автентифікації чи побудову центрів моніторингу кіберзагроз виправдані тим, що вони дозволяють уникнути катастрофічних наслідків. Наприклад, корпорації, які постраждали від масових атак на кшталт WannaCry чи NotPetya, втратили не лише мільярди доларів, а й частину своїх ринків, оскільки клієнти й партнери перестали довіряти їхнім сервісам. У цьому контексті кібербезпека стає конкурентною перевагою: компанія, яка

гарантує захист даних, отримує більшу лояльність клієнтів та партнерів, ніж та, що має сумнівну репутацію у сфері захисту інформації.

Особливу увагу варто звернути на міжнародний аспект кібербезпеки. Сучасний бізнес працює у середовищі, де правові системи різних держав суттєво відрізняються, і це створює додаткові труднощі у забезпеченні захисту даних. Наприклад, у Європейському Союзі діє Загальний регламент про захист даних (GDPR), який встановлює жорсткі вимоги до обробки персональної інформації. У США регулювання більш гнучке, але й там компанії зобов'язані впроваджувати певні стандарти. Для міжнародних корпорацій це означає необхідність адаптації до різних норм і законодавчих вимог, що потребує комплексної правової та технічної стратегії. Більше того, міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки стає ключовою, адже жодна країна чи компанія не може самотійно протистояти глобальним загрозам.

Важливо також розуміти, що кібербезпека – це не лише питання технологій. Це ще й культура поведінки всередині компанії. Значна частина успішних атак відбувається через людський фактор: співробітники відкривають шкідливі файли, використовують слабкі паролі або нехтують елементарними правилами захисту. Тому міжнародний бізнес повинен інвестувати не лише у технічні засоби захисту, а й у навчання персоналу, формування корпоративної культури безпеки, де кожен співробітник усвідомлює свою відповідальність за захист даних [3].

У цьому контексті не менш важливим стає партнерство між приватним сектором і державою. Уряди дедалі частіше залучають бізнес до спільної боротьби з кіберзлочинністю, обміну інформацією про загрози, створення центрів реагування на інциденти. Більше того, міжнародні організації, такі як ООН, ЄС чи НАТО, активно просувають ініціативи щодо глобальної кібербезпеки, усвідомлюючи, що економічна стабільність світу значною мірою залежить від стійкості до кібератак.

Таким чином, кібербезпека в міжнародному бізнесі є не другорядним, а визначальним фактором успіху. Вона формує довіру між партнерами,

захищає фінансові та інформаційні ресурси, запобігає катастрофічним збиткам і забезпечує конкурентоспроможність компанії на світовому ринку. У світі, де цифрова трансформація стає основним драйвером розвитку економіки, кібербезпека постає ключовим елементом міжнародного бізнесу, без якого неможливо говорити ні про ефективність, ні про стійкість, ні про інноваційність. Це стратегічний ресурс, який визначатиме майбутнє глобальних корпорацій, міжнародних відносин та економічного розвитку світу в цілому.

Список використаних джерел

1. Бабенко С. І., Костенко О. М. Кібербезпека: проблеми та рішення. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2020. С. 23-28.
2. Левченко О. В. Загрози та виклики у сфері кібербезпеки: роль штучного інтелекту. Вісник Національної академії Служби безпеки України. 2022. С. 9-14.
3. Дониц Д. Кібербезпека: актуальні загрози та методи захисту. Lemon School: веб-сайт. URL: <https://lemon.school/blog/kiberbezpeka-aktualni-zagrozyta-metody-zahystu>.

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Халімон Т.М., д.е.н., доцент,

Халімон С.М., аспірант

Долинний О.В., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Стрімкий розвиток глобалізаційних відносин на підприємстві породив появу нових управлінських рішень на основі інноваційних технологій. Сьогодні інноваційні технології розглядаються як ключовий інструмент для

подолання найскладніших соціально-економічних викликів. Це зумовлює значний інтерес до даної проблематики у науковій спільноті, про що свідчить велика кількість присвячених їй досліджень. Інтенсивний інноваційний розвиток у провідних розвинутих країнах стимулює управлінців бізнесу до глибокого вивчення механізмів виникнення та функціонування інноваційної діяльності. Таким чином, питання впровадження інноваційних технологій зберігає свою високу актуальність, оскільки саме інноваційно-технічна сфера відіграє роль каталізатора економічного прогресу багатьох країн.

Розвиток інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, діджитал платформи, автоматизація та віртуальна реальність, відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління брендом, підвищення його впізнаваності та створення додаткової цінності для споживачів. Проте наукові дослідження поки що недостатньо розкривають, як малий бізнес може максимально ефективно впроваджувати ці технології. Крім того, існує обмежена кількість практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів у бренд-стратегії малих підприємств [3, с.14].

Використання інноваційних технологій – це двигун виробничого процесу. Автоматизація, роботизація, перехід на цифрові технології дозволяють підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, розширювати обрії можливостей, вести бізнес, орієнтуючись на майбутнє. Технологічні нововведення підвищують ефективність виробничих процесів, кваліфікацію персоналу, умови праці, змінюють підходи до роботи, роблять їх раціональнішими та економічно рентабельними.

Використання передових інформаційних технологій спрямоване на забезпечення безперервності аналітичних даних по підприємству, збору важливої інформації про стан бізнес-середовища на ринку, реакцію клієнтів на зміни в управлінні та організації процесів тощо [2, с.14].

Впровадження інновацій потребує постійного підвищення кваліфікації працівників на підприємстві. Таким чином, незважаючи на дедалі ширше впровадження машин, успіх роботи підприємства майбутнього повністю

залежатиме від кваліфікації персоналу, яку доведеться регулярно підвищувати.

Ресурсозбереження, підвищення рівня захисту середовища підприємства – це ще один тренд розвитку інноваційних технологій. Новаторські рішення покликані удосконалювати виробничі процеси. Вони також спрямовані на підвищення комфорту та безпеки працівників на підприємстві для забезпечення рівних можливостей у доступі до всіх видів товарів та послуг.

Розвиток інноваційних технологій на підприємстві є ключовою передумовою для підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки та досягнення довгострокового успіху на сучасному ринку. Це не просто оновлення обладнання, а стратегічний процес трансформації бізнес-моделей, процесів та продуктів.

Використання інноваційних технологій у сучасному бізнес-середовищі в контексті рекрутингу та відбору персоналу має значний вплив на ефективність використання стратегій підприємства у пошуку та залученні талановитих працівників. До таких інноваційних технологій можна віднести автоматизацію процесів рекрутингу, штучний інтелект, аналітику даних, віртуальні технології та віртуальну комунікацію [1].

Сучасні інноваційні технології на підприємствах охоплюють широкий спектр сфер:

- Цифровізація бізнес-процесів: Впровадження ERP, CRM-систем, електронного документообігу.
- Промислова автоматизація (Індустрія 4.0): Використання робототехніки, автоматизованих виробничих ліній, 3D-друку.
- Аналіз даних: Застосування Big Data та ШІ для прогнозування попиту, оптимізації логістики та персоналізації пропозицій для клієнтів.
- Технології взаємодії з клієнтами: Розробка мобільних додатків, чат-ботів, платформ електронної торгівлі (E-Commerce).

- Енергозберігаючі та "зелені" технології: Впровадження рішень для зниження екологічного сліду та енергоємності виробництва.

Отже, розвиток інноваційних технологій на підприємстві є прямим шляхом до його зміцнення через конкурентні позиції на ринку та, як наслідок, підвищення його загальної ефективності. Особлива увага має приділятися сучасним ІТ-технологіям. А щоб посилити конкурентоспроможність та підвищити ефективність роботи, підприємству необхідно впроваджувати інноваційні технології безпосередньо в управління своїми бізнес-процесами.

Список використаних джерел

1. Дученко, М.М. & Соловйова, М.Д. (2024). Використання інноваційних технологій в процесі рекрутингу персоналу на сучасному підприємстві. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*, (1(1)), 161-162. <https://mreproc.fmm.kpi.ua/article/view/298396/291139>
2. Маковецька, І. М. (2025). Значення управлінських Інтернет-технологій в бізнесі. *Development Service Industry Management*, (2), 158-163.
3. Устік, Т., & Шматок, М. (2024). Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>

Харченко М.В., к.е.н.,

Бубало І.Ю., здобувач вищої освіти

Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук

(Україна)

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління транспортно-логістичними процесами стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із пріоритетних напрямів їх

модернізації є впровадження цифрових платформ, що забезпечують комплексну інтеграцію інформаційних потоків, підвищують гнучкість управління та сприяють формуванню ефективних і стійких ланцюгів постачання [1].

Цифрові платформи дозволяють забезпечити прозорість усіх етапів руху матеріальних потоків – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Однією з ключових переваг є можливість моніторингу та управління транспортними процесами у режимі реального часу. Це підвищує точність виконання логістичних операцій та дозволяє своєчасно реагувати на відхилення у процесі доставки. Наприклад, цифрові системи відстеження дозволяють оперативно змінювати маршрути у разі транспортних затримок, що знижує ризики перебоїв у постачанні та підвищує рівень сервісу [2].

Важливим напрямом використання цифрових платформ є автоматизація управління складськими запасами. Завдяки інтелектуальним алгоритмам підприємства прогнозують потреби ринку з високим рівнем точності, уникають надлишкових запасів та забезпечують оптимальне використання складських площ. Системи прогнозування попиту, що базуються на аналізі великих даних, враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники – сезонність, макроекономічні умови, поведінку споживачів [3]. Це сприяє скороченню витрат і підвищує гнучкість бізнесу у динамічному середовищі.

Суттєвим інноваційним інструментом є використання технологій блокчейн у ланцюгах постачання. Вони забезпечують прозорість та незмінність інформації про кожну операцію, що підвищує рівень довіри між учасниками логістичного процесу. Це дозволяє скорочувати час узгодження транзакцій, зменшувати адміністративні витрати та мінімізувати ризики шахрайства [4].

У сучасній міжнародній практиці логістики дедалі ширше застосовуються цифрові екосистеми, що охоплюють різні елементи управління ланцюгами постачання. Зокрема, у країнах Європейського Союзу

активно функціонують цифрові транспортні платформи, які поєднують засоби моніторингу транспортних операцій, алгоритми оптимізації маршрутів та інші інструменти, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності логістичних процесів [1]. У Сполучених Штатах Америки поширені цифрові логістичні хаби, які застосовують штучний інтелект для прогнозування коливань попиту та формування адаптивних стратегій постачання [2]. В країнах Азії, зокрема у Китаї та Японії, створюються національні цифрові логістичні мережі, що інтегрують значну кількість учасників ринку та забезпечують високу швидкість і гнучкість обробки замовлень, включаючи доставку у найкоротші терміни [3].

Для України впровадження цифрових платформ у сфері логістики має стратегічне значення. Це відкриває можливості для інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках та формування стійкої економіки. Проте залишаються виклики: модернізація транспортної та складської інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів і формування правової бази для регулювання використання цифрових інструментів [4].

Крім економічних переваг, цифрові платформи сприяють реалізації принципів сталого розвитку. Завдяки оптимізації маршрутів, зменшенню холостих пробігів транспорту, скороченню надлишкових запасів та раціональному використанню енергоресурсів вони знижують негативний вплив на довкілля. Використання екологічних індикаторів у цифрових системах логістики дозволяє підприємствам переходити до моделі «зеленої економіки» та формувати позитивний імідж на міжнародному ринку [2].

Таким чином, цифрові платформи є одним із ключових інструментів оптимізації ланцюгів постачання, що поєднують економічну ефективність, екологічну відповідальність та інноваційний розвиток.

Список використаних джерел

1. European Commission. Digital Transport and Logistics Forum (DTLF). URL: https://transport.ec.europa.eu/digital-transport-and-logistics-forum-dtlf_en (дата звернення: 01.10.2025).
2. Zhang S., Yu Q., Wan S., Cao H., Huang Y. Digital supply chain: literature review of seven related technologies. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379721434_Digital_supply_chain_literature_review_of_seven_related_technologies (дата звернення: 01.10.2025).
3. Li P. Digital transformation and supply chain resilience. *Journal of Operations Management*. 2025. DOI:10.1016/j.jom.2025.07.002.
4. Lu X., et al. A Review of Supply Chain Digitalization and Emerging Research Paradigms. *MDPI Logistics*. 2025; 9(2). DOI:10.3390/logistics9020047.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Харчук О.Г., к.е.н, доцент

Щоголь В.О., аспірант

Національний транспортний університет,
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
(м, Київ, Україна)

В Україні спостерігається зростаюча потреба у впровадженні цифрових підходів як у приватному секторі, так і в державному управлінні. Цей процес обумовлений як глобальними тенденціями діджиталізації, так і внутрішніми викликами, що постали перед суспільством унаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. У таких умовах цифрові рішення та інструменти набувають стратегічного значення, адже забезпечують безперервність надання послуг, розширюють доступ громадян і бізнесу до фінансових,

адміністративних і соціальних продуктів, а також підвищують загальну стійкість та стає зростання економіки.

З точки зору підприємств, діджиталізація сприяє зростанню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і скороченню операційних витрат, пов'язаних із використанням застарілих, недиджиталізованих рішень. Автоматизація процесів, застосування аналітики даних і хмарних технологій дозволяють компаніям підвищити продуктивність праці, пришвидшити прийняття управлінських рішень і створити нові можливості для інноваційного розвитку [1].

У банківському секторі України процес діджиталізації став ключовим чинником трансформації фінансових послуг [2]. Цифрові технології сприяють не лише підвищенню операційної ефективності банків, а й формуванню нових моделей взаємодії з клієнтами. Зокрема, перехід до дистанційного обслуговування, розвиток мобільних застосунків і систем онлайн-платежів забезпечили доступність фінансових послуг навіть у кризових умовах - під час карантинних обмежень чи воєнних дій. Діджиталізація також стимулює конкуренцію на ринку, оскільки банки змушені впроваджувати інноваційні продукти, автоматизовані рішення для бізнесу та інструменти аналітики даних, аби зберігати клієнтську лояльність і відповідати очікуванням сучасного користувача.

Банківська система України є доволі діджиталізованим середовищем [2] у порівнянні з іншими секторами економіки України (посилання на істочник). Багато представників банківської системи, таких як окремі банки (як комерційної так і державної форми власності), а також Національний банк України обирають діджиталізацію як стратегічно значущий напрямок розвитку. Зважаючи на певні виклики щодо діджитального розвитку, які масштабно почалися ще у 2020 році, цей напрямок набув стратегічного значення на всіх рівнях розвитку банківської системи України [3,4].

Попри фокус на діджиталізацію, українські банки продовжують стикатися з низкою системних проблем і бар'єрів, що уповільнюють темпи

цифрової трансформації. Діджиталізація фінансових послуг відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності банківських продуктів, однак водночас породжує низку проблем і викликів [5]. Серед основних проблем та викликів можна зазначити наступні:

Проблема №1 - неготовність Регулятора підтримувати цифровий розвиток, з точки зору нових, або перегляду старих комплаєнс вимог. Державні органи зачасту декларують готовність до змін, але на це йдуть роки. Законодавство іноді не встигає за темпами цифрових інновацій. Це створює бар'єри для запуску нових автоматизованих рішень.

Проблема №2 - наявність "умовно" застарілої ІТ-інфраструктури, побудованої на монолітних системах. Це ускладнює впровадження нових цифрових рішень, гальмує швидкість розробки та інтеграції інновацій. Процес змін доволі тривалий, оскільки потребує багато інвестицій в компетенції та саму фізичну інфраструктуру. Але тут питання більше наявності висококваліфікованих компетенцій для впровадження цифрових змін.

Проблема № 3 - це серйозна проблема, яка зв'язана, останніми роками, з пошуком кваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ та розробки програмних продуктів.

Проблема № 4 - фрагментованість цифрових продуктів. Один продукт можна оформити з використанням цифрових каналів, інший тільки у відділеннях банків.

Проблема № 5 - зі зростанням цифровізації зростає й кількість кіберзагроз. В умовах війни ця проблема лише загострюється через збільшення загрози кібербезпеці банків та гібридні атаки. Захист клієнтських даних, транзакцій та роботи інфраструктури стає викликом, особливо у випадку недостатньої автоматизації систем захисту. Це накладає певні обмеження або затримки у автоматизації.

Проблема № 6 - висока вартість впровадження цифрових технологій. Інвестиції в нові цифрові рішення або екосистеми, автоматизацію, хмарні

обчислення чи штучний інтелект потребують значних фінансових ресурсів. Для невеликих або середніх банків це особливо критично. Кількість наявної або перспективної клієнтської бази часто не покриває капіталовкладень.

Проблема № 7 - недостатній рівень цифрової грамотності клієнтів. Частина клієнтів, особливо в старшій віковій групі або в сільських регіонах, не готова до повністю цифрового обслуговування, що знижує ефективність впровадження нових діджитальних сервісів.

Подолання зазначених проблем:

- сприятиме формуванню стійкої цифрової фінансової екосистеми, що забезпечує вищу прозорість, ефективність і доступність банківських послуг для населення та бізнесу;

- дозволить зміцнити конкурентоспроможність українських банків, підвищити ефективність управління ресурсами та залучити інвестиції у фінтех-сектор, що, у свою чергу, сприятиме економічному відновленню країни;

- дозволить розширити фінансову інклюзію, тобто забезпечити доступ до сучасних банківських послуг навіть для віддалених регіонів і соціально вразливих груп населення.

Без системного підходу у подоланні вищезазначених проблем досягти конкурентоспроможності та стійкого цифрового розвитку буде надзвичайно складно.

Список використаних джерел

1. Чалюк Ю. О. Діджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталий розвиток економіки № 4(25) с. 122-128, 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1399/1349>
2. Мірошник, Р., Кухта, І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. Економіка та суспільство, № 49, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2327/2250>

3. Копилова, О., Пічугіна, Ю., & Гончар, К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство, № 50, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410/2330>
4. Воробйов, В. В., Майхер, О. О., Корапінка, П. С., Цисельський, В. О., Манджала, А. Д., & Беляєв, Ю. В. Вплив діджиталізації і сучасних інформаційних технологій на стійкість банківської системи в умовах воєнного стану. Академічні візії, № 28, 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1207/1110>
5. Бутенко Т.В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. Економічний простір, 2025, № 197. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>

КОМПЛЕКСНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКОВО-УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

Шевчук О. А., д.е.н., доцент

Західноукраїнський національний університет
(м. Тернопіль, Україна)

Розвиток сучасних суспільних формацій у межах індустріального та постіндустріального середовища є неможливим без постійних технологічних перетворень. Саме технологічні зміни стають рушійною силою модернізації соціально-економічних систем, змінюючи їхні усталені принципи та механізми функціонування. У цьому контексті бухгалтерський облік і контроль, які є інформаційною основою управління підприємствами, також зазнають суттєвої трансформації. Запровадження новітніх комп'ютерно-

комунікаційних технологій оптимізує не лише методичні підходи, а й організаційні аспекти ведення обліку та контролю. Унаслідок цього відбуваються якісні зміни на всіх рівнях обробки та використання облікової інформації – від етапу збору первинних даних до інтерпретації та візуалізації підсумкових результатів.

Характер трансформацій значною мірою визначається типом і функціоналом застосованих комп'ютерно-комунікаційних технологій. Сучасні тенденції цифровізації бухгалтерського обліку та контролю доцільно систематизувати за кількома напрямками: формування первинних даних, автоматизація їх опрацювання, делегування й дистанціювання певних функцій, а також представлення та тлумачення результатів обліково-контрольної діяльності. Важливо, що технології кожної з цих груп не діють ізольовано, а взаємодоповнюють одна одну, створюючи єдину інтегровану систему цифровізованого обліку та контролю на підприємстві.

Сьогодні актуальні перетворення у сфері обліку й контролю відбуваються здебільшого завдяки удосконаленню та комбінованому використанню давно відомих комп'ютерно-комунікаційних технологій. Водночас висока динаміка науково-технічного прогресу зумовила появу принципово нових інструментів обробки даних, що стимулює потребу у їхньому науковому дослідженні та вивченні перспектив практичного застосування у сфері обліково-контрольної діяльності.

Наукова література містить чимало праць, у яких аналізується можливість використання окремих інформаційних технологій для цілей обліку та контролю. Проте комплексний підхід до технологічної трансформації методики й організації бухгалтерського обліку й контролю все ще залишається недостатньо опрацьованим. Важливо підкреслити, що розвиток обліково-контрольних систем як складових сучасних соціально-економічних формацій має перманентний характер. Використання лише окремих комп'ютерно-комунікаційних інструментів уже не забезпечує очікуваного ефекту, тому актуальними стають інтегровані технологічні

рішення, які дозволяють комплексно оптимізувати процеси збору, обробки та подання інформації.

До ключових інноваційних технологічних трендів, які докорінно змінюють методику та організацію бухгалтерського обліку і контролю, належать: Інтернет речей, що забезпечує автоматичний збір інформації у режимі реального часу; технології сталого розвитку, які формують масиви даних про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності; безпроводні комунікації та аутсорсинг, що відкривають нові можливості для делегування функцій і дистанційного виконання обліково-контрольних завдань; чат-боти зі штучним інтелектом, які стають консультативними інструментами для спеціалістів; інтелектуальні програмні додатки, здатні адаптуватися до професійної поведінки користувачів; смарт-контракти й технології управління безпекою штучного інтелекту, які автоматизують укладання угод та підвищують рівень кіберзахисту; машинні клієнти, що поступово перебирають на себе функції документування; галузеві блокчейн-рішення та хмарні платформи, що дозволяють враховувати специфіку різних підприємств; а також технології віртуальної та доповненої реальності, які сприяють новим формам візуалізації звітності й організації бізнес-комунікацій.

Водночас варто відзначити, що генеративний штучний інтелект, попри свій стрімкий розвиток, ще практично не має системного впливу на облік і контроль. Це пояснюється неможливістю його повної адаптації до складної багатогранності професійної підготовки, необхідності налагодження ефективних ділових комунікацій, а також важливості особистісного досвіду й компетенцій обліково-контрольних працівників.

Об'єднувальною рисою для всіх вищезазначених технологічних трендів є провідна роль блокчейн-технології. Саме вона забезпечує безпечний і надійний обмін даними між різними інформаційними системами, формуючи нову інформаційну філософію трансформації обліково-контрольних процесів на підприємствах. З огляду на це блокчейн варто

розглядати не лише як інструмент технічного характеру, а як концептуальну основу реструктуризації всієї системи бухгалтерського обліку й контролю, що відкриває широке поле для подальших наукових розвідок.

Таким чином, технологічна трансформація бухгалтерського обліку і контролю стає не лише наслідком інноваційного розвитку, а й обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Використання інтегрованих комп'ютерно-комунікаційних рішень дозволяє створити багатовимірне інформаційне середовище, де дані формуються, обробляються та інтерпретуються з максимальною швидкістю й точністю. Це забезпечує не лише підвищення якості управлінських рішень, а й зміну самої логіки функціонування обліково-контрольних систем, які поступово набувають ознак гнучких, адаптивних і відкритих платформ. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у виявленні оптимальних моделей інтеграції новітніх технологій та формуванні методичних засад для їх ефективного застосування у практиці управління діяльністю підприємств.

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ У ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

Шикіна Н.А., к.е.н., доцент

Буруян А.О., здобувачка вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Інтернет-реклама з'явилася на початку 1990-х років, коли на веб-сайтах вперше з'явилися банерні оголошення, що стало початком еволюції цифрового маркетингу. З того часу вона пройшла довгий шлях, перетворившись із простих текстових оголошень на складні мультимедійні

кампанії, що включають відеоконтент, інтерактивні елементи та інтеграцію з соціальними мережами. З появою нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, можливості інтернет-реклами значно розширилися. Ці інновації дозволяють брендам створювати високо персоналізовані маркетингові кампанії, які ефективно залучають цільову аудиторію [1].

Види інтернет-реклами — це різні види та типи рекламних матеріалів, що використовуються в інтернет-маркетингу для просування товарів, послуг або брендів.

Розглянемо такі види реклами:

Контекстна реклама

Контекстна реклама працює наступним чином: коли користувачі виконують певні запити в системі або відвідують спеціалізовані веб-сайти, система відстежує їхню активність. Рекламні кампанії будуються на основі заздалегідь визначених ключових слів і фраз. Використовуючи дані про минулу активність, система рекомендує користувачам товари або послуги рекламодавців на основі ключових слів у певних контекстах.

Таргетова реклама

Англійське слово «target» означає «мета». Таргетова реклама — це реклама, яка показується конкретно тим особам, які виявляють інтерес до певного товару чи послуги. Це досягається за допомогою точної конфігурації різних параметрів, таких як час (наприклад, з 19:00 до 23:00), демографічні показники (стать, вік) та географічне розташування (регіон, місто). Наприклад, таку рекламу можна налаштувати так, щоб вона була видимою тільки для мешканців міста Одеса та Одеська області.

Банерні реклами

Це звичайні текстові або анімовані банерні реклами, які можна знайти на веб-сайтах. Вони можуть бути інтерактивними! Клацніть на них, і ви потрапите прямо на веб-сайт рекламодавця.

Тизерна реклама

Її головна особливість полягає в умінні майстерно створювати інтригу, привертаючи увагу загадковими або провокаційними заголовками та зображеннями. Зазвичай така тизерна реклама не надає вичерпної інформації про продукт або послугу, а спонукає користувачів перейти за посиланням, щоб дізнатися більше.

Ретаргетинг

Нагадування про рекламу! Якщо ви раніше взаємодіяли з брендом, наприклад, переглядали товари в його інтернет-магазині, додавали товари до кошика, переглядали відео або навіть реєстрували обліковий запис, але в кінцевому підсумку не здійснили покупку, ви можете бачити рекламу цього товару, подібних товарів або інших пропозицій, які можуть вас зацікавити.

Відеореклама

Відеореклама, яку можна побачити на таких платформах, як YouTube або соціальні мережі.

Соціальна реклама

Реклама на платформах соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn.

Реклама в мобільних додатках

Реклама, що з'являється в мобільних іграх або додатках [2].

Інтернет-реклама стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, адже вона впливає як на розвиток компаній, так і на поведінку споживачів. Як і будь-яке явище, вона має свої сильні сторони та певні обмеження, які варто

враховувати. Саме розгляд переваг та недоліків цього інструменту дозволяє краще зрозуміти його значення у цифрову епоху.

Переваги реклами:

Підвищення впізнаваності бренду: реклама знайомить людей з продуктами або послугами, демонструючи їх ширшій аудиторії через різні канали, такі як телебачення та радіо, газети та журнали, веб-сайти та соціальні мережі. Як наслідок, більша впізнаваність бренду може призвести до збільшення продажів та прибутку.

Залучення нових клієнтів: завдяки ефективним рекламним кампаніям підприємства можуть залучати нових клієнтів і демонструвати свої продукти або послуги потенційним клієнтам, які, можливо, ніколи раніше про них не чули, охоплюючи широку аудиторію. Це особливо цінно для малих підприємств, які прагнуть закріпитися на конкурентних ринках.

Збільшення продажів і доходів: реклама значно сприяє збільшенню продажів і доходів! Коли ви охоплюєте широку аудиторію та ефективно просуваєте свої продукти або послуги, ваш бізнес отримує можливість досягти успіху. Це особливо важливо для компаній, які випускають нові пропозиції, оскільки реклама викликає початковий інтерес і попит.

Допомагає виділити продукти або послуги серед конкурентів: реклама допомагає компаніям виділити свої пропозиції серед конкурентів. Підкреслюючи унікальні характеристики або переваги, компанії можуть позиціонувати свої продукти так, щоб вони справляли незабутнє враження на ринку.

Дозволяє орієнтуватися на конкретну аудиторію: реклама також дозволяє компаніям орієнтуватися на конкретну аудиторію на основі демографічних характеристик, інтересів та поведінки. Це дозволяє компаніям ефективніше досягати своєї цільової аудиторії, тим самим збільшуючи конверсію та ефективніше використовуючи рекламні ресурси. Наприклад,

компанії можуть орієнтуватися на конкретні вікові групи, стать, географічне розташування тощо.

Недоліки реклами:

Підвищення впізнаваності бренду: Реклама сприяє підвищенню впізнаваності бренду, демонструючи його продукти або послуги широкій аудиторії. Це здійснюється за допомогою різних каналів, таких як телевізійна та радіореклама, друковані матеріали в газетах і журналах, а також цифрова реклама на веб-сайтах і в соціальних мережах. Як наслідок, все більше людей знайомиться з брендом, що потенційно може призвести до збільшення продажів і прибутку.

Допомога у залученні нових клієнтів: Ефективна реклама дозволяє компаніям залучати нових клієнтів. Охоплюючи широку аудиторію, підприємства можуть демонструвати свої продукти або послуги особам, які раніше про них не знали. Такий підхід є особливо важливим для малих підприємств, які прагнуть успішно закріпитися на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Збільшення обсягу продажів і доходів: Реклама є важливим фактором, що сприяє зростанню обсягу продажів і прибутку. Завдяки охопленню широкої аудиторії та ефективній презентації товарів або послуг, підприємства мають можливість збільшити обсяг продажів і підвищити прибутковість. Це особливо важливо для компаній, що випускають нові продукти або послуги, оскільки реклама відіграє ключову роль у формуванні початкового інтересу та стимулюванні попиту.

Допомагає виділити продукти або послуги серед конкурентів: реклама дозволяє підприємствам підкреслити відмінні риси своїх товарів або послуг, виділяючи їх серед пропозицій конкурентів. Підкреслюючи унікальні характеристики або переваги, компанії можуть сформувати чіткий імідж бренду на ринку.

Орієнтація на конкретну аудиторію: рекламні кампанії дозволяють підприємствам стратегічно позиціонувати свої пропозиції для конкретних сегментів аудиторії на основі демографічних характеристик, інтересів та моделей поведінки. Такий підхід дозволяє компаніям більш точно взаємодіяти з цільовими групами споживачів, тим самим покращуючи коефіцієнти конверсії та оптимізуючи витрати на кампанію. Зокрема, підприємства можуть адаптувати свої стратегії для охоплення конкретних вікових груп, гендерних демографічних груп, географічних регіонів тощо [3].

Отже, інтернет-реклама еволюціонувала від своїх витоків у вигляді банерних оголошень до сучасного високотехнологічного інструменту, який зараз є невід'ємною частиною розвитку бізнесу в цифровому середовищі. Вона охоплює широкий спектр форматів і стратегій, що дозволяє компаніям тісніше взаємодіяти зі своєю аудиторією та ефективніше презентувати свої продукти або послуги. Аналіз її характеристик показує, що інтернет-реклама відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та визначає траєкторію розвитку маркетингу в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Головна > Інтернет реклама > Що таке інтернет реклама? URL: <https://web24.pro/internet-reklama2/shho-take-internet-reklama/>
2. ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА: ТИПИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПІДВОДНІ КАМЕНІ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ. URL: <https://marketer.ua/ua/online-reclama-types-benefits-and-pitfalls-of-modern-marketing/> <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/4548>.
3. 10 переваг та недоліків реклами. URL: <https://barrazacarlos.com/uk/переваги-та-недоліки-реклами/>

**Секція 5. Економічні, фінансові, маркетингові механізми забезпечення
сталого розвитку**

**FEATURES OF DEVELOPING A MODEL FOR COORDINATION OF
STRATEGIC INITIATIVES FOR REGIONAL DEVELOPMENT**

Krykun V., postgraduate

*Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
(Sumy, Ukraine)*

The success of the region's development depends, among other things, on the relevance of the development directions outlined in the regional strategy for socio-economic development, which, in turn, should be adopted after extensive discussion by the region's stakeholders.

The best ombudsmen of the region are its stakeholders. Taking into account the opinions of stakeholders is one of the necessary prerequisites for developing or improving a relevant regional development strategy that will ensure the realization of competitive advantages in a strategic perspective. Involving stakeholders in the development of the strategy and other documents related to the development of the region is a necessary prerequisite for ensuring their transparency and relevance.

The problems of determining strategic priorities for the development of the region were studied by such scientists as Becker M. L. [1], Belikova N. V., Gavkalova N. L., Yermolaev A. V., Zhalilo Ya. A., Kyzym M. O. and many others. Using various approaches (cabinet, empirical), scientists are trying to formalize this approach for the purpose of its further replication and use. But not all aspects of this issue are amenable to formalization. In particular, unique strategic decisions of world leading regions are practically impossible to extrapolate to the practices of other regions (at least, they need to be adapted). Therefore, the coordination of strategic initiatives for the development of the region requires special attention and modeling.

By the model of coordination of strategic initiatives for the development of the region, we mean a simplified structural diagram of processes used to represent the mutual coordination of stakeholders' opinions. That is, a reflection of the order/sequence of actions necessary for the formation of competent proposals for the future development of the region.

In our opinion, the coordination of strategic initiatives for the development of the region should take place at all its management levels and include:

- preparatory stage - analysis and forecasting of the development of industry, agriculture, culture, education, housing and utilities, etc., foresight;
- analytical stage - selection and justification of priorities for the development of the region; goal setting; selection of the type of strategy; modeling of regional development options and scenarios;
- discussion and publication stage - publication of information on regional strategy using an omnichannel communications system and coordination of proposals from all target groups of stakeholders (developers, the public, businessmen, scientists, ecologists, educators, representatives of culture, youth, sports, administrative-territorial entities and budget-forming sectors of the region, etc.) through wide discussion;
- strategy formulation stage - analysis and discussion of alternatives and the final version of the formulated strategy.

Thus, the constituent elements of the model for coordinating strategic initiatives for regional development have been further developed in terms of expanding and supplementing the list of mutual coordination of decisions (with representatives of individual cities, districts, territorial communities and other territorial entities, other stakeholders), which makes it possible to take into account all strategic initiatives.

The results of the study can be used in the development of a regional development strategy.

References:

1. Kyzym, M. O., Belikova, N. V. and Becker, M. L. (2020). Analysis of the modern practice of developing regional development strategies in Ukraine

based on a problem-oriented approach. BUSINESS-INFORM. № 8. C.88-95.
 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suchasnoyi-praktiki-rozrobki-strategiy-regionalnogo-rozvitku-v-ukrayini-na-osnovi-problemno-orientovanogo-pidhodu>

ACCOUNTING POLICY AS A MECHANISM FOR BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT

Nederița A.D., Doctor Habilitat of Economics, Professor
Grabarovschi L.V., PhD in Economics, Associate Professor
 Academy of Economic Studies of Moldova
 (Chisinau, Republic of Moldova)

In today's world of globalised integration of the ESG (Environment, Social, Governance) concept of sustainable development and of evolving requirements for financial reporting transparency, the accounting policy extends beyond the formal compliance with legal requirements, and serves as an important strategic tool. It shapes the basis for management decisions, delivers efficient planning, and facilitates the assessment of entity's sustainability in the long-run.

In the Republic of Moldova, the development of accounting policy is governed by Law on Accounting and Financial Reporting No.287/2017 (hereinafter referred to as Law No.287/2017) [1] and by the National Accounting Standards (hereinafter referred to as the NASs) [2, 3]. For public interest entities, such as banks, insurance companies, and large state-owned enterprises, International Financial Reporting Standards (hereinafter referred to as IFRS/IAS) shall apply [4, 5], ensuring comparability, reliability and transparency of financial reporting at the international level. The purpose of this research is to show the importance of accounting policy as a strategic management tool, and review its practical application in order to improve business performance.

In accordance with the NAS "Accounting policies, changes in accounting estimates, errors and subsequent events" (hereinafter referred to as the NAS "Accounting policies"), *accounting policies* are defined as "specific principles,

bases, conventions, rules and practices applied by an entity in bookkeeping and in preparing financial statements” [3, item 8]. In line with the legislation in force, the entity leadership is accountable for bookkeeping and for preparing financial statements. It also has the duty to develop, approve and apply accounting policies in compliance with accounting standards and other regulatory acts, developed by the Ministry of Finance [1, Art.18]. A range of elements laid down by Law No. 287/2017[1] shall be taken into account while shaping the accounting policy, namely:

- *the chosen set of financial statements* — full, simplified or abridged, depending on the category and information needs of entities, which apply the NASs;
- *in-house procedures for identifying the individuals* who initiated, commissioned or approved the relevant economic transactions and/or entering the required information into the ledgers;
- *the means of exercising internal control* — by setting out an individual unit or by exercising direct control functions by the entity employees;
- ***the length of the reporting period*** — a calendar year or another period, established by the entity.

In this regard, the entity accounting policy is traditionally regarded as a set of three interrelated elements: organisational, methodological and technical. **Table 1 shows how each element of accounting policy ensures** accounting data reliability, comparability and strategic value in order to achieve management efficiency and support sustainable development of the entity.

Table 1. Functional Components of an Accounting Policy

№	Key Components' Content
Organisational	
1.	Determines the employees' duties and powers, the accounting service structure and the way of units' interaction, as well as the applied standards and the content of financial statements. Ensures the bookkeeping process organisation and control.
Methodological	
2.	Contains the accounting methods laid down by regulatory acts, including the principles and methods for recognising, evaluating and classifying the accounting elements, accrual of depreciation of long-term assets, the current estimates of stocks, the recognition of service revenues, etc. Ensures reliability and comparability of financial statements.
Technical	
3.	Determines the applied software, the forms of primary documents, ledgers, the document workflow schedule, the working chart of accounts, the list of individuals responsible for preparing and signing the primary documents and ledgers. Ensures information reliability, accuracy and timeliness.

Source: Developed by the Authors on the basis of [6, pp.18-20].

Based on the Table above, we can conclude that accounting policy is functioning as an integrated system, where the methodological element plays the key role: it affects the entity accounting data, financial statement items and analytical indicators. Therefore, among the variety of regulatory options, it is advisable to pick up the one that best describes the entity [7]. The accounting methods can be developed independently in line with the provisions of Law No. 287/2017, NASs and other regulatory acts, governing similar aspects. At the same time, the entities using NASs shall not use the IFRS/IAS provisions as basis for developing such methods. Respectively, the accounting policy shall contain additional NAS-based elements, namely:

- accounting for the gratuitously acquired assets;
- models for subsequent evaluation of intangible and long-term tangible assets;

- means for adjusting the book value of revalued long-term tangible assets;
- the goodwill write-off period;
- classification of long-term tangible assets;
- accounting for long-term tangible assets, assigned for alienation;
- evaluation of property, transferred to/from the category of investment property;
- methods of current evaluation of disposed stocks and other current assets;
- the list, sequence and frequency of creating provisions [3].

It is worth noting that the entity accounting policy is a non-static tool, and can change when the accounting methods need to be adjusted, the procedures for reflecting the entity transactions need to be refined, the transition to other accounting methods is required or new regulatory requirements are to be complied with. To ensure the entity management effectiveness, it is important to take account of changes in accounting policy and correct, in a timely manner, the errors arising in the process of economic activity, consider the events after the reporting date and evaluate the information materiality.

Proper error correction is an integral part of accounting policy, providing the managers with reliable and comparable financial information, needed for making strategic decisions. The main types of accounting errors and cases not considered as errors (exemptions) are displayed in Table 2.

Table 2. Types of Accounting Errors and Exemptions

Item	Operations	Error/Exemption Type
1.	Applying the regulatory provisions and accounting policy	Error: misapplication of accounting rules and of entity's accounting policy Exemptions: changes in accounting policies and in accounting estimates
2.	Estimations and calculations	Error: erroneous calculation of indicators (depreciation, taxes, interest rates) Exemptions: premiums payable in the current period based on the performance results of prior periods
3.	Reflection of economic facts	Error: failure to reflect, multiple reflection or wrong interpretation of economic facts Exemptions: surpluses/shortages revealed in the stocktaking process; deviations of actual costs against the standard/regulatory costs; prior period losses; prior period discounts and price reduction of supplies/purchases; uncollectible receivables and overdue liabilities written-off
4.	Association with the risk of illegal influence	Error: deliberate distortion of data, misappropriation of property, falsification of documents

Source: Developed by the Authors on the basis of [3].

The mistakes identified in the process of preparing the financial statements shall be corrected in compliance with the entity's accounting policy and the provisions of the NAS "Accounting policies". However, the correction of prior period errors neither requires any **changes in or repeated submission of financial statements** nor leads to amending the comparative information disclosed in the current period statements [3, item 35]. Besides, a list of additional information is drafted to be disclosed in the Explanatory Note to full financial statements. It discloses the nature and the reasons behind the changes in accounting policies, accounting estimates and errors, as well as their impact on the entity's performance indicators. [3, item 46]. Such disclosure plays an important role in strategic management because it builds stakeholders' trust, strengthens reputational stability and increases financial information transparency.

In conclusion we shall note that the modern management concept implies the integration of accounting policy into the system of strategic management, transforming it into a tool aimed at achieving the management goals. The accounting policy mirrors the entity's development concept, as well as resource optimisation and shaping a database for making informed decisions. In their turn, the strategic priorities – innovative transformation, stability and investment activity – determine the methodological and organisational approaches to accounting, which enhances management effectiveness, and strengthens the entity's position in the future.

REFERENCES

1. Law on Accounting and Financial Reporting No. 287/2017. Available at:
<https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/Law%20no%20287%20on%20accounting%20and%20financial%20reporting%20-EN.pdf> – Accessed on: 25.09.2025.
2. NAS "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates, Errors and Subsequent Events", approved by MoF Order No. 118/2013. Available at:
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131868&lang=ro# – Accessed on: 25.09.2025 [in Romanian].
3. NAS "Presentation of Financial Statements", approved by MoF Order No. 118/2013. Available at:
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131868&lang=ro# – Accessed on: 25.09.2025[in Romanian].
4. IAS 8. Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. London: IFRS Foundation, 2023. Available at: <https://www.ifrs.org> – Accessed on: 01.10.2025.
5. IAS 1. Presentation of Financial Statements– London: IFRS Foundation, 2023. Available at: <https://www.ifrs.org> – Accessed on: 01.10.2025.
6. Nderița, A., Grabarovschi, L., Popovici, A. *Financial Accounting:*

Study Guide (Part I). Chişinău: SEP ASEM, 2023. 302 p. [in Romanian].

7. Koval, L. Accounting policy in management entity, *Efektivna ekonomika*,

[Online], vol. 5. [in Ukrainian]. Available at:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/44.pdf – Accessed on: 01.10.2025.

CONCEPT AND STRATEGIC ROLE OF RESILIENCE HUBS IN COMMUNITY RECOVERY

Omelyanenko O.M., PhD (Econ)

Sumy Makarenko State Pedagogical University (Sumy, Ukraine)

Resilience hubs are a key element of modern infrastructure for security, social cohesion and sustainable development at the community level, especially relevant for Ukraine in the context of post-war reconstruction. They are integrated spaces that combine engineering and technical solutions, social services, digital technologies, crisis response mechanisms and public participation. Their main mission is to create safe, autonomous and functional centers capable of ensuring the vital activity of the community during emergencies from military threats to natural disasters and at the same time promote the development of human potential, inclusion and innovation in peacetime.

From the point of view of architecture and engineering, “resilience hubs” are objects that can be located in renovated administrative buildings, schools, libraries, cultural centers or even in modular structures. Their design should comply with the principles of energy efficiency, accessibility and multifunctionality. An important requirement is the availability of autonomous energy sources (solar panels, batteries, diesel or bio generators), rainwater collection and purification systems, ventilation and heating systems with low energy consumption, as well as backup communication channels (satellite Internet, radio modules). Technical solutions must be scalable - from small points for villages (for 100–500 people) to multifunctional centers for medium and large communities (10–30 thousand

inhabitants). In many cases, it is possible to integrate such centers with “smart city” systems, which provides digital monitoring of resources, risk warnings, electronic service registration and automated energy management.

The key function of “resilience hubs” is preparedness for crisis situations. In the event of emergency events, the center provides the minimum necessary conditions for life: access to drinking water, electricity, heat, medical care, food, communication and information. Thanks to autonomous power systems, the center can operate for 3-7 days without external energy sources. In practice, this means that the community is not left without help even in the event of a complete collapse of the infrastructure. Also, such centers store stocks of medicines, fuel, long-term storage products, and hygiene products, which allows for rapid deployment of assistance to the population. In some cases, “resilience hubs” can be used as logistical points for coordinating volunteers, rescuers, doctors, and utilities.

However, their social function during a period of stable development is no less important. “Resilience hubs” become spaces for public interaction, education, inclusion, and co-creation. Training programs in psychological support, crisis communication, entrepreneurship, digital skills, eco-education, as well as programs for veterans, internally displaced persons, and vulnerable groups can operate here. The social entrepreneurship component plays a special role: craft workshops, co-working spaces, local production spaces, energy cooperatives or waste recycling centers can operate within the center, which not only create jobs but also strengthen the economic self-sufficiency of the community.

The financial and economic model of “resilience hubs” is based on diversification of funding sources. Initial investments often come from state or donor programs (e.g., EU4Resilience, USAID, UNDP, GIZ), but the key is the transition to independent or mixed maintenance. Part of the costs can be compensated by providing paid or partially paid services (courses, rental of premises, social services), partnership programs with businesses, participation in energy saving projects (e.g., through the sale of excess energy to the network). According to calculations by think tanks, the average payback period of such

centers is 6-8 years, but the social multiplier can exceed 3–4, meaning that each hryvnia invested brings multiple effects in the form of reduced risks, improved quality of life, increased employment, and trust in local government.

A comparative analysis of international experience shows that “resilience hubs” can have different organizational models depending on the context. In the USA, they are integrated into the city management system, for example, in Baltimore or Miami such centers operate under municipal institutions and are coordinated by emergency management. In Japan, similar centers operate as “community safe zones” and combine elements of shelters, energy supply points and educational spaces. In Europe (in particular, in Germany, Poland and Estonia) they are integrated into the concept of “smart community hubs”, which combine digital infrastructure with social services and community initiatives. In Ukraine, the first attempts to create such facilities are already being implemented - in particular, in the communities of Kharkiv, Sumy, Chernihiv, Mykolaiv regions in cooperation with the “U-LEAD with Europe” programs, UNDP and the Danish International Development Agency (DANIDA). They demonstrate that even small investments in the creation of autonomous centers can dramatically increase the level of local security and trust.

From a sociological perspective, “resilience hubs” contribute to strengthening horizontal ties in the community, developing a culture of mutual support and co-responsibility. They become a place where people of different generations, professions and experiences can interact - from teenagers and students to veterans and leaders of local initiatives. Through educational, cultural and volunteer activities, a new quality of social capital is formed, which increases the ability of the community to respond to challenges not only externally, but also internally through trust, solidarity and self-organization.

Centers of resilience and public interaction are not just infrastructure objects, but catalysts of deep systemic changes. They integrate humanitarian, social, economic and technological dimensions, forming the basis for sustainable

development and innovative transformation of communities. In the future, it is precisely “resilience hubs” that may become a new type of space of the future as a combination of energy autonomy, social support, digital openness, and democratic governance, which will together determine Ukraine's resilience as a modern European state.

LOCAL INNOVATIVE WATER PURIFICATION SYSTEMS FOR COMMUNITIES WITH DAMAGED CENTRALIZED NETWORKS

Omelyanenko V.A., DrSc (Econ), Prof.

Sumy Makarenko State Pedagogical University

The full-scale war in Ukraine has led to serious damage to life support systems, primarily centralized water supply and wastewater networks. In such conditions, the problem of access to safe drinking water becomes critical not only for large cities, but also for small communities, where infrastructure restoration requires a long time and significant financial resources. One of the most effective ways to overcome this problem is the implementation of local innovative water purification systems that provide autonomy, flexibility and technological adaptability in crisis conditions.

Such systems are based on the use of modern technologies - membrane filtration, ultraviolet disinfection, sorption purification, biofiltration, electrochemical disinfection, etc. A special role is played by modular mobile water purification stations, which can be installed in schools, hospitals, social support centers or in the territories of temporary accommodation of internally displaced persons (IDPs). These systems operate autonomously, often using renewable energy sources, which ensures energy independence of communities even in the absence of centralized energy supply.

From the point of view of the economy of recovery, such solutions are beneficial, as they allow to distribute risks and reduce the vulnerability of critical infrastructure. A decentralized approach to water supply is consistent with the

principles of sustainable development (Sustainable Development Goals 6 and 11), as well as the concepts of regional resilience, which provide for increased autonomy of communities.

An important component of such systems is public participation and training. Involving local residents in monitoring water quality, maintaining systems and collecting consumption data helps to increase the level of trust in local authorities and forms elements of social capital. Based on the practice of Poland, Slovakia and Lithuania, it has been proven that the efficiency of local water systems increases when the community participates in making technical decisions and planning local budgets.

International experience shows the high effectiveness of such systems in post-conflict and crisis regions. For example, in Mexico, solar-powered reverse osmosis (PV-RO) systems were implemented in remote communities in desert areas where there are no centralized networks. This allowed providing over 20 thousand people with quality drinking water at minimal operating costs. In Australia and Vietnam, rainwater harvesting systems are integrated into climate change adaptation strategies, meeting the needs of households, farms and schools even during dry periods [1]. Oxfam International has implemented autonomous solar-powered water purification plants in South Sudan and Bangladesh, which supply clean water to over 100 thousand residents and are combined with sanitation and hygiene education programs [2].

Such solutions can be adapted for Ukrainian realities through cooperation between communities, scientific institutions, universities, businesses and international donors. In particular, the development of local water treatment systems can be combined with Green Recovery initiatives and EU programs, such as EU4Environment, Horizon Europe Cluster 5, and the LIFE Programme, which support innovative environmental solutions at the local level.

Local innovative water treatment systems act not only as a technical but also as a socio-economic tool for sustainable community development. They combine the functions of environmental safety, public health, energy independence and

social cohesion, forming the basis for sustainable post-war reconstruction.

References

1. Ross, T. T., Alim, M. A., & Rahman, A. (2022). Community-Scale Rural Drinking Water Supply Systems Based on Harvested Rainwater: A Case Study of Australia and Vietnam. *Water*, 14(11), 1763. <https://doi.org/10.3390/w14111763>
2. Oxfam International. (2023). Innovation meets expertise: Oxfam's clean water projects around the world. Retrieved from <https://www.oxfam.org/en/innovation-meets-expertise-oxfams-clean-water-projects-around-world>

FINANCIAL LEVERS FOR DEVELOPING ENERGY EFFICIENCY AND RENEWABLE ENERGY IN UKRAINE'S HOUSEHOLD SECTOR

Prokopenko Olha, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Professor at the Department of Business Economics and Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

(Sumy, Ukraine)

Kovalenko Yevhen, Ph.D. (Econ.), As. Prof.

Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and

Business-Administration

Sumy State University

(Sumy, Ukraine)

Lytvynenko Svitlana, Ph.D. (Econ.)

Assistant Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and

Business-Administration

Sumy State University

(Sumy, Ukraine)

The residential sector has become a fundamental priority for Ukraine's energy modernization because it represents both opportunities for improved energy efficiency and renewable energy promotion. Most households in Ukraine stand as the most energy-consuming throughout Europe due to outdated infrastructure combined with low public awareness and limited resources for energy modernization [4]. A solution to these difficulties necessitates financial policy instruments that address their execution requirements across residential settings. The authors analyze financial levers, including energy-saving equipment subsidies, preferential green loans, household income and electricity prices, local awareness initiatives, and renewable resource accessibility to determine their impact on residential Energy efficiency (EE) and Renewable energy (RE) technology adoption in eight Ukrainian regions between 2020 and 2024. The research method

employs econometric modeling with panel data analysis to determine crucial factors that lead to household energy transformation:

$$EEVE_{it} = \beta_0 + \beta_1 Subsidies_{it} + \beta_2 Loans_{it} + \beta_3 Income_{it} + \beta_4 Tariff_{it} + \beta_5 Awareness_{it} + \beta_6 RESAvail_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

- $EEVE_{it}$ - the level of energy efficiency and the share of renewable energy use in households in region i in year t .

- β_0 - constant term representing the baseline level in the absence of any policy intervention.

- β_1 - Measures how a one-unit increase in state subsidies (per household) affects the EE/RE level, holding all other factors constant.

- β_2 - Captures the effect of an increase in concessional (green) loans on the EE/RE level. A positive β_2 means loans significantly encourage household investments in energy solutions.

- β_3 - Reflects the impact of household income on energy efficiency and renewable energy use. It shows how affordability influences energy modernization behavior.

- β_4 - Indicates how changes in electricity/heating tariffs influence the decision to adopt EE/RE measures. A higher tariff may drive energy-saving behavior.

- β_5 - Represents the effect of public awareness. A higher awareness level increases the probability of EE/RE adoption by households.

- β_6 - Assesses the influence of the technical availability of renewable energy sources in the region. A higher availability supports higher uptake of RE solutions.

- $Subsidies_{it}$ - amount of state subsidies and compensations provided for EE/RE implementation (in UAH per household).
- $Loans_{it}$ - volume of concessional financing or green loans for EE/RE projects (in UAH per household).
- $Income_{it}$ - average monthly income of the household (in UAH).
- $Tariff_{it}$ - average tariff on electricity and heating for households (in UAH per kWh).
- $Awareness_{it}$ - level of public awareness (measured through surveys as the percentage of households aware of EE/RE programs).
- $RESAvail_{it}$ - technical availability of renewable energy sources (such as solar, wind, or biomass) in the region (measured as an index from 0 to 1).
- ε_{it} -error term of the model.

The dependent variable in the model is used in two separate specifications: (1) energy efficiency (EE), measured as the annual energy savings per household; and (2) renewable energy use (RE), measured as the share of renewables in total household energy consumption. Both models are estimated using the same set of explanatory variables, allowing for comparison of the determinants of EE and RE uptake.

Five years of panel data were sourced from Kyivska, Lvivska, Kharkivska, Odeska, Dnipropetrovska, Zaporizka, Vinnytska, and Poltavska regions according to the Ministry of Energy of Ukraine [2] and the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine [3]. The EE/RE index served as the dependent variable since researchers computed it through combining weighted scores of energy-saving technologies with renewable energy consumption. The study examined five independent variables, which incorporated household subsidy amounts, loan agreements for renewable energy, household earnings, power prices, public recognition of sustainability, and regional renewable energy access.

Financial mechanisms produce statistically valid findings and show positively correlated effects on the EE/RE index. Specifically, the coefficients showed:

1) Subsidies ($\beta_1 = 0.31$, $p < 0.01$) and green loans ($\beta_2 = 0.27$, $p < 0.01$) were the strongest predictors of technology uptake.

2) Household income ($\beta_3 = 0.19$, $p < 0.05$) had a moderate but statistically significant effect, indicating that affordability remains a key barrier.

3) Electricity tariffs ($\beta_4 = 0.11$, $p < 0.05$) showed a weaker but still positive influence, as rising costs encourage efficiency-seeking behavior.

4) Awareness level ($\beta_5 = 0.25$, $p < 0.01$) confirmed the importance of information campaigns and access to reliable data.

5) Availability of RE sources ($\beta_6 = 0.09$, $p < 0.1$) was marginally significant, underscoring the role of geographic and climatic factors.

The combination of average 2,018.86 UAH subsidies and 2,023.14 UAH loans distributed in Kyivska oblast for 2024 created a 16.09 EE/RE index which led to an 88% household knowledge rate. The sustainability index for 2020 came out at 24.99 even though loans and income were better due to poor integration however the reduced awareness combined with limited financial support led to a 39% sustainability rating.

The conducted research demonstrates that targeted financial strategies accelerate the transition of residential energy systems. Subsidies and concessional loans assist households to gather energy-saving equipment or install rooftop solar panels by minimizing entry costs. Ukraine places increased value on financial instruments because various income levels between different areas produce capital accessibility problems. The implementation of supporting communication strategies and financial backing should take place because population awareness levels have reached significant heights.

The design of tariff policies requires proper management because they influence the execution of EE programs. Uncompensated price rises in the program result in unaffordable solutions for low-income families because they lack resources to invest in durable options. The positive relationship between renewable resource availability indicates that program efficiency would enhance when programs concentrate on regions where solar opportunities are abundant throughout southern and central Ukraine. The analysis detects results that researchers identify throughout the world. Research by the IEA demonstrates [1] that monetary aid coupled with loans and education brings the most effective results in promoting residential energy transformation in Poland and Lithuania. The Ukrainian programs Warm Loans and Energy Efficiency Fund show strong performance in cities yet need a distributed program structure and sufficient area-specified resource use to efficiently help distant settlements.

Ukrainian households implement EE and RE technologies because they receive financial incentives consisting of both subsidy assistance and preferred loans and income-based assistance. Statistical analysis demonstrates a strong relationship between these elements and their positive connection while awareness programs and resource availability create supporting effects according to the econometric results. The enhancement of EE and RE technology adoption requires government agencies to fully disclose subsidy programs and establish partnership agreements with local banks for better green credit services alongside marketing programs through local government initiatives. Government policies should establish tariffs through consideration of various household economic levels in order to shield vulnerable consumer groups from negative outcomes.

The following phase of research needs to broaden its geographical base with additional data collection and include measurements of population trust in official institutions and survey technology challenges, and perform extended simulations of energy savings from alternative policy choices. The existing evidence will provide enhanced justification for Ukraine to reform its national energy policy to meet European integration requirements and sustainability purposes.

The publication was prepared in the framework of the research project "Formation of economic mechanisms to increase energy efficiency and provide sustainable development of renewable energy in Ukraine's households" (No. 0122U001233), funded by the National Research Foundation of Ukraine.

References

1. International Energy Agency (IEA). (2022). Energy Efficiency 2022: Analysis and Outlook to 2030. <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022>
2. Ministry of Energy of Ukraine. (2024). Annual Energy Report. <https://mev.gov.ua/reports>
3. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (SAEE). (2024). Energy Efficiency in Households. <https://saee.gov.ua>
4. Suésécenko, O., & Schwarze, R. (2023). Green and resilient urban recovery (case of Ukraine) (UFZ Discussion Paper No. 3/2023). Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ). <http://hdl.handle.net/10419/278754>

MAIN CHARACTERISTICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Zhang Suhang, postgraduate

*Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
(Sumy, Ukraine)*

Sustainable development – the concept of socio-ecological-economic development based on a balance between meeting the needs of society and protecting the environment in order to ensure the interests of future generations, in a safe and healthy environment. The main difference between the concept of sustainable development and others is the organic combination of three main

components: economic, social, environmental. Let's consider the features that characterize them.

The economic component of sustainable development is characterized by the needs of:

- sustainable irreversible dynamic evolutionary changes in the indicators of the activities of business entities,
- ensuring the development of entities / territories based on economic prosperity.

The environmental component of sustainable development is characterized by the needs of:

- preserving the global stability of the Earth's biosphere,
- the ability of ecological systems to recover,
- improving the state of the environment,
- not exhausting or restoring used natural resources,
- ensuring the health of the population based on living in an ecologically clean environment.

The social component of sustainable development is characterized by the needs of:

- the well-being of society based on ensuring basic needs, well-being and decent living conditions for all members of society,
- fair distribution and use of all resources among members of society,
- equal access to all social benefits.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Височин В.В., аспірантка

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

(м. Черкаси, Україна)

Індустрія гостинності в сучасних умовах є однією з найбільш динамічних і конкурентоспроможних сфер економіки, що забезпечує не лише задоволення потреб споживачів у відпочинку, харчуванні чи проживанні, а й створює значний внесок у розвиток національного та світового ринку послуг. Глобалізаційні процеси, цифровізація, зростання ролі інноваційних технологій та зміни у споживчих уподобаннях зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління підприємствами індустрії гостинності [1].

Традиційні методи управління вже не повністю відповідають викликам сучасного середовища, де ключовими факторами успіху стають гнучкість, клієнтоорієнтованість, стійкий розвиток та ефективне використання ресурсів. У цьому контексті актуальним є дослідження сучасних моделей управління розвитком індустрії підприємств гостинності, що дозволяють не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, аналіз та впровадження сучасних моделей управління у сфері гостинності набувають стратегічного значення для забезпечення стабільності та зростання бізнесу, підвищення якості послуг і задоволення потреб споживачів.

Загальна комплексна структура дослідження сучасних моделей управління розвитком підприємств індустрії гостинності передбачає вивчення наступних детермінантів:

1. Теоретико-методичні основи:

Поняття та сутність індустрії гостинності, її роль в економіці.

Особливості управління підприємствами гостинності в умовах ринку.

Підходи до визначення «моделей управління розвитком».

2. Традиційні та сучасні моделі управління:

Класичні підходи (адміністративна, функціональна, процесна моделі).

Сучасні моделі та концепції:

клієнтоорієнтована модель управління;

інноваційна модель (цифровізація, використання AI, big data, онлайн-платформи);

аджайл (Agile) та гнучкі моделі управління;

стійкий розвиток і ESG-модель (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління);

модель сервіс-домінантної логіки (Service-Dominant Logic);

франчайзингова модель як форма розвитку підприємств гостинності.

3. Зарубіжний та український досвід:

Практики глобальних готельних і ресторанних мереж.

Особливості впровадження сучасних моделей управління в Україні.

Бар'єри та проблеми адаптації передових підходів у вітчизняних умовах.

4. Інструменти та технології управління:

Цифрові рішення (CRM-системи, мобільні додатки, онлайн-букінг).

Використання KPI, Balanced Scorecard у сфері гостинності.

Технології управління персоналом (HR-tech, гейміфікація, навчання).

5. Перспективи розвитку та тенденції:

Персоналізація послуг та розвиток омніканальних комунікацій.

Використання штучного інтелекту та автоматизації сервісних процесів.

Вплив глобальних викликів (економічні кризи, пандемії, воєнні дії) на моделі управління.

6. Управління якістю послуг:

Системи менеджменту якості (ISO 9001, HACCP для ресторанів, Hotelstars Union).

Моделі Total Quality Management (TQM) у готельно-ресторанному бізнесі.

Методи оцінки задоволеності споживачів (SERVQUAL, CSI, NPS).

7. Управління фінансово-економічним розвитком:

Моделі стратегічного планування розвитку (SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces).

Управління інвестиційними проєктами в індустрії гостинності.

Моделі доходів і витрат: revenue management, yield management.

8. Управління персоналом:

Сучасні HR-моделі: competency-based, talent management, people analytics.

Лідерство в індустрії гостинності (сервісне лідерство, коучингова модель).

Формування корпоративної культури орієнтованої на клієнта.

9. Інноваційно-цифрові моделі:

Використання big data, AI, чат-ботів у сервісі.

Смарт-готелі, IoT-технології, віртуальна та доповнена реальність у гостинності.

Блокчейн для управління бронюваннями та фінансовими операціями.

10. Управління сталим розвитком:

Екологічні моделі (еко-готелі, zero-waste ресторани).

ESG-стандарти та їх впровадження.

Соціальна відповідальність підприємств гостинності.

11. Кризове управління та ризик-менеджмент:

Антикризові моделі управління в умовах пандемії та воєнних дій.

Управління репутацією та комунікаціями в кризових ситуаціях.

Моделі стійкості бізнесу (business resilience models).

12. Глобальні та регіональні тренди:

Глобалізація та стандартизація сервісу.

Локалізація та крос-культурні аспекти управління.

Нові формати бізнесу: коворкінг-готелі, lifestyle-hotels, гастро-бари.

13. Практичні рекомендації:

Напрями вдосконалення управління розвитком підприємств гостинності.

Можливості інтеграції сучасних моделей у стратегічне планування.

Сучасні моделі управління розвитком підприємств індустрії гостинності відзначаються різноманіттю підходів, серед яких ключовими є: клієнтоорієнтованість, цифровізація та інновації, гнучке управління (Agile), сталий розвиток (ESG), франчайзинг, управління якістю (TQM) та системи оптимізації доходів (Revenue Management). Їх застосування забезпечує адаптацію підприємств до глобальних викликів, підвищує конкурентоспроможність та дозволяє створювати унікальний сервісний досвід для клієнтів.

Впровадження таких моделей сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів та стійкості бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності. Досвід міжнародних компаній показує, що поєднання різних моделей (наприклад, клієнтоорієнтованої, інноваційної та моделі сталого розвитку) є найбільш ефективним підходом до стратегічного управління розвитком.

Вітчизняні підприємства гостинності поступово інтегрують сучасні управлінські моделі, однак стикаються з проблемами фінансових обмежень, браку кваліфікованих кадрів та недостатнім рівнем цифровізації. Підприємствам індустрії гостинності доцільно впроваджувати комплексні моделі управління, поєднуючи інноваційні технології з клієнтоорієнтованими стратегіями.

Слід розвивати систему цифрових інструментів (CRM, мобільні додатки, онлайн-букінг, AI-рішення), які дозволяють оптимізувати управлінські процеси та підвищити якість обслуговування. Важливо

інвестувати у навчання персоналу та формування корпоративної культури сервісного лідерства, оскільки саме людський фактор залишається ключовим у сфері гостинності.

Необхідно орієнтуватися на принципи сталого розвитку, адже еко-ініціативи та соціальна відповідальність стають важливим критерієм вибору послуг для споживачів. Для підвищення фінансової стабільності варто застосовувати моделі Revenue Management та гнучке ціноутворення, особливо у готельному бізнесі. На рівні держави та асоціацій доцільно сприяти розвитку франчайзингу, впровадженню міжнародних стандартів якості та цифровій трансформації підприємств індустрії гостинності [2].

Загалом, сучасні моделі управління дозволяють підприємствам гостинності не лише зберегти конкурентоспроможність, а й формувати нові ринкові ніші, розширювати спектр послуг та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Вибір інноваційних технологій та їх впровадження в галузях сервісної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 06-07 березня 2025 р.)*. Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 359-361.

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Зайченко В.В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. DOI: <https://zenodo.org/records/15189585>

ЕКОНОМІНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Власова В. П. к.е.н., доцент

Чумак А. С., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Сталий розвиток суспільства – це стратегічна мета сучасного державного апарату, яка передбачає гармонійне поєднання стабільного існування держави, економічного зростання і соціального порядку в довгостроковій перспективі.

Економічна модель часто є вектором розвитку суспільства в цілому і змушує розвиватися його в тому чи іншому напрямку.

На 2025 рік, офіційно визнаних більшістю спільноти, налічується 196 країн[2]. Перші форми організованої влади з'явилися близько 5-6 тисяч років тому. Це означає що, глобально, у людства було дуже багато спроб і «тестувань» різних форм економічної взаємодії, як всередині країни, так і міжнародно. Також велика вибірка варіантів економічної моделі означає гарну достовірність результатів. Успішними економічними моделями можна вважати моделі тих держав, які станом на зараз: зберегли державну цілісність, перебувають в такому стані тривалий час, забезпечують багатство і стабільність населенню, мають відносно стабільне економічне зростання, не є антигуманними.

За свою довгу історію людство випробувало багато моделей економіки. Серед найвідоміших є: традиційна, ринкова, планова, змішана[1].

Традиційна економічна модель ґрунтується на звичаях, традиціях, ручній праці і натуральному господарстві. Вона характерна для сільських, племінних

суспільств, наприклад в деяких африканських племенах, чи громадах Азії. В ній роль держави мінімальна, або відсутня взагалі. Така форма економіки є мінімально життєздатною.

Ринкова – вважається найуспішнішою, з точки зору накопичення капіталу, ефективності, інноваційності. Роль держави полягає в захисті прав власності, підтриманні порядку, забезпеченні безпеки. Така форма економічної моделі є досить успішно, але має ряд недоліків, таких як: соціальна нерівність, економічні кризи, нестабільність. Характерна для Америки кінця 19-20 сторіччя.

Планова – за своєю суттю повністю керується державою. Держава контролює виробництво, ціни, розподіл ресурсів, людський побут. Це дає певні плюси, в вигляді стабільності, відсутності безробіття, низьких цінах, ефективних збройних сил. Проте має суттєві недоліки, такі як: неефективність, брак стимулів, дефіцит товарів, низький розвиток і незабезпеченість населення економічними благами. Яскраві представники планової економіки – Колишній сср, Північна Корея, Куба.

Змішана – це економічна модель, яка використовує ринкові механізми, але має певний рівень державного регулювання. Це дає такі переваги, як гнучкість, баланс між ефективністю і соціальною справедливістю. Але також дає недоліки, в вигляді бюрократії, податкового навантаження, складності управління. Таким видом економічної моделі користуються більшість сучасних країн, серед яких: країни ЄС, Японія, Південна Корея, та навіть Україна.

Змішана економічна модель є найуспішнішою для сталого розвитку суспільства, тому що використовує ринкові механізми, такі як:

- попит і пропозиція. Допомогає знаходити рівновагі між тим що хочуть люди, і що виробники готові зробити, і в якій кількості.

- Ціноутворення. Ціна автоматично регулюється попитом і пропозицією, що недопускає утворенню дефіциту товарів чи послуг.
- Конкуренція. Один з найважливіших механізмів, адже змушує виробників товарів чи постачальників послуг знижувати ціни, постійно підвищувати якість, впроваджувати інновації і ефективно використовувати ресурси
- Механізм стимулювання і самоочищення. Ринок винагороджує ефективних підприємців прибутком і розвиток, а неефективних карає збитками і виходом з ринку.

Ці всі механізми забезпечують надзвичайно ефективне використання ресурсів і економічне зростання держави в цілому, а також її населення. Також створює соціальні блага, такі як: висока якість життя, можливість вибору товару/послуги, можливість самостійного вибору діяльності.

Проте чистий ринок є неідеальним, так як в певних умовах породжує:

- Монополії. Явище коли на певному ринку залишається один або декілька суб'єктів, які вже не скуті конкуренцією, і можуть не підвищувати якість і завищувати ціни
- Ігнорування суспільних благ. Приватним компаніям часто не вигідно інвестувати в те, що приносить багато прибутку, наприклад в культуру, охорону здоров'я, дороги, науку.
- Нестабільність. Ринок схильний до економічних коливань. Завжди йде зліт і падіння, що призводить до економічних криз
- Безробіття і відсутність соціальних гарантій. Часто приватні підприємства не забезпечують лікарняних, пенсій. Або не наймають на роботу працівників, якщо вони їм не треба або не підходять, що породжує безробіття.

- Короткострокове бачення. Часто приватні підприємства не мислять в довгостроковій перспективі, а марять короткочасною вигодою.

І саме ці недоліки покладається на державу з змішаною економічною моделлю. Держава має створювати певні регуляторні органи, такі як: антимонопольні комітети, фіскальна служба, нацбанк, соціальні органи, державні підприємства стратегічного значення, регулятори сфери освіти і здоров'я і так далі. Яскравим прикладом недостатнього втручання в економіку були події в США в 2007-2008 роках. Тоді працювали чисті ринкові механізми на ринку нерухомості. Спекуляції зазнали надзвичайно великих розмірів, що створило бульбашку, які лопнула і зробила величезні збитки для економіки США і всього світу в цілому. Якби в ті роки контроль і втручання фіскальних і регуляторних органів США був більшим – цього б не трапилось.

Уряд що має ринкову модель економіки – має виступати арбітром між підприємствами і населенням, а також повинен втручатися в сфери, де ринкові механізми мають негативні тенденції для загального блага населення. Також потрібен баланс, щоб це втручання у ринок не було занадто глибоким, тому що може перетворитися на черговий сорт радянської економіки.

Висновок. Найуспішнішою економічною моделлю для забезпечення сталого розвитку суспільства – є змішана модель, що поєднує переваги ринкової економіки і допускає певне втручання державних органів в тих випадках, коли ринок дає збій.

Список використаних джерел

1. Кириленко В. В. Економіка. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 193с.

2. Скільки країн у світі. URL: <https://merkator.org.ua/dovidnyk/skilky-krajin-u-sviti/>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Волков Є.Г., к.е.н.

Булат В.Л., аспірант

**Потерейко В. О., здобувач кафедри економіки і підприємництва
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)**

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається підвищенням значення концепції сталого розвитку, яка стає стратегічною основою державної політики та корпоративного управління. В умовах воєнних викликів, посткризової відбудови та глобальних кліматичних трансформацій особливої актуальності набуває питання створення дієвих інституційних механізмів, здатних забезпечити гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей підприємницької діяльності. Формування таких механізмів є необхідною передумовою довгострокової стабільності бізнесу та його відповідальності перед суспільством.

Інституційне забезпечення сталого розвитку бізнесу охоплює систему формальних і неформальних норм, правил, організацій та практик, що визначають умови функціонування підприємств у напрямі сталості. Воно поєднує нормативно-правові засади, економічні стимули, громадянські ініціативи, освітні впливи й міжнародне співробітництво. У межах цієї системи формується баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю, що є ключовим критерієм сталого розвитку. Згідно з підходами Institutional Sustainability Framework, ефективність інституцій

визначається рівнем їх узгодженості, прозорості та орієнтації на довгостроковий суспільний ефект, а не на короткострокові економічні вигоди.

В Україні в останнє десятиліття спостерігається поступове формування інституційних засад, спрямованих на підтримку сталого розвитку. У межах державної економічної стратегії акцент зроблено на розвитку «зеленої» економіки, енергетичній безпеці та цифровій трансформації підприємств. Важливе місце займають нормативні ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної відповідальності бізнесу, впровадження принципів ESG-звітності, а також створення умов для залучення інвестицій у проекти енергоефективності. Вагому роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, зокрема ЄБРР, ПРООН та програми Європейського Союзу, які сприяють впровадженню сучасних стандартів сталого управління.

Разом із тим, інституційне середовище сталого розвитку в Україні залишається фрагментованим і потребує подальшої гармонізації. Складність полягає у відсутності ефективної координації між державними структурами, бізнесом і науковими установами, а також у недостатньому рівні фінансової підтримки сталих ініціатив малого та середнього підприємництва. Важливою проблемою є й низький рівень корпоративної культури у сфері соціальної відповідальності, що гальмує процес інтеграції українських компаній у міжнародний простір сталого розвитку.

Підвищення ефективності інституційних механізмів можливе через формування єдиної координаційної системи на державному рівні, яка забезпечуватиме узгодження політик сталості в різних секторах економіки. Необхідним є розвиток фінансових інструментів підтримки, зокрема зелених облігацій та кредитних програм для екологічно відповідального бізнесу. Запровадження системи нефінансової звітності відповідно до європейських стандартів сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємств і довірі з боку інвесторів. Особливої уваги потребує посилення взаємодії між академічним середовищем та бізнесом, що дозволить формувати компетенції

у сфері сталого менеджменту й сприятиме створенню інноваційних практик корпоративної відповідальності.

Інституційні механізми сталого розвитку бізнесу в Україні виконують роль системоутворюючого елементу соціально-економічної стабільності. Вони мають забезпечувати не лише нормативно-правове, а й організаційне, фінансове та освітнє підґрунтя для переходу до нової моделі економічного зростання, орієнтованої на екологічну безпеку, інноваційність і соціальну справедливість. Впровадження європейських принципів відкритості, партнерства та відповідальності бізнесу є запорукою формування конкурентоспроможної та стійкої національної економіки, здатної до відновлення і повноцінної інтеграції у глобальні ринки.

Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія до 2030 року. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://nes2030.org.ua>.
2. Закон України «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 12.12.2019 №377-IX.
3. UNDP Ukraine. *Sustainable Business Development and Green Recovery in Ukraine*. — 2024.
4. ЄБРР. *Ukraine: Green Economy Transition Strategy*. — London, 2023.
5. OECD. *Institutional Frameworks for Sustainable Development: Comparative Analysis*. — Paris, 2022.
6. Дяченко О. В. Інституційне забезпечення сталого розвитку національної економіки. // *Економіка та держава*. — 2023. — №9. — С. 45–50.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ УСПІШНОСТІ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ БІЗНЕС-МЕТРИК

Голобородько Г.Я., аспірант

Національний транспортний університет (м. Київ, Україна)

У практиці вітчизняних і зарубіжних компаній дедалі частіше виникають ситуації, коли формально делеговані процеси не дають очікуваної віддачі: зростає навантаження на керівника, погіршується мотивація виконавців, збільшується кількість помилок у прийнятті рішень. Причиною найчастіше є відсутність системи вимірюваних показників, що дозволили б оперативно відстежувати ефективність делегування та вчасно коригувати його етапи - від постановки задачі до фіксації кінцевого результату.

З метою ідентифікації релевантних індикаторів ефективності процесу делегування було здійснено експертне опитування керівників підприємств транспортної галузі. До складу респондентів увійшли засновники, директори та менеджери середньої і вищої ланки українських транспортних компаній. Анкета включала десять запитань, спрямованих на оцінювання ступеня зрілості практик делегування у діяльності респондентів, а також окремий блок щодо критеріїв успішності передачі повноважень. Отримані результати анкетування дозволили виокремити сім показників, які керівники найчастіше асоціюють із успішністю делегування. Результати наведено у Табл. 1

Показник успішності делегування	Відсоток
Робочий час керівника	33%
% дефектів	22%
Швидкість прийняття рішень	55%
Економічні показники підрозділу/організації	44%
Задоволення персоналу роботою	55%
Розвиток підлеглих	100%
Інноваційний потенціал організації	44%

Таблиця 1. Показники успішності делегування повноважень. Складено авторами на основі анкетування

Пропонуємо асоціювати кожен з показників з конкретною бізнес-метрикою, тобто це показником, призначеним для вимірювання ефективності бізнес-процесу на кожному його етапі, а також для розрахунку показників витрат і прибутку [1].

Припустимо, що період вимірювання метрик для процесів делегування становить 1 тиждень. Частіші вимірювання здатні перетворити делегування на мікроменеджмент, більші проміжки часу можуть призвести до втрати контролю та можливості швидкої реакції від керівника. Розглянемо якими саме метриками можливо виміряти запропоновані експертами показники

Робочий час керівника вже є метрикою, бо може чітко вимірюватись на основі, наприклад, системи обліку робочого часу. У контексті ефективності делегування пропонуємо діапазон вимірювання від 0 до 20 у годинах щотижня як час витрачений на делегований процес.

Аналогічно, відсоток дефектів теж виступає як метрика і обчислюється за формулою $\frac{N_{\text{дефектниход.}}}{N_{\text{перевірениход.}}} \times 100\%$ [2] за звітний період, у нашому випадку -

1 тиждень. Одиниці вимірювання пропонується адаптувати до предметної галузі і брати інформацію з системи управління підприємством або звітів.

Найближча до швидкості прийняття рішень метрика - час циклу (Cycle Time) у оригінальному розумінні обчислюється за формулою $\frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$, де T_i - час ухвалення і-го рішення, n - кількість рішень за звітний період. При цьому час ухвалення рішення обчислюється за формулою $T_i = t_i^{\text{рішення}} - t_i^{\text{тригер}}$ [3], тобто час виникнення проблеми або запиту та фіксацією кінцевого рішення. З огляду на складність регулярної агрегації інформації щодо ухвалення рішень та додаткові обчислення пропонуємо скористатися даною метрикою за Лайкертовою шкалою [4] від 0 до 10, де 0 - дуже швидкі рішення, 10 - дуже повільні. Такий підхід було запропонували американські дослідники К.Кларк та К.Колінз [5, с.22].

Використаємо аналогічний підхід з Лайкертовою шкалою і до показника задоволення персоналу роботою, де 0 - незадоволений, 10 - дуже задоволений.

Інноваційний потенціал організації пропонується оперативно вимірювати метрикою Кількість нових пропозицій (Number of New Proposals), що показує кількість нових ідей щодо продукту або сервісу, що поступили від персоналу за звітний період [6, с.405]. З огляду на довжину звітного періоду, пропонуємо фіксувати значення метрики у діапазоні від 0 до 5.

Для моніторингу розвитку підлеглих пропонуємо користуватись метрикою рівень завершених задач (Task Completion Rate), що обчислюється за формулою $\frac{N_{\text{успішнозавершенихзадач}}}{N_{\text{загальна кількість задач}}} \times 100\%$ [7]. На нашу думку зростання кількості успішно виконаних задач за звітний період напряду демонструє професійний розвиток підлеглих.

Визначення економічної метрики для підрозділу з інтервалом спостереження один тиждень стикається з низкою методологічних обмежень.

По-перше, фінансові результати (доходи, витрати, маржинальний дохід тощо) не завжди піддаються прямому вимірюванню всередині такого короткого періоду, оскільки бухгалтерські дані акумулюються й закриваються у довших циклах. По-друге, більшість функціональних підрозділів не мають оперативного доступу до деталізованої фінансової інформації компанії, а отже не можуть об'єктивно верифікувати свій внесок у тижневий економічний результат організації. По-третє, ефект від управлінських інновацій, зокрема тих, що реалізуються через делегування повноважень, проявляється з часовим лагом і часто відображається у фінансових показниках лише у середньо- та довгостроковій перспективі. З огляду на зазначені чинники, у рамках побудови агрегованого інтегрального показника зрілості процесу делегування доцільно не включати тижневу економічну метрику як обов'язковий компонент, щоб уникнути статистичної дисперсії та забезпечити об'єктивність оцінювання.

У дослідженні доведено, що ефективність делегування повноважень, особливо у високодинамічних галузях, таких як транспортна, неможливо адекватно оцінювати виключно експертними судженнями; вона потребує системи формалізованих вимірів. На основі опитування керівників українських транспортних підприємств ідентифіковано шість метрик до показників, які респонденти найчастіше пов'язують з успішністю делегування.

Запропонована система метрик забезпечує (1) об'єктивність оцінювання процесу делегування за рахунок стандартизованих числових показників; (2) оперативність управлінського контролю на базі щотижневої звітності; (3) основу для побудови інтегрального показника зрілості делегування, що відкриває можливість комплексного порівняння команд і відстеження динаміки їхнього розвитку.

Список використаних джерел

1. Marketing Metrics: A Complete Guide to the Most Common Marketing Metrics and Marketing Analytics. URL: <https://www.freemarketingmetrics.com/marketing-metric-topics/what-are-marketing-analytics-and-marketing-metrics-9e3ak>
2. Firmansya, A. Priyanto, P.R.Hakim, D.Sulaeman, Y.Prasetyo, Y.Prastyo. Quality Control Analysis of Defective Products on Prism Sheets Using Lean Six Sigma with the DMAIC Concept (2025). DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010181>
3. Cycle Time by Six Sigma. URL: https://sixsigmadsi.com/glossary/cycle-time/?utm_source=chatgpt.com
4. Ключ, Ю. І. Використання шкали лайкерта при визначенні конкурентних переваг підприємств у кризовий період / Ю. І. Ключ, В. С. Піменов // Підприємництво та інновації. - 2023. - № 28. - С. 42-46.
5. K.Clark, C.Collins. Strategic Decision-Making in High Velocity Environments: A Theory Revisited and a Test, 2002. URL: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/4429023b-e436-48c2-8b02-972c51b09ff9/content>
6. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs and Dashboards (3-rd ed.). Hoboken: Wiley, 2017. URL: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Project%20management%20metrics-%20KPIs-%20and%20dashboards%20_%20a%20guide%20to%20measuring%20and%20monitoring%20project%20performance.pdf
7. Time on Task or Task Completion Rate. URL: <https://okrify.com/time-on-task-or-task-completion-time/>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ВИТРАТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дибчук Л.В., к.і.н., доцент

Сидоренко Ю.В. , магістрант

Вінницький кооперативний інститут

(м. Вінниця, Україна)

Сучасні тенденції глобалізації, поглиблення економічних кризових явищ та екологічних викликів зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління ресурсами. В умовах зростання значення концепції сталого розвитку особливої уваги набуває питання витрат, які виступають не лише базовим елементом виробничої діяльності, а й показником екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Витрати як економічна категорія мають багаторівневу сутність: вони відображають процес трансформації ресурсів у продукцію та послуги, впливають на собівартість, ціноутворення, прибутковість, конкурентоспроможність та врешті – на здатність економіки функціонувати на засадах сталого розвитку. Їхня еволюція у науковій думці від трудової теорії вартості до сучасних концепцій трансакційних витрат та альтернативних можливостей демонструє складність та багатогранність даної категорії.

У працях класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо) витрати пов'язувались із працею як основним джерелом вартості. Саме кількість витраченої праці визначала міру цінності товару [1, с.115]. Водночас уявлення про витрати не обмежувались лише робочим часом: вони включали витрати на землю та капітал, що забезпечувало ширший підхід до формування вартості.

У другій половині XIX століття представники маржиналізму (К. Менгер, Ф. Візер) змінили акценти, інтерпретуючи витрати як «цінність втрачених можливостей». Такий підхід започаткував сучасне розуміння витрат через категорію альтернативності: кожне економічне рішення має свою «ціну», яку визначає відмова від іншого, потенційно корисного варіанта.

Подальший розвиток економічної думки у XX столітті, зокрема у межах неокласичної теорії (А. Маршалл, Дж. Хікс), розширив трактування витрат, включивши до них не лише прямі матеріальні і трудові витрати, а й непрямі – інформаційні, управлінські, пов'язані з ризиками та невизначеністю [2, с. 82]. Це заклало підґрунтя для формування сучасних концепцій витрат, які охоплюють як мікроекономічні, так і макроекономічні рівні.

У сучасній економіці витрати розглядаються як багатofакторна категорія, що поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри.

Мікроекономічний рівень: витрати відображають ефективність використання ресурсів підприємством, визначають собівартість продукції та впливають на конкурентоспроможність.

Макроекономічний рівень: витрати стають індикатором ефективності державної політики, визначаючи пріоритети у сфері бюджету, інвестицій, податкового регулювання.

Рівень сталого розвитку: до структури витрат включаються екологічні та соціальні елементи, що відображають вплив економічної діяльності на довкілля та суспільство [3, с.207].

Значне місце у сучасному науковому дискурсі займає концепція трансакційних витрат, започаткована Р. Коузом. Вона підкреслює, що вартість господарської діяльності формується не лише виробничими витратами, а й витратами на укладання контрактів, контроль, дотримання норм і стандартів. У контексті сталого розвитку трансакційні витрати часто

зростають через необхідність сертифікації «зелених» технологій, екологічного моніторингу та дотримання міжнародних стандартів.

Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних цілей. Це означає, що у структурі витрат мають враховуватись:

1. Екологічні витрати – витрати на утилізацію відходів, зниження викидів, впровадження енергоощадних технологій. Вони дозволяють мінімізувати шкоду довкіллю та створюють умови для розвитку «зеленої економіки» [4].

2. Соціальні витрати – витрати на забезпечення гідних умов праці, розвиток персоналу, корпоративну соціальну відповідальність. Вони підвищують довіру суспільства та сприяють формуванню позитивного іміджу бізнесу [5].

3. Інноваційні витрати – інвестиції у наукові розробки, цифровізацію, екологічні інновації. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств [6].

Таким чином, у системі сталого розвитку витрати виконують не лише обліково-контрольну функцію, а й стратегічну, оскільки визначають здатність підприємств і економік у цілому до довгострокового розвитку [7].

Розгляд витрат у межах сталого розвитку демонструє зміну акцентів у їхньому трактуванні. Якщо класичні концепції обмежувались матеріально-трудовими вимірами, то сучасні підходи враховують екологічні та соціальні чинники. Це зумовлює формування нової парадигми управління витратами, яка передбачає:

- інтеграцію економічних, екологічних та соціальних критеріїв у систему управлінського обліку;
- розвиток інструментів екологічного аудиту та обліку зовнішніх ефектів;
- застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності;
- стимулювання інновацій як способу зниження витрат і підвищення стійкості бізнесу [8, с.148].

Отже, економічна сутність витрат зазнала суттєвої еволюції: від трудової теорії вартості до концепцій альтернативних і трансакційних витрат.

У системі сталого розвитку витрати розглядаються як інтегральний показник економічної, екологічної та соціальної ефективності.

Формування нових підходів до управління витратами передбачає врахування зовнішніх ефектів, впровадження інноваційних технологій та розвиток «зеленої економіки».

Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук методів інтеграції витрат у систему показників сталого розвитку, що дозволить узгодити економічні інтереси бізнесу та суспільства.

Список використаних джерел

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Основи, 2001. С. 112–130.
2. Маршалл А. Принципи економікс. К.: Наукова думка, 2012. С. 75–89.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємств. Суми: Університетська книга, 2016. С. 201–215.
4. Ivanova N. et al. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. VOL. 21. No 12. December 2021, 193–202
5. Holovchuk Y., Dybchuk L., Tsilnyk O. The concept of regional tourism systems in the context of sustainable development. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 11 No. 1, 2025. P. 231-238.
6. Tanasiichuk A. et al. International Marketing Diversification: A Path to Sustainable Enterprise Development. *European Journal of Sustainable Development*, (2025). 14(1), 266–282.
7. Дибчук Л., Лехов Р. Управління фінансами та розподіл прибутку в умовах структурної трансформації економіки України. Цифрові технології у відновленні економіки та інфраструктури України: матеріали I Міжнар.

наук.-практ. конф. Київ: Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, 2024 р. С.114–120

8. Meadows D., Randers J., Meadows D. Limits to Growth: *The 30-Year Update*. Chelsea Green Publishing, 2004. P. 145–162

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ ПОСЛУГ

Дибчук Л.В., к.і.н., доцент

Лисак В.С., магістрант

Вінницький кооперативний інститут

(м. Вінниця, Україна)

Розвиток банківського сектору в Україні визначається поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є глобалізація фінансових ринків, посилення конкуренції з боку міжнародних і цифрових банків, трансформація клієнтських очікувань та зростання ролі цифрових технологій. За таких умов банківські установи потребують системного підходу до управління своєю діяльністю, що ґрунтується на стратегічному плануванні.

Стратегічне планування виступає не лише інструментом постановки довгострокових цілей, а й основою формування конкурентних переваг, здатних забезпечити банку стабільний розвиток на ринку роздрібних фінансових послуг.

Метою статті є розкриття сутності стратегічного планування як чинника підвищення конкурентоспроможності банківських установ на прикладі діяльності АТ «Ощадбанк».

Стратегічне планування – це процес формування та реалізації довгострокових цілей організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх

факторів впливу [1, С.225]. Воно дозволяє інтегрувати управлінські рішення з прогнозами економічного середовища та конкурентними викликами.

Для банківських установ стратегічне планування виконує такі ключові функції:

- орієнтаційна – визначення напрямів розвитку та позиціонування банку на фінансовому ринку;
- інтеграційна – узгодження діяльності структурних підрозділів банку зі спільними стратегічними цілями;
- адаптаційна – забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища;
- інноваційна – стимулювання розвитку нових фінансових продуктів та послуг.

Як зазначає М. Портер, конкурентні переваги формуються завдяки здатності організації використовувати стратегії диференціації та лідерства у витратах, що для банків означає впровадження новітніх технологій, оптимізацію бізнес-процесів та створення додаткової цінності для клієнта [2, С.13].

АТ «Ощадбанк» є однією з найбільших фінансових установ України, яка обслуговує як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції з боку приватних банків та фінтех-компаній Ощадбанк реалізує комплекс стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення позицій на ринку.

1. Цифрова трансформація. У рамках «Стратегії розвитку до 2025 року» банк визначив одним із пріоритетів масштабну цифровізацію. Це включає розвиток мобільного застосунку Oschad 24/7, впровадження інноваційних платіжних сервісів, автоматизацію внутрішніх процесів і створення дистанційних каналів обслуговування [3].

2. Розширення спектра роздрібних послуг. Банк активно розвиває кредитування фізичних осіб, іпотечні програми, депозити та карткові продукти. Зокрема, у 2023 році зростання обсягу роздрібного кредитування

було визначено як один із ключових факторів підвищення ринкової частки установи [4].

3. Впровадження принципів ESG. Ощадбанк поступово інтегрує екологічні та соціально відповідальні практики, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку та підвищує довіру клієнтів і міжнародних партнерів.

4. Оптимізація бізнес-моделі. Здійснюється скорочення витрат через автоматизацію, модернізацію відділень та перехід на клієнтоорієнтовану модель обслуговування.

У результаті реалізації зазначених стратегічних напрямів Ощадбанк посилив свої конкурентні позиції на ринку та закріпив статус одного з ключових гравців роздрібного сегмента.

Стратегічне планування виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, оскільки дозволяє:

- адаптувати діяльність до змін ринкового середовища;
- формувати нові бізнес-моделі та продукти, орієнтовані на клієнта [5];
- підвищувати фінансову стійкість банку;
- зміцнювати довіру споживачів і партнерів [6].

Отже, досвід АТ «Ощадбанк» підтверджує, що системний підхід до стратегічного планування, заснований на цифровізації, інноваційності та сталому розвитку, забезпечує збереження і посилення конкурентних переваг навіть в умовах жорсткої ринкової конкуренції та економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Harvard Business Review Press, 1994. S. 221-226
2. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985. "Generic Competitive Strategies". S. 11-15

3. АТ «Ощадбанк». (2021). Стратегія розвитку до 2025 року. Офіційний сайт. <https://www.oschadbank.ua>
4. АТ «Ощадбанк». (2023). Річний звіт. Офіційний сайт. <https://www.oschadbank.ua>
5. Дибчук Л. В., Паночишин Ю.М., Палагнюк Г.О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306315>
6. Дибчук Л.В. Мобільна аналітика та її роль у дослідженні поведінки споживачів у цифровому світі. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*: зб. матеріалів II Міжнар. наук. -практ. конф., 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму, 2025. С. 35–37

УПРАВЛІННЯ ESG-РИЗИКАМИ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Житар М.О., д.е.н., професор

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (м. Київ,
Україна)

Управління ESG-ризиками у фінансовому секторі України стає все більш актуальним на фоні глобальних змін клімату, суспільних очікувань та зростаючих нормативних вимог. Фактори екології, соціального впливу та корпоративного управління перестають бути допоміжними або іміджевими для банків і страхових компаній: вони стають фундаментальною складовою ризикового профілю. Українські фінустанови вже відчують, що кліматичні ризики впливають на якість кредитних портфелів, вартість застави й можливість виплат за зобов'язаннями. Водночас соціальні та управлінські

ризика проявляються у нерівномірному захисті прав працівників, слабкій прозорості або корупційних практиках, що підривають довіру інвесторів. Комплексність ESG-ризиків полягає в тому, що вони можуть створювати одночасно фінансові, репутаційні та правові наслідки, що вимагають системного підходу.

Першим кроком до управління ESG-ризиками є чітке розуміння та класифікація різновидів таких ризиків. В екологічному компоненті найбільшу загрозу становлять фізичні ризики (повені, посухи, інші екстремальні погодні явища) і перехідні ризики (регулювання вуглецевих викидів, трансформація енергетики) згідно з європейськими дослідженнями та керівництвами ЕВА [1]. Соціальні ризики включають порушення прав людини, нерівний доступ до фінансових продуктів, соціальну нерівність, проблеми зі здоров'ям і безпекою працівників. Управлінські ризики охоплюють непрозорість власності, корупцію, слабкі внутрішні політики, недостатню незалежність аудиту та контролю. Важливо також звернути увагу, що ESG-ризика можуть виступати як окремими шоками, так і мультифакторними, коли взаємозв'язок екологічного, соціального й управлінського компонентів посилює ефект.

Український контекст має свої особливості, які посилюють значення ESG-ризиків. Війна та пов'язані з нею руйнування інфраструктури збільшили екологічні й кліматичні уразливості. Соціальні наслідки включають внутрішнє переміщення населення, розриви в доступі до фінансових послуг, зростання вразливості певних груп. Регуляторні рамки наразі обновляються, але вони ще недостатньо деталізовані й часто не мають чітких методичних вказівок. Бізнес-культура в багатьох установах тільки починає адаптувати ESG-підхід, що створює розрив між зовнішніми очікуваннями та внутрішньою готовністю.

Національний Банк України (НБУ) у своїй Білій книзі «Управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі» виділяє як передумови для управління ESG-ризиками:

наявність ризиків (екологічних, соціальних і управлінських), слабкий рівень звітності, обмеженість даних, потреба в нормативно-правовій базі, а також відповідних компетенцій і ресурсів у фінустанов [2]. НБУ підкреслює, що необхідно будувати системи корпоративного управління, які враховують ESG-фактори на всіх рівнях – від ради директорів до підрозділів ризик-контролю. Також серйозним викликом є дефіцит і низька якість інформації про вплив клієнтів та контрагентів на ESG-матрицю, що ускладнює аналіз. Узгодження стандартів звітності, введення таксономії сталих видів діяльності та вимог до розкриття інформації – важливі кроки, які вже розглядаються [3].

Європейський досвід демонструє, як фінустанови можуть структурувати управління ESG-ризиками у рамках свого ризик-менеджменту. Наприклад, Європейський орган з банківського регулювання (EBA) у січні 2025 року ухвалив остаточні настанови «Guidelines on the management of ESG risks», які зобов'язують банки ідентифікувати, оцінювати й моніторити ESG-ризики, а також інтегрувати їх у стрес-тестування, внутрішні моделі ризику, корпоративне управління та планування переходу (transition planning) [1]. Одна з ключових практик у ЄС – розкриття ESG-інформації за Pillar 3 у CRR III / CRD VI, що передбачає стандартизовані шаблони та показники, такі як Green Asset Ratio чи Banking Book Taxonomy Alignment Ratio [4]. Крім того, європейські банки все частіше включають кліматичні стрес-тести та оцінку фізичних ризиків у довгострокові сценарії; це стає частиною вимог наглядових органів і стандартів стійкості.

Для українських банків і страхових компаній важливим є розвиток ресурсної бази: технологій збору і обробки даних, аналітики, власного персоналу з ESG-компетенціями. НБУ в Білій книзі наголошує на необхідності інвестицій у IT-системи, стандарти збору даних, верифікації та аудиту екологічної та соціальної інформації [2]. Також необхідно розвивати співпрацю із зовнішніми постачальниками даних, рейтинговими агенціями, агентствами з оцінки сталості, щоб отримувати порівняльні та достовірні

метрики. При цьому фінустанови мають враховувати витрати на збори даних, їхню якість, можливу латентність і ризики неточностей.

Одним із викликів є баланс між прозорістю й витратами: для багатьох українських банків і страхових компаній збір нової інформації та її обробка означає значні витрати на IT-інфраструктуру, навчання персоналу, залучення експертів. Потрібно враховувати, що у ЄС дрібні установи отримують проміжні або відтерміновані вимоги з ESG-розкриттів, щоб не перенавантажувати їх регулятивно [4]. Українські рішення можуть наслідувати принцип пропорційності, щоб уникнути ситуації, коли невеликі банки або страховики стають неспроможними виконувати базові вимоги. Водночас, частина витрат може бути покрита через міжнародну допомогу або грантові програми.

Оцінка ризику та його матеріальність має бути ядром стратегії управління ESG. Європейські настанови (EBA) звертають увагу на те, що фінустанови мають аналізувати, які ESG-фактори є суттєвими для їхнього бізнесу за різними часовими горизонтами, та які можуть мати матеріальний фінансовий вплив [1]. Національна практика в Україні має інтегрувати цей підхід, зокрема через оцінку впливу клієнтів і галузей на ESG-фактори, а також зворотного впливу самого банку або страховика на екологію, суспільство чи управління. Методи оцінки можуть включати сценарії, стрес-тести, чутливість до макропоказників, трансформаційні шоки. Крім того, важливо розробити показники ключової ESG-продуктивності (KPIs) та вимірювати їх регулярно.

Ще одна важлива складова – інтеграція ESG-ризиків у кредитну політику та портфельний менеджмент. Банки повинні враховувати екологічні та соціальні ризики у відборі позичальників, оцінці застави, умовах кредитування. Наприклад, заборона або обмеження кредитування підприємств з високим вуглецевим слідом або з порушеннями прав людини. Європейські фінустанови застосовують Environmental & Social Risk Management практики, включно з відмовою від певних бізнес-секторів або

обмеженнями ліміту на високо емісійні активи. Українським банкам доцільно розробити власні політики відмов, які також будуть погоджені з регулятором та міжнародними інвесторами.

Корпоративне управління має відігравати роль не другорядну, а центральну у системі ESG-управління. Керівні органи (ради директорів, наглядові ради) повинні здійснювати нагляд за виконанням ESG-стратегій, закріплювати відповідальність на рівні керівництва. Важливо, щоб були створені спеціалізовані комітети з ESG або сталого розвитку, які оцінюють ризики, звітують про них регулярно, і мають право вимагати змін. Європейські практики, наприклад, містять вимоги, що ради повинні мати достатній рівень компетенцій з ESG та доступ до консультацій із зовнішніх експертів.

Моніторинг і контроль ESG-ризиків - ще один ключовий елемент системи. Включення ESG-ризиків у внутрішні аудити, задіяння функцій ризик-офіцерів, внутрішнього контролю, комплаєнсу дозволяє відслідковувати, чи дотримуються політики і процедури. Європейські настанови ЕВА підкреслюють необхідність наявності процедур моніторингу, включаючи якісні та кількісні метрики, перевірки даних та зовнішніх аудиторів.

Розкриття інформації про ESG-ризики є критичною умовою довіри з боку інвесторів, міжнародних партнерів та громадськості. ЄС, крім CSRD, встановлює обов'язкові формати та шаблони звітності, що дозволяють порівнювати інституції за показниками, як-от GAR, BTAR та інші [4]. В Україні вже здійснюються проєкти підтримки стандартів звітності, наприклад, UNDP-проєкт «Supporting Green Recovery» допомагає НБУ у розробці стандартів ESG-розкриття для небанківських фінустанов.

Інтеграція ESG-ризиків у внутрішні процеси - ризик-менеджмент, бізнес-стратегія, внутрішній контроль - має бути системною, що означає, що ESG-фактори мають брати участь у щорічному плануванні, стрес-тестах, бюджетуванні і стратегічному плануванні установи. Європейські банки вже

вводять вимоги до transition plans, в яких показано, як інституція адаптується до майбутніх кліматичних, регуляторних і соціальних викликів. В Україні така практика лише зароджується, і необхідно підтримати її через методичні настанови від НБУ, освітні програми, технічну допомогу.

Список використаних джерел

1. Final Report - European Banking Authority. Доступ до ресурсу: <https://www.eba.europa.eu/>
2. Біла книга Національного банку України з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. Доступ до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14
3. Житар, М. (2025). Глобальні тренди та виклики впровадження ESG-стандартів у фінансові стратегії компаній: інтеграція, адаптація та оцінка ефективності. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 1(16). 33-42. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-03>
4. ESG data quality: Pillar 3 disclosures in focus. Доступ до ресурсу: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/supervisory-newsletters/newsletter/2024/html/ssm.nl240221_1

РОЛЬ АНГЛОМОВНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ

Масло І.М., старший викладач кафедри іноземних мов,

Терещук А.В., здобувач І рівня освіти, ОП «Маркетинг»

Національний університет водного господарства та природокористування
(м. Рівне, Україна)

Глобалізація економічних процесів та імперативи екологічної сталості визначають необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську та комунікаційну діяльність сучасних компаній. Ця тенденція детермінує значне зростання глобального попиту на сталий маркетинг (зокрема, Green Marketing та Sustainable Marketing) та ESG-звітність (Environmental, Social, Governance – набір критеріїв, що оцінюють екологічний, соціальний вплив та якість корпоративного управління компанії) [1; 2].

Ефективна взаємодія з міжнародними стейкхолдерами – інвесторами, споживачами та регуляторами – вимагає уніфікованої, професійної та прозорої комунікації. Зважаючи на те, що міжнародний бізнес-дискурс домінує англійською мовою, **спеціалізована англomовна термінологія** набуває статусу критичного механізму комунікації. Проте у сфері формування міжнародних комунікаційних стратегій сталого розвитку досі спостерігається недостатня увага до лінгвістичної складової. Хибне або неточне використання професійних термінів може спричинити не лише комунікаційні бар'єри, але й серйозні репутаційні ризики, зокрема звинувачень у «грінвошингу» (Greenwashing – надання неправдивих екологічних заяв) [3]. Наприклад, нечітке розмежування термінів «recyclable» (придатний до переробки) та «recycled content» (містить перероблений вміст) у маркетингових матеріалах може ввести в оману споживача та спровокувати судові позови. З огляду на це, виникає нагальна необхідність детального розгляду цього механізму.

Ефективне просування «зелених» продуктів та екологічних цінностей у глобальному масштабі неможливе без стандартизованої англомовної бази. Компанії прагнуть не лише мінімізувати вплив на довкілля, але й прозоро комунікувати свої зусилля на міжнародному ринку. Оскільки англійська мова є домінуючою у сфері ділової комунікації, фінансів та звітності (ESG), будь-яка комунікаційна стратегія, спрямована на залучення міжнародних інвестицій чи розширення експорту, має бути лінгвістично уніфікованою. Нестандартизована мовна база створює значний ризик двозначності та неправильного тлумачення ключових показників стійкості. З огляду на це, критичного значення набуває спеціалізована англомова термінологія. Вона слугує не просто набором лексичних одиниць, а основою комунікації з інвесторами, партнерами та споживачами, що базується на міжнародних стандартах. Ключові терміни, такі як Net Zero (чистий нуль викидів), Circular Economy (циклічна економіка, повторне використання ресурсів), Carbon Footprint (вуглецевий слід, загальний обсяг викидів) та Greenwashing, є невід'ємними компонентами як маркетингових повідомлень, так і офіційної звітності.

Чітке та коректне використання цієї термінології є запорукою уникнення маніпуляцій екологічними термінами. Лінгвістична точність забезпечує прозорість заяв компанії, що є фундаментальною вимогою міжнародних регуляторів та інвесторів. Наприклад, відсутність чіткої диференціації між «carbon neutral» (компенсація викидів) та «carbon negative» (поглинання більшої кількості, ніж викидається) у звітній документації може значно знизити ESG-рейтинг компанії [1]. У свою чергу, це прямо сприяє підвищенню довіри споживачів на міжнародних ринках. Таким чином, лінгвістична компетентність маркетолога трансформується у критичний управлінський механізм у забезпеченні глобальної стійкості бізнесу.

У контексті міжнародної інтеграції, англомова термінологія перетворюється на ключовий комунікаційний інструмент, що забезпечує функціональність та глобальну відповідність маркетингової стратегії сталого

розвитку. Точне володіння спеціалізованою лексикою дозволяє реалізувати низку критичних механізмів, зокрема: *створення уніфікованого контенту* для ESG-звітів та міжнародних пресрелізів; *ефективне сегментування та таргетування* глобальних екологічно свідомих споживачів; а також *проведення крос-культурних маркетингових досліджень*, де уніфікована термінологія забезпечує порівнянність даних. Наприклад, використання англійських критеріїв «Fair Trade» або «Organic» дозволяє українському експортеру чітко позиціонувати свій продукт для західного ринку без втрати сенсу при локальному перекладі.

Для українських фахівців, які прагнуть ефективно працювати у сфері міжнародного сталого маркетингу, виникає **специфічний вимогливий лінгвістичний виклик**. Їм необхідно володіти не лише загальною, але й спеціалізованою (професійно-орієнтованою) англійською мовою на рівні, достатньому для роботи з нормативною базою. Це критично важливо для коректного застосування міжнародних стандартів, таких як ISO 14000 чи GRI Standards, а також для відповідності регуляторним вимогам ЄС та інших ключових ринків. Будь-яка неточність у використанні цих стандартів, спричинена лінгвістичною некомпетентністю, може стати суттєвим бар'єром для виходу на зовнішні ринки.

Підсумовуючи проведений теоретичний аналіз, можна констатувати, що володіння спеціалізованою англійською термінологією виходить за межі загальної лінгвістичної навички і набуває статусу **ключової управлінської компетентності маркетолога** [4]. Ця компетентність безпосередньо впливає на глобальний успіх та репутацію компанії у сфері сталого розвитку. Точна і уніфікована комунікація термінів, пов'язаних з ESG, є механізмом зниження ризиків та інструментом формування довіри міжнародних стейкхолдерів.

Для цілеспрямованого подолання виявлених лінгвістичних викликів та забезпечення конкурентоспроможності майбутніх фахівців критично необхідні системні зміни в освітньому процесі. Насамперед, рекомендується посилення інтеграції професійно-орієнтованої англійської мови у навчальні

програми для студентів-маркетологів. При цьому акцент має бути зміщений від загальної англійської до термінології сталого розвитку та практичної ділової комунікації в контексті міжнародних звітів. Така міждисциплінарна координація забезпечить прямий трансфер набутих мовних знань у професійні управлінські дії.

Список використаних джерел

1. Луців Б., Майорова Т., Луців П. «Зелені фінанси» в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 3. С. 64-76.
2. Kotler, P., & Keller, K.L. Marketing Management. Fifteenth edition. New York : Pearson Education, 2016. 864 p.
3. Laufer, W.S. Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 43, no. 3. P. 253-261.
4. Liba O., Liba N., Konchovych K. Formation of Professional Competence of Future Economists. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2019. Vol. 6, no. 1 (11). P. 17-20. DOI: 10.31339/2313-8114-2019-1(11)-17-20. (дата звернення: 10.10.2025)

**РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Мартинovich Н.О. к.е.н., доцент

Іванова А.А.

**Державний податковий університет
(м. Ірпінь, Україна)**

Готельно-ресторанний бізнес посідає важливе місце в структурі туристичної та сервісної індустрії, яка активно розвивається в умовах глобалізації та цифровізації. Зростання рівня конкуренції на ринку обумовлює необхідність використання новітніх підходів до управління рекламною діяльністю та маркетингом, здатних не лише забезпечувати залучення нових клієнтів, а й формувати стабільні довгострокові відносини з постійними відвідувачами. Сучасний споживач орієнтується не лише на якість обслуговування, але й на соціальну та екологічну відповідальність підприємств. З огляду на це, популярності набувають готелі та ресторани, які впроваджують принципи сталого розвитку: використовують локальні продукти, мінімізують негативний вплив на довкілля та підтримують соціальні ініціативи. У такому контексті рекламний менеджмент має інтегрувати інноваційні підходи, цифрові технології та практики сталого розвитку, що забезпечують формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що обумовлює актуальність і своєчасність результатів дослідження.

Аналіз існуючого наукового доробку підтверджує, що рекламний менеджмент у сфері гостинності є одним із ключових інструментів формування бренду, підвищення рівня лояльності клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності. Так, за висновками Ф. Котлера [1], сучасний маркетинг у готельно-ресторанній галузі повинен базуватися на використанні

інноваційних digital-технологій, зокрема соціальних мереж, блогерів та інтерактивного контенту. Важливою складовою є персоналізація рекламних пропозицій, що дозволяє максимально відповідати потребам окремих сегментів споживачів, про що відмічається у дослідженнях М. Портера, М. Крамера [2, С. 62–77]; К. Пітті, Ф. Белз [3], які акцентуються на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в рекламні стратегії підприємств. У цьому випадку реклама виступає засобом популяризації екологічних ініціатив, таких як скорочення відходів, енергоефективність та підтримка місцевих виробників.

Українські науковці Н. Мартинович, В. Горник, Е. Бойченко [4], зазначають, що підприємства сфери гостинності активно впроваджують цифровий маркетинг і приділяють увагу питанням соціальної та екологічної відповідальності, що сприяє підвищенню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу.

Отже, беру до увага публікації різних авторів дійшли висновку, що рекламний менеджмент у готельно-ресторанній галузі виконує важливу роль у формуванні впізнаваності бренду, залученні нових клієнтів і зміцненні лояльності постійних гостей. Ефективно організована рекламна діяльність сприяє не лише зростанню прибутковості підприємства, а й популяризації принципів сталого розвитку, зокрема використанню локальних продуктів, енергозбереженню та мінімізації відходів. Важливим напрямом є впровадження інноваційних практик, серед яких провідне місце посідає digital-маркетинг, що передбачає використання соціальних мереж, блогерів, інтерактивного відеоконтенту та онлайн-трансляцій. Не менш актуальною і важливою є проблематика персоналізації пропозицій, що реалізується через застосування CRM-систем для створення індивідуальних акцій і спеціальних пропозицій для різних категорій клієнтів. Окремий напрям інноваційного рекламного менеджменту становить гейміфікація, яка передбачає використання інтерактивних елементів, таких як, конкурси, квести,

вікторини, щоб підвищити зацікавленість споживачів і стимулювати повторні візити.

Окрім цього, узагальнення публікацій різних авторів дозволили з'ясувати, що важливою складовою сучасного рекламного менеджменту є екологічний та соціально відповідальний маркетинг, орієнтований на популяризацію «зелених» сертифікацій, використання органічних продуктів і впровадження кампаній, спрямованих на зменшення харчових відходів та заохочення екологічної поведінки відвідувачів. Підвищенню ефективності рекламних заходів сприяє систематичний моніторинг результатів за допомогою цифрових інструментів аналітики, що дозволяє визначати ключові показники ефективності та коригувати рекламні стратегії відповідно до досягнутих результатів. Таким чином, можна констатувати, що рекламний менеджмент безпосередньо впливає на досягнення цілей сталого розвитку, реалізуючи їх у трьох взаємопов'язаних аспектах: економічному, соціальному та екологічному (рис. 1).



Рис. 1. Інтеграційна модель рекламного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу крізь призму сталого розвитку

Джерело: згенеровано авторами з використанням ШІ (chatgpt)

Економічний аспект розкривається у підвищенні ефективності діяльності підприємства та залученні споживачів, орієнтованих на відповідальний бізнес. Соціальний аспект відображається у формуванні позитивного іміджу закладу, підвищенні лояльності клієнтів і підтримці соціально значущих ініціатив. Екологічний вимір включає популяризацію ресурсозберігаючих технологій, зменшення шкідливого впливу на довкілля та стимулювання використання локальних продуктів.

Отже, рекламний менеджмент у готельно-ресторанній сфері виступає ключовим механізмом реалізації стратегічних цілей сталого розвитку. Інноваційні підходи, серед яких провідне місце займають цифрові технології, персоналізовані комунікації, гейміфікація та екологічно орієнтований маркетинг, сприяють ефективному залученню клієнтів, зміцненню довіри споживачів і підвищенню репутаційної цінності бренду. Поєднання інновацій та принципів сталого розвитку забезпечує не лише економічне зростання підприємства, а й його соціальну значущість і екологічну відповідальність. Таким чином, ефективний рекламний менеджмент стає необхідною умовою довгострокового успіху підприємств готельно-ресторанного бізнесу та вагомим чинником досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: технології для людства. Київ: Вільямс, 2020. 352 с.
2. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review. 2019. 89-1(2). P. 62–77.
3. Peattie K., Belz F. Sustainability Marketing: A Global Perspective. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2021. 320 p.
4. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Довбиус М.С., студ. 5 курсу, МНД-41

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

В умовах воєнного стану бізнес в Україні функціонує у надзвичайно складному середовищі. Підприємства зіштовхуються з високим рівнем невизначеності, який охоплює як внутрішні процеси, так і зовнішнє оточення. Порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення, ризики руйнування виробничих потужностей чи тимчасової зупинки діяльності формують критичні виклики [1]. Саме тому стратегічне управління ризиками виступає не лише інструментом захисту бізнесу, а й необхідною умовою його виживання та подальшого розвитку.

Підприємства в умовах воєнного стану стикаються з такими основними групами ризиків:

- Фінансові (нестабільність курсу національної валюти, відтік капіталу, обмежений доступ до кредитів, інвестицій).
- Логістичні (порушення транспортних маршрутів, дефіцит сировини, ускладнене постачання товарів у зону бойових дій чи за кордон).
- Кадрові (виїзд працівників за кордон, мобілізація, професійне вигорання персоналу).
- Репутаційні та партнерські (втрата довіри іноземних партнерів, необхідність дотримання санкційних обмежень, переорієнтація на нові ринки).
- Технологічні (кібератаки, пошкодження виробничих потужностей, відключення електроенергії та інтернету) [2].

Для управління цими ризиками доцільно застосовувати системний підхід. Він включає:

1. Ідентифікацію ризиків – виявлення загроз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Оцінку ризиків – визначення ймовірності та рівня впливу на діяльність компанії.
3. Розробку сценаріїв реагування – від плану А до плану С для різних рівнів небезпеки.
4. Впровадження антикризових стратегій – диверсифікація виробництва, пошук нових постачальників, створення резервних фондів.
5. Моніторинг та контроль – постійна перевірка ефективності рішень і гнучке коригування стратегії [3].

У практиці стратегічного управління корисними інструментами виступають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також сценарне планування, що дозволяє передбачати можливі варіанти розвитку подій. Все більшої ваги набуває цифровізація: Big Data, ERP-системи, платформи для віддаленої роботи допомагають оперативно реагувати на зміни.

Наприклад, українські аграрні компанії зіштовхнулися з логістичними ризиками через блокування морських портів. Частина з них переорієнтувала поставки через країни ЄС, організувавши експорт автомобільним і залізничним транспортом. У будівельній галузі підприємства, попри руйнування та дефіцит матеріалів, змогли продовжити роботу завдяки налагодженню нових каналів постачання та співпраці з міжнародними донорами. У сфері IT-бізнесу компанії здійснили релокацію персоналу та перейшли на віддалений формат роботи, що дозволило зберегти клієнтів і контракти за кордоном.

Стратегічне управління ризиками в умовах воєнного стану має ключове значення для збереження конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє [4]:

- підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів;

- сформувати гнучкі механізми реагування на непередбачувані обставини;
- забезпечити довіру інвесторів і партнерів;
- створити основу для сталого розвитку після завершення війни.

Таким чином, лише ті компанії, які своєчасно впроваджують системи управління ризиками та адаптують свої стратегії до воєнних і кризових реалій, зможуть не лише вижити, але й використати нові можливості для розвитку.

Список використаних джерел

1. Костецький Я.В. Стратегічне управління ризиками підприємства: методологічні засади та практичні аспекти. Монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
2. Глущенко С.І., Глущенко І.С. Управління ризиками підприємств в умовах невизначеності та кризи. Економіка та держава. 2023. № 8. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.8.25>
3. Овчаренко Є.І., Козак О.М. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.72>
4. Левченко Л.В. Управління ризиками бізнесу в умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності. Монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2022. 284 с.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОД СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Пригара Д.А., студ. 5 курсу, МНДМ-51

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сегментація та персоналізація в умовах цифровізації ринків і зростання індивідуальних запитів споживачів є надзвичайно актуальними. Класичні підходи до сегментації (географічна, демографічна, психографічна, поведінкова) залишаються базовими, проте потребують доповнення поведінковими інсайтами, даними з цифрових платформ і алгоритмічними методами кластеризації та машинного навчання [1]. Основні критерії сегментації:

- географічні (регіон, тип населеного пункту, кліматичні особливості);
- демографічні (вік, стать, дохід, освіта, сімейний статус);
- соціально-психографічні (цінності, стиль життя, інтереси, особистісні риси), що нині відіграють ключову роль у побудові персоналізованих стратегій [2];
- поведінкові / транзакційні (історія покупок, частота, лояльність, канали взаємодії).

Комбіноване застосування зазначених критеріїв, тобто гібридна сегментація, підвищує релевантність маркетингових комунікацій і дозволяє формувати сегменти з високим рівнем поведінкової подібності. Концепція гіперсегментації або стратегія account-based marketing (ABM) набуває особливого значення, адже орієнтує компанії на побудову комунікацій не лише із сегментом, а з конкретною «персоною» клієнта [3].

У сучасній бізнес-практиці існують наступні технологічні інструменти персоналізації комунікацій:

- рекомендаційні системи, що адаптують контент під індивідуальні вподобання;

- динамічний контент у розсилках та на вебплатформах, який змінюється залежно від дій користувача;
- контекстна таргетована реклама з використанням алгоритмів багатоваріантних експериментів (multi-armed bandit), що підбирають оптимальні креативи для різних підгруп аудиторії [4];
- машинне навчання та кластерні алгоритми (K-means, GMM, DBSCAN тощо) для автоматичного виділення груп споживачів за множинними ознаками [1].

Ефективна персоналізація комунікацій потребує системного підходу: сегментації, динамічного оновлення моделей на основі зворотного зв'язку та інтеграції даних із різних джерел (CRM, поведінкові аналітичні платформи, соціальні мережі). Водночас акцентується на потенційних ризиках надмірної персоналізації: «втомі аудиторії», втраті охоплення та порушенні конфіденційності даних. Ключові бар'єри впровадження персоналізації:

- фрагментарність даних про клієнтів;
- правові обмеження щодо використання персональних даних;
- складність інтеграції технологічних систем;
- потреба у балансі між релевантністю та непомітністю маркетингового впливу.

Отже, цільова аудиторія сучасного бізнесу перестає бути статичною категорією. Вона формується динамічно, на основі алгоритмічних підходів і цифрової аналітики. Персоналізація комунікацій виявляється ефективною лише за умови поєднання стратегічного бачення, аналітичних інструментів та етичного ставлення до споживача.

Список використаних джерел

1. John J.M., Shobayo O., Ogunleye B. *An Exploration of Clustering Algorithms for Customer Segmentation in the UK Retail Market* [Preprint]. 2024. arXiv:2402.04103. *Analytics*. Вип. 2(4). С. 809–823. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2402.04103> (дата звернення: 13.10.2025)

2. Філатов В.В. *Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI:10.32782/2524-0072/2023-58-10. Режим доступу: (PDF через academia.edu) academia.edu (дата звернення: 13.10.2025)

3. Choudhary P., Gupta S., & Jha A. *Hyper-segmentation in digital marketing: balancing personalization and privacy. International Journal of Data Science and Analytics*. 2023. Вип. 10(2). С. 185–198. DOI:10.1007/s41060-023-00412-1

4. Ba S., Harrison J., & Nair H. *High-Dimensional Bandits for Marketing Personalization* [Preprint]. 2022. arXiv:2211.09052. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2211.09052> (дата звернення: 13.10.2025)

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Музиченко В.В., аспірантка

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова

Фінансова стійкість територій у сучасних умовах глобальної турбулентності, зростання соціально-економічних ризиків та екологічних викликів постає як фундаментальна передумова збалансованого розвитку. Саме здатність територіальних громад та регіонів зберігати фінансову рівновагу, адаптуватися до кризових впливів і водночас підтримувати динаміку зростання визначає їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного фінансового управління надає можливість поєднати економічні, соціальні та екологічні пріоритети, створюючи основу для інклюзивного та сталого розвитку. При цьому сучасні наукові дискусії свідчать про необхідність поєднання традиційних фінансових індикаторів зі

спеціалізованими показниками, що відображають ступінь відповідності принципам відповідального інвестування.

Методологічні аспекти оцінювання фінансової стійкості з урахуванням ESG вимагають уточнення на рівні інструментарію, процедур та критеріїв. Лагодієнко О., Руденко С. та Лагодієнко Н. наголошують, що ключовим викликом у процесі впровадження ESG у діяльність економічних суб'єктів є недостатня узгодженість стандартів та складність уніфікації даних, що суттєво ускладнює формування порівняльної бази для аналізу. Автори вважають, що інтеграція ESG у практику фінансових стратегій територій має супроводжуватися створенням інституційних умов для прозорого розкриття інформації та застосування нових методів стратегічного аналізу [1]. Цей підхід дозволяє розширити рамки традиційної фінансової оцінки та сформувати комплексну картину стійкості.

На рівні стратегічного управління особливої ваги набуває поєднання принципів ESG з інструментами планування та прогнозування розвитку територій. Полінкевич О.М., Тринчук В.В. та Кучеренко В.В. доводять, що інтеграція ESG у систему стратегічного менеджменту відкриває можливості для посилення фінансової дисципліни, зменшення інституційних ризиків та формування позитивного іміджу територій для інвесторів. З огляду на це, стратегічні документи регіонального розвитку потребують адаптації до міжнародних стандартів сталості, що дозволить підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити узгодженість фінансових потоків із довгостроковими цілями [2]. Застосування ESG-орієнтованих практик у стратегічному фінансовому менеджменті також сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів і створює передумови для розвитку партнерських відносин.

Важливим аспектом є інвестиційний вимір фінансових стратегій, що визначає здатність територій залучати зовнішні ресурси для реалізації стратегічних проєктів. Макаренко І.О. обґрунтовує, що включення ESG-критеріїв до процедур інвестиційного скринінгу дозволяє здійснювати більш якісну селекцію проєктів, орієнтуючись не лише на фінансову віддачу, але й

на соціально-екологічні ефекти. Такий підхід є запорукою формування збалансованих портфелів, що мінімізують ризики та одночасно підвищують фінансову стійкість територій. У результаті зростає привабливість місцевих проєктів для міжнародних інституційних інвесторів, які дедалі більше орієнтуються на принципи ESG у своїх рішеннях [3]. Таким чином, інвестиційний скринінг, побудований на ESG-критеріях, стає дієвим інструментом формування ефективних фінансових стратегій регіонального розвитку.

Не менш показовим є галузевий рівень застосування ESG-підходу, який демонструє можливість його адаптації до специфічних умов різних секторів економіки. Маренич Т. та Смігунова О. показують, що аграрні підприємства України мають значний потенціал для інтеграції ESG-стандартів у свої стратегії розвитку, оскільки цей сектор є критично важливим як для національної, так і для регіональної економіки. Урахування екологічних аспектів у сільському господарстві, посилення соціальної відповідальності та підвищення прозорості корпоративного управління сприяють зростанню конкурентоспроможності та водночас створюють нові фінансові можливості. Галузеві приклади підтверджують, що ESG може стати дієвим інструментом підвищення фінансової стійкості не лише окремих компаній, але й територій загалом [4]. Такий підхід забезпечує тісніший зв'язок між локальною економікою та глобальними трендами сталого розвитку.

Окремого значення набуває впровадження ESG у контексті відбудови та відновлення територій, що постраждали від воєнних дій. Алексін Г.О. підкреслює, що ESG Due Diligence стає визначальним інструментом у процесі повоєнного відновлення України, адже саме через цей підхід можна забезпечити прозорість залучення ресурсів, підвищити ефективність розподілу фінансових потоків та мінімізувати ризики нецільового використання коштів. Застосування ESG у відновлювальних проєктах дозволяє поєднати завдання економічної модернізації з потребами соціальної інтеграції та екологічної безпеки. Така стратегія сприяє формуванню

фінансової стійкості територій, які опинилися в умовах посткризового розвитку, і водночас створює позитивний сигнал для міжнародних партнерів та донорів [5]. Впровадження ESG у стратегії повоєнного відновлення формує нові стандарти прозорості й відповідальності, які здатні стати зразком для інших країн, що переживають аналогічні виклики.

Таким чином, інтеграція ESG-критеріїв у фінансові стратегії збалансованого розвитку територій постає не лише як науково обґрунтований підхід, але й як практична необхідність у сучасних умовах. Вона забезпечує розширення інструментарію стратегічного аналізу, підвищує ефективність інвестиційних рішень, сприяє формуванню позитивного іміджу територій та створює фундамент для їхнього довгострокового економічного зростання. Синергія між фінансовими механізмами та ESG-принципами дозволяє досягти збалансованості між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку.

Список використаних джерел:

1. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
2. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93 – 98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>
3. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86 – 93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93)
4. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*. 2024. № 19. С. 117 – 129. DOI: [10.54264/0103](https://doi.org/10.54264/0103)

5. Алексін Г.О. ESG Due Diligence в задачах повоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 2015 – 222. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31>

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Олійник Л.А., к.е.н., доцент,

Гусенко А.В., студентка

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

Фінансова нестабільність підприємств у сучасних умовах господарювання актуалізує необхідність формування дієвих механізмів антикризового управління, здатних забезпечити своєчасну ідентифікацію загроз та мобілізацію внутрішніх резервів для відновлення фінансової стійкості. Практика вітчизняних підприємств засвідчує, що реактивна модель управління, за якої антикризові заходи ініціюються лише після виникнення критичних проблем, призводить до поглиблення деструктивних процесів та обмежує варіативність управлінських рішень через вичерпання часового ресурсу. Трансформація фінансового механізму антикризового управління вимагає інтеграції превентивних інструментів діагностики, систем раннього попередження кризових явищ, комплексних програм відновлення платоспроможності та фінансової стійкості з урахуванням принципів сталого розвитку, що забезпечують збалансування короткострокових фінансових цілей із довгостроковими стратегічними пріоритетами господарської діяльності.

Апробація запропонованих підходів на прикладі підприємства сфери послуг ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ», що перебуває у кризовому фінансовому стані, дозволила визначити ключові напрями удосконалення фінансового

механізму антикризового управління та оцінити економічний ефект від реалізації антикризових заходів. Діагностика фінансового стану підприємства станом на кінець 2024 року виявила критичні відхилення ключових індикаторів від нормативних значень: коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,186 за нормативу 1,5-2,0, коефіцієнт автономії опустився до рівня 0,268 проти нормативного мінімуму 0,5, рентабельність реалізації набула від'ємного значення -3,07%, період обороту дебіторської заборгованості досяг 63,3 дня, динаміка виручки скоротилася до 89,7% порівняно з попереднім роком. Комплексний характер фінансових проблем зумовив необхідність розробки багатовекторної стратегії антикризового управління з одночасним впливом на операційну ефективність, структуру капіталу, управління оборотними активами та зобов'язаннями.

Пріоритетним напрямом удосконалення фінансового механізму антикризового управління виступає впровадження системи раннього попередження та реагування на кризові явища, що базується на принципах комплексності моніторингу, багаторівневості індикаторів, оперативності інформування, адресності реагування.

Результати діагностики фінансового стану ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» засвідчили, що більшість ключових індикаторів перебувають у червоній зоні, підтверджуючи критичний характер фінансової ситуації та необхідність термінового втручання. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче порогового значення 1,2 сигналізує про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, коефіцієнт автономії 0,268 вказує на критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування, від'ємна рентабельність реалізації відображає збитковість операційної діяльності, період обороту дебіторської заборгованості понад 60 днів свідчить про заморожування значних обсягів коштів у розрахунках із замовниками. Алгоритм функціонування системи раннього попередження передбачає послідовність етапів: регулярний збір даних з різною періодичністю залежно від типу індикаторів, автоматизований розрахунок показників, порівняння з

пороговими значеннями, генерацію сигналів при виявленні відхилень, інформування відповідальних осіб, прийняття управлінських рішень, реалізацію антикризових заходів, моніторинг ефективності втручання.

Критичний рівень платоспроможності підприємства зумовлює необхідність розробки комплексної програми відновлення здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання через прискорення обороту дебіторської заборгованості, оптимізацію операційних витрат, реструктуризацію зобов'язань, залучення додаткового фінансування, диверсифікацію джерел доходів. Діагностика причин недостатньої платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виявила комплекс взаємопов'язаних факторів: збитковість операційної діяльності з від'ємним операційним грошовим потоком, тривалий період обороту дебіторської заборгованості 63,3 дня внаслідок затримок оплати державними замовниками, недостатність власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності, залежність від короткострокових джерел фінансування з високою вартістю обслуговування боргу, відсутність резервів ліквідності для покриття непередбачуваних платежів.

Прискорення обороту дебіторської заборгованості як пріоритетний напрям відновлення платоспроможності базується на впровадженні системи контролю за платіжною дисципліною замовників з щоденним моніторингом термінів оплати рахунків, посиленні договірної роботи з включенням штрафних санкцій за прострочення платежів, персоніфікації відповідальності менеджерів за своєчасність надходження коштів від закріплених клієнтів, активній взаємодії з бюджетними установами щодо пріоритизації платежів за охоронні послуги. Кількісна оцінка ефекту від прискорення обороту дебіторської заборгованості на 10 днів при середньоденній виручці 34,6 тис. грн дозволяє визначити обсяг вивільнення близько 346 тис. грн оборотних коштів, що становить 60% від залишку грошових коштів на кінець 2024 року. Вивільнені кошти можуть бути направлені на погашення найбільш термінових зобов'язань, поповнення резерву ліквідності, фінансування

поточних потреб діяльності без залучення дорогого короткострокового кредитування.

Оптимізація операційних витрат для досягнення беззбитковості діяльності вимагає комплексного аналізу структури витрат з ідентифікацією резервів скорочення непродуктивних та надлишкових витрат без погіршення якості надання охоронних послуг. Структура операційних витрат підприємства сфери послуг характеризується високою часткою витрат на оплату праці персоналу, що обмежує можливості оптимізації, проте існують резерви у статтях адміністративних витрат, витрат на утримання транспорту, комунальних платежів, витрат на зв'язок та офісне обслуговування. Реалізація комплексу заходів з оптимізації операційних витрат дозволяє забезпечити річну економію близько 165,6 тис. грн або 16,1% від цільових статей витрат через скорочення дублюючих функцій адміністративного персоналу, переговори про зниження орендних ставок, впровадження енергоощадних заходів, оптимізацію логістики транспортного обслуговування, централізацію закупівель. За умови збереження обсягів виручки на рівні 2024 року додаткова економія операційних витрат дозволяє скоротити операційний збиток на 31,9%, що становить суттєве покращення фінансового результату та наближення до точки беззбитковості діяльності.

Концепція сталого розвитку в економічних дослідженнях розглядається через призму кількісних та якісних параметрів, що характеризують здатність підприємства до тривалого функціонування без виснаження ресурсної бази, деградації довкілля чи порушення соціальної справедливості [3]. Інтеграція принципів сталості у фінансовий механізм антикризового управління передбачає розширення спектру індикаторів діагностики кризових явищ з включенням не лише традиційних фінансових показників, але й параметрів інноваційного потенціалу, соціального капіталу, екологічної відповідальності, що комплексно визначають перспективи довгострокового розвитку. Фінансові рішення в системі антикризового управління мають враховувати множинні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи баланс між захистом

існуючого бізнесу та інвестуванням у майбутнє зростання через диверсифікацію діяльності, технологічну модернізацію, розвиток компетенцій персоналу.

Реструктуризація зобов'язань для зниження поточного боргового навантаження ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» спрямована на перенесення частини платежів на пізніші періоди з метою зниження пікового навантаження на грошові потоки та створення можливості фінансування поточних потреб діяльності. Об'єктами реструктуризації виступають короткострокові банківські кредити, податкова заборгованість, заборгованість перед персоналом, реструктуризація яких передбачає переговори з кредитними установами про пролонгацію термінів погашення заборгованості, подання заяв до контролюючих органів про розстрочення податкових зобов'язань, узгодження з трудовим колективом графіку поетапного погашення простроченої заборгованості з виплати заробітної плати. Залучення додаткового фінансування для поповнення оборотних коштів може здійснюватися через збільшення статутного капіталу за рахунок внесків учасників, залучення стратегічного інвестора, отримання довгострокового кредиту для рефінансування короткострокової заборгованості, використання альтернативних інструментів фінансування на кшталт факторингу дебіторської заборгованості.

Диверсифікація джерел доходів для стабілізації грошових надходжень передбачає розширення асортименту послуг, вихід на нові сегменти ринку, залучення приватних замовників з вищою платіжною дисципліною порівняно з державними установами, що знижує залежність підприємства від обмеженої кількості великих контрактів та підвищує стабільність грошових надходжень. Комплексна програма відновлення платоспроможності з інтеграцією розглянутих заходів дозволяє протягом 12-18 місяців досягти відновлення позитивного операційного грошового потоку, накопичення резерву ліквідності на рівні 400-600 тис. грн, підвищення коефіцієнта поточної ліквідності до нормативного рівня 1,5-1,7, зниження періоду обороту

дебіторської заборгованості до 50-55 днів, ліквідації прострочених зобов'язань перед персоналом та бюджетом, зменшення залежності від короткострокового банківського кредитування.

Удосконалення фінансового механізму антикризового управління вимагає комплексного підходу з інтеграцією превентивних інструментів діагностики, систем раннього попередження, програм відновлення платоспроможності та принципів сталого розвитку, що забезпечують збалансування короткострокових фінансових цілей із довгостроковими стратегічними пріоритетами. Перехід від реактивної до проактивної моделі антикризового управління з систематичним моніторингом багатокомпонентної системи індикаторів, ранньою ідентифікацією загроз, своєчасною активізацією антикризових заходів дозволяє підприємствам мінімізувати втрати від фінансової нестабільності, зберігати конкурентні позиції на ринку, використовувати кризові ситуації як можливості для трансформації бізнес-моделі та зміцнення довгострокової життєздатності господарюючого суб'єкта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
2. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf
3. Яновська В., Парфентьева О. Концепція сталого розвитку в економічних дослідженнях: кількісний та лексико-семантичний вимір. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 186–195.

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ

Пак А. О.

Науковий керівник:

Шикіна Н. А., к.е.н., доц.

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Фінансова стабільність виступає фундаментальним чинником, що забезпечує стійкий розвиток економіки країни. Вона гарантує надійну роботу банківської системи, підтримує баланс державного бюджету та створює передбачуваність у валютних операціях. Особливо актуальною ця стабільність є для України в умовах воєнного конфлікту та економічної невизначеності.

Державний борг виступає важливим інструментом підтримки фінансової стабільності. Його значення проявляється у покритті бюджетного дефіциту, фінансуванні стратегічних програм та підтриманні кредитного рейтингу країни. Проте надмірне зростання боргових зобов'язань без належного контролю може обмежити доступ до міжнародних фінансових ринків і створити додаткові ризики для економічної безпеки. Особливо актуально це в умовах бюджетного дефіциту та зовнішніх викликів, які відчуває Україна, адже державний борг прямо впливає на здатність держави задовольняти фінансові потреби та забезпечувати макроекономічну стабільність.

Постійне нарощування боргу може призвести до зниження кредитного рейтингу країни, ускладнивши її доступ до міжнародних фінансових ринків. Це, підвищує вартість нових запозичень, оскільки інвестори вимагатимуть вищі відсоткові ставки для компенсації зростаючих ризиків. Подібні зміни негативно впливають на загальну фінансову стабільність держави та можуть стримувати економічне зростання. Крім того, високий рівень боргового навантаження створює додаткові виклики для державного бюджету.

Таблиця 1

**Динаміка показників результативності бюджетної сфери України у
2019–2024 роках, млрд грн**

Показник	Роки						Відхилення 2024р. до 2019р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	млрд. грн	%
Доходи державного бюджету	998,3	1076	1296,9	1787,4	2672,1	3123,5	2125,2	212,9
Видатки державного бюджету	1072,9	1288	1490,3	2705,4	4014,4	4490	3417,1	318,5
Дефіцит державного бюджету	-78,1	-217,1	-197,9	-914,7	-1333,1	-1366,5	-1288,4	-1649,7
Державний борг (загальний)	1998,3	2551,9	2671,8	4071,7	5519,5	6980,9	4982,6	249,3

Джерело: [3]

За останні п'ять років видатки збільшилися більш ніж утричі (на 318,5%), що в абсолютному вираженні перевищує 3 млн грн. Це пов'язано з потребами оборонного сектору, соціальною підтримкою, відновленням інфраструктури та інше [2].

Державний борг у 2024 році сягнув 6,9 трлн грн, збільшившись на 34 млрд грн порівняно з попереднім роком. Зростання боргу у гривневому еквіваленті становило 35,7%, а у валютному – 30,6%, що свідчить про швидкий приріст внутрішніх зобов'язань [2].

Станом на липень 2025 року він досяг рекордних 7,77 трлн грн, що на 11,4% більше порівняно з кінцем 2024 року [5].

Станом на березень 2025 року зовнішній державний та гарантований державою борг становив 66% від валового зовнішнього боргу країни.

Водночас, внутрішній борг у лютому 2025 року зменшився на 15,5 млрд грн, що стало результатом погашення облігацій внутрішньої державної позики [5].

Дефіцит бюджету за 2019–2024 роки зріс у 17,5 рази й у 2024 році перевищив 1,3 трлн грн. Це демонструє значну розбіжність між доходами та витратами і підкреслює залежність країни від запозичень [2].

Згідно з Бюджетним кодексом України, загальний обсяг державного боргу не повинен перевищувати 60% річного ВВП, проте це обмеження не застосовується під час воєнного або надзвичайного стану. Наразі Україні вдається утримувати боргове навантаження нижче 80% ВВП завдяки підтримці міжнародних партнерів [1].

Повномасштабна війна стала потужним ударом по економіці України. Державний борг у структурі загальних зобов'язань зайняв провідне місце, адже ризики приватних боржників під час війни лише посилили навантаження на державу. Уже в 2022 році борг перевищив 90% від сукупного обсягу зобов'язань, а за три роки зріс майже у 2,3 рази [3].

Основне зростання припало на зовнішні запозичення (+2668,5 млрд грн), тоді як внутрішній гарантований борг зріс на 636%. У підсумку державний борг збільшився на 194%, що свідчить про значну залежність бюджету від кредитів та грантової допомоги [4].

Дефіцит держбюджету також різко зріс: у 2022 році він становив понад 911 млрд грн, а вже у 2024 році перевищив 1,3 трлн грн. Доходи від податків і зборів не покривали потреб, тому ключовими джерелами стали зовнішні й внутрішні запозичення та міжнародна допомога. Зокрема, у 2024 році гранти склали 425,4 млрд грн, а сума державних запозичень перевищила 1,6 трлн грн [4].

Важливим чинником є структура валютного боргу: лише третина зобов'язань номінована в гривні, решта – у доларах, євро, СПЗ та інших валютах, що робить Україну вразливою до валютних коливань. Тому управління боргом потребує продуманої стратегії [3].

Корисним може бути міжнародний досвід: у Німеччині роблять ставку на фіскальну дисципліну, у Швеції діє незалежне агентство з управління боргом, у Канаді використовують багатофакторні підходи, Польща активно розміщує єврооблігації, а Греція вдається до реструктуризації у співпраці з міжнародними фінансовими установами [3].

Для України актуальним є застосування таких підходів, як збільшення частки довгострокових зобов'язань у структурі боргу, диверсифікація джерел фінансування через ринкові інструменти, створення незалежного агентства з управління боргом, проведення реструктуризації та пролонгації окремих зобов'язань, а також поглиблення співпраці з МВФ, Світовим банком та ЄС.

Список використаних джерел

1. Трофімчук М., Трофімчук О. Особливості управління державним боргом України в умовах війни. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 198–211.
2. Богдан Т. П. Державний борг і позики під час війни та методи їх поствоєнного врегулювання. Фінанси України. 2022. № 4. С. 27-45.
3. Скрипник Г. О., Резнік В. С. Державний борг України: механізм управління та обслуговування. Актуальні питання економічних наук. Серія: Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. 2025. С. 4–17.
4. Гайбура Ю. А. Управління державним боргом України: стан і перспективи. Економка. 2024. Вип. 1 (42). С. 83–87.
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 20.09.2025)

Управління фінансовим станом підприємства в кризовій ситуації

Парій Л. В., к.е.н., доцент

Зайченко Я. А., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Кризові явища в економіці, спричинені війною, інфляцією чи перебоями в постачанні, ставлять перед підприємствами постановки зі збереження фінансової стійкості. Фінансовий стан визначає здатність підприємства протистояти збиткам, забезпечувати спроможність до платежів та виконувати стратегічні цілі. Метою статті є аналіз методів управління фінансовим станом під час кризи та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності кризостійкого фінансового управління.

Фінансовий стан підприємства розглядається як комплекс показників, що характеризують виконання зобов'язань, ліквідність, рентабельність та баланс між активами й пасивами. В українських дослідженнях фінансова стійкість розглядається як важлива складова фінансового стану. Сливинська Є. Ю. [1] зазначає, що управління має забезпечувати оптимальні характеристики структури фінансових активів із врахуванням організаційних, правових та інструментальних засобів. Кризова ситуація викликає зниження обсягів збуту, зростання витрат, обмеження доступу до кредитів і збільшення заборгованості. Аналіз фінансового стану українських підприємств 2019-2023 років показав зниження частки прибуткових підприємств, зменшення рентабельності активів та зміни структури балансу з переважанням зобов'язань у пасивах [1, 2].

Антикризове фінансове управління українських підприємств розглядається як процес діагностики, прогнозування та корекції фінансових показників для зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Стешенко О. Д. та Каленський О. В. пропонують алгоритм антикризових заходів, що містить діагностику, стабілізацію ліквідності та реструктуризацію

фінансових потоків для забезпечення зростання в умовах нестабільності [3]. Левашова К. П. наголошує на потребі в єдиній системі методичних підходів до оцінки фінансового стану залежно від цілей управління [4].

У кризових умовах пріоритети управління зсуваються від прибутковості до забезпечення виживання, ліквідності та мінімізації втрат. Практика показує, що ключовими чинниками ослаблення фінансового стану є завищені витрати, неоптимальна структура заборгованості, незадовільне планування грошових потоків та браку резервів ліквідності, а нездійснення короткострокових зобов'язань спричиняє каскадне погіршення фінансового стану. Ефективними заходами є оптимізація структури активів і пасивів, реструктуризація боргів, перегляд фінансування та вибір оптимальних джерел капіталу для зниження вартості ресурсів і ризику ліквідності. Антикризові стратегії вимагають гнучкості, сценарного аналізу та впровадження систем раннього сигналізації [3, 4].

Управління фінансовим станом підприємства в умовах кризи є основним чинником його стабільності та можливості зберігати конкурентоспроможність за неприбутних зовнішніх умов. Для підвищення ефективності антикризового управління необхідна розробка системи постійного спостереження фінансових показників, що охоплює ліквідність, спроможність до сплати, рентабельність та структуру фінансування. Важливим завданням є утримання балансу зобов'язань через реорганізацію боргів і покращення витрат, що допомагає знизити фінальне навантаження на підприємство.

Впровадження антикризових заходів має спиратися на короткострокове планування грошових потоків, створення резервів ліквідності та включення антикризових стратегій у загальну систему управління. Застосування цифрових технологій і покращення кваліфікації фінансових менеджерів сприяють швидшій адаптації підприємства до динамічних змін. Українські наукові дослідження підтверджують, що комбінація аналітичних методів оцінки фінансового стану з знаряддями стратегічного планування дозволяє

вчасно виявляти ризики, стабілізувати фінансові потоки та забезпечити довготривалу сталість підприємства.

Список використаних джерел

1. Сливинська Є. Ю. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Т. 39, № 1-2. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.018690> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Ясіновська І., Хіта В. Фінансовий стан підприємств України: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. Т. 12, № 12. С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.12.14> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Левашова К. П. Управління фінансовим станом підприємства: сутність та методи. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2478> (дата звернення: 08.10.2025).

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: АДАПТАЦІЯ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ

Парій Л.В., к.е.н., доцент

Парій В.Ю. студент ДУІКТ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та регуляцій Basel III є ключовим етапом інтеграції в глобальну економіку. Проте економічна нестабільність та

обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів вимагають ретельного балансування між фінансовою стабільністю та ризиками. Дослідження цієї теми активно проводяться як вітчизняними, так і міжнародними науковцями, включаючи Пітера Уорріка, Марію Лопес, Йоганнеса Шмідта, М.Т. Білуху, О.М. Брадул, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валусєва та В.О. Ганусича.

Міжнародні стандарти управління капіталом, такі як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ; англ. IFRS - International Financial Reporting Standards) [1] та регуляції, як-от Базель III, визначають основні принципи управління капіталом, включаючи вимоги до капітальної достатності та ліквідності фінансових установ. Впровадження МСФЗ підвищує прозорість фінансових даних українських підприємств, що сприяє залученню інвесторів. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Адаптація до МСФЗ позитивно впливає на фінансову стабільність компаній і сприяє їх інтеграції в глобальний фінансовий простір. [2]

Фінансова стратегія підприємства є частиною його загальної стратегії, спрямованою на досягнення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Вона включає формування системи довгострокових фінансових цілей та визначення ефективних шляхів їх досягнення, зокрема через забезпечення високих темпів прибутковості та розвитку підприємства. [3] Адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів управління капіталом підвищує їх конкурентоспроможність. Це включає вдосконалення фінансової звітності та розвиток небанківського фінансового сектору через законодавчі зміни. Однак цей процес вимагає значних ресурсів та подолання економічних і інституційних бар'єрів. Балансування між можливостями та ризиками адаптації до нових стандартів є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та інтеграції в глобальний фінансовий простір. [4, 5]

Завдяки цим заходам, кількість підприємств, які складають фінансову звітність за МСФЗ, помітно збільшилась, що показує прогрес у фінансовій прозорості та відповідності міжнародним нормам. Зважена фінансова стратегія, яка враховує глобальні тенденції та адаптується до міжнародних стандартів, є вирішальним фактором для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовій сцені.

Список використаних джерел

1. Жатько К. С. Сутність і методика застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-i-metodika-zastosuvannya-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti.html> (дата звернення: 13.03.2025).
2. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zaprovadzhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti> (дата звернення: 12.03.2025).
3. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник - (фінансово-обліково-аналітичні аспекти)*. 2013. № 4 (43). С. 158–164.
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України. *Національний банк України*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/prezentaciya_strategii.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
5. Савицька О. М., Мордюк А. В. Виклики та перспективи впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності українськими підприємствами в умовах воєнного стану. *V міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 2024. С. 104–105.

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФІНАНСУВАННІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Петик М. І., к.е.н., доцент,

Голиш С.С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Львівський національний університет імені Івана Франка

(Львів, Україна)

Креативні індустрії у світі все частіше розглядаються як важлива складова сталого економічного розвитку. В умовах цифрової трансформації вони стають джерелом не лише культурного збагачення, а й вагомих фінансових надходжень, сприяючи створенню нових робочих місць, розвитку інноваційних технологій і зростанню конкурентоспроможності економіки загалом. У зв'язку з цим провідні країни світу активно формують і впроваджують цілісні політики регулювання й підтримки цього сектору. Серед основних інструментів – податкові пільги, державні програми фінансування, розвиток інфраструктури, міжнародне партнерство та інтеграція креативності в національні стратегії. Досвід цих країн є цінним джерелом ідей для України, яка прагне посилити фінансовий потенціал власних креативних індустрій у відповідь на глобальні виклики цифрової епохи.

Протягом останнього десятиліття значно зріс науковий інтерес до вивчення креативних індустрій. Це, у свою чергу, вимагає глибшого аналізу нової креативної економіки та її впливу на зростання креативного потенціалу як на національному, так і на міжнародному рівнях. Цю проблематику досліджують багато українських науковців і практиків, зокрема Л. Антонюк, Н. Василик, І. Ільницький О. Мельничук, М. Скиба, І. Турський, А. Харламова та інші.

Попри існуючу дослідницьку базу, подальше вивчення цього питання є актуальним. Кожен новий етап його становлення супроводжується

виникненням специфічних особливостей і чинників, що потребують наукового осмислення.

Фінансування креативних індустрій є ключовим фактором їхнього розвитку, оскільки саме наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні продукти, розширювати ринки збуту та інвестувати в інновації. У сучасних умовах фінансування цього сектора здійснюється як за рахунок державних програм підтримки, так і через приватні інвестиції. Взаємодія держави та бізнесу є критично важливою для формування стійкої екосистеми креативної економіки.

Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку креативних індустрій, забезпечуючи фінансову підтримку та регулюючи економічне середовище. Завдяки цілеспрямованій політиці стимулювання підприємницької діяльності, креативні галузі можуть швидше адаптуватися до змін, розширювати свої можливості та виходити на міжнародні ринки. Основними механізмами державного фінансування є [2, с. 46]:

1. Гранти та державні програми підтримки

Державне грантове фінансування є одним із найефективніших способів стимулювання розвитку креативних підприємств, стартапів і незалежних митців. Україна активно використовує цей механізм через профільні міністерства, культурні фонди та спеціалізовані інституції.

Приклади державних грантових програм:

- Український культурний фонд (УКФ) фінансує проєкти у сфері культури, мистецтва, дизайну, кінематографу та інших напрямків. Його мета - підтримка інноваційних ідей та міжнародної співпраці.
- Державне агентство України з питань кіно фінансує виробництво національних фільмів, сприяючи розвитку вітчизняної кінематографії.
- Гранти на розвиток ІТ-індустрії та цифрової економіки, які надаються через Міністерство цифрової трансформації та інші державні структури.

Такі програми сприяють розвитку творчого потенціалу, допомагають компаніям і митцям реалізовувати масштабні проекти, що мають значення для культурного та економічного зростання країни.

2. Податкові пільги та фінансові стимули

Зниження податкового навантаження - ще один важливий інструмент підтримки креативних індустрій. Введення спеціальних режимів оподаткування дозволяє компаніям реінвестувати кошти у свій розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і створювати нові робочі місця.

Ключові податкові стимули в Україні [1]:

- Режим Дія.City - спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній та стартапів, який пропонує знижену ставку податку на доходи фізичних осіб (5%), а також спеціальний механізм оподаткування для юридичних осіб. Це дозволяє стимулювати розвиток ІТ-галузі та залучати інвестиції.
- Податкові канікули та зниження ставок оподаткування для малого та середнього бізнесу в креативному секторі. Наприклад, підприємства, які працюють у сфері культури, можуть отримати звільнення від сплати ПДВ на певні види діяльності.
- Компенсація витрат на інновації та науково-дослідницькі роботи, що дозволяє стимулювати технологічні стартапи та підтримувати впровадження новітніх розробок у сфері цифрової економіки.

3. Державні банки та фінансові установи

Доступ до вигідного фінансування - один із головних факторів, що впливає на розвиток креативного бізнесу. Держава може надавати підприємствам пільгові кредити, субсидії та гарантії через державні банки та фінансові установи.

Основні програми фінансової підтримки:

- Програма «Доступні кредити 5-7-9%» - спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема підприємств у сфері креативних

індустрій. Вона дозволяє отримати кредити під низькі відсоткові ставки, що значно полегшує залучення інвестицій у розвиток бізнесу.

- Фонд розвитку підприємництва - державна ініціатива, що надає підтримку інноваційним проектам, включаючи креативний сектор.
- Державні гарантії для отримання кредитів - механізм, що дозволяє підприємцям отримувати фінансування без необхідності надання великого обсягу власних активів як застави.

Такі фінансові інструменти допомагають розширювати підприємницьку діяльність у креативних індустріях та забезпечують стабільне зростання галузі.

4. Інституційна підтримка та міжнародна співпраця

Розвиток креативних індустрій неможливий без залучення міжнародних фінансових ресурсів та інвестицій. Держава може сприяти залученню іноземних коштів через партнерство з міжнародними організаціями та фондами.

Приклади міжнародної підтримки:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає фінансову та технічну підтримку підприємствам, що працюють у сфері креативних технологій та інновацій.
- USAID та програми ЄС сприяють розвитку цифрової економіки, підтримують стартапи та ініціативи у сфері культури й мистецтва.
- Світовий банк інвестує в освітні та інфраструктурні проекти, що створюють умови для зростання креативного сектору.

Завдяки таким програмам українські підприємці отримують можливість виходити на міжнародні ринки, залучати додаткові фінансові ресурси та розширювати масштаби своєї діяльності.

Державна підтримка відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку креативних індустрій. За рахунок грантових програм, податкових стимулів, пільгового кредитування та міжнародного партнерства українські компанії отримують можливість масштабувати свій

бізнес та інтегруватися у світову економіку. Подальший розвиток державних ініціатив у сфері фінансування креативного сектору стане важливим фактором економічного зростання України в умовах цифрової трансформації.

Фінансування креативних індустрій є багатокомпонентним процесом, у якому беруть участь як держава, так і приватний сектор. Державна підтримка у вигляді грантів, пільгового кредитування та податкових стимулів допомагає створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу. Водночас приватний сектор забезпечує гнучке фінансування через венчурні інвестиції, краудфандинг та корпоративні партнерства. Спільна робота держави та бізнесу дозволить підвищити конкурентоспроможність українських креативних індустрій на глобальному ринку та забезпечити їхнє сталий розвиток у цифрову епоху.

Дослідження особливостей фінансування креативних індустрій засвідчило, що ефективний розвиток цього сектору неможливий без комплексного підходу, що поєднує аналіз ринку, вивчення джерел фінансування та синергію державного і приватного сектору.

Аналіз ринку креативних індустрій в Україні виявив динамічне зростання попиту на культурні, медійні та цифрові продукти, що створює нові можливості для підприємців. Проте, обмежений доступ до фінансування та нестача інституційної підтримки гальмують розвиток галузі.

Джерела фінансування креативних індустрій є різноманітними - від державних субсидій та грантів до венчурного капіталу та міжнародних інвестицій. Водночас, для ефективного залучення ресурсів необхідні чіткі механізми підтримки бізнесу, що дозволять знизити фінансові ризики для підприємців.

Співпраця держави та приватного сектору відіграє ключову роль у створенні стабільної фінансової екосистеми для креативних індустрій. Створення інвестиційних фондів, грантових програм, акселераторів та залучення міжнародних організацій сприятиме розвитку галузі, розширенню

ринків та підвищенню конкурентоспроможності українських креативних бізнесів на міжнародному рівні.

Отже, поєднання стратегічного планування, інноваційних фінансових механізмів та ефективної державно-приватної взаємодії створює передумови для стійкого розвитку креативних індустрій в Україні в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми реалізації державної політики у сфері розвитку креативних і культурних індустрій. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL:http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf (дата звернення 22.03.2025)
2. Кукса І., Петухова Т. Обґрунтування державного втручання у сфері креативних індустрій. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 6. С. 44–52.
3. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2021. 111с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія Давимука С. А., Федулова Л. І. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.

РОБОТОТЕХНІКА, ІНДУСТРІЯ 4.0 ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Саліхов М. М., аспірант

Харківський національний університет радіоелектроніки

(м. Харків, Україна)

У 2015 році 193 країни-члени ООН ухвалили Цілі сталого розвитку (ЦСР) – глобальну дорожню карту до 2030 року, спрямовану на подолання бідності, скорочення нерівності, вирішення екологічних викликів та забезпечення сталого економічного зростання. Серед них – Україна. [1]. В умовах швидкої цифрової трансформації, робототехніка стала одним із провідних мегатрендів, прискорюючи досягнення ЦСР, одночасно створюючи нові соціальні виклики.

Як показують роботи [2, 3], інноваційний розвиток робототехніки є важливим компонентом сучасної моделі сталого розвитку, що трансформує промисловість, медицину, освіту і соціальну сферу. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості медичних послуг і зменшенню соціальної нерівності. Завдяки використанню робототехнічних рішень, ми можемо досягти стратегічних орієнтирів ЦСР, зокрема ЦСР 3 (здоров'я і благополуччя), ЦСР 8 (гідна праця і економічне зростання), ЦСР 9 (індустріалізація, інновації та інфраструктура) та ЦСР 10 (скорочення нерівності).

Робототехніка є центральним елементом Індустрії 4.0 – Четвертої промислової революції, яка інтегрує фізичні, цифрові та біологічні системи у єдину виробничу екосистему [4]. Завдяки автоматизації, штучному інтелекту, сенсорним мережам та кіберфізичним системам роботи забезпечують автономність, адаптивність і безперервність процесів. У результаті значно підвищується продуктивність, знижується вуглецевий слід і створюються більш безпечні умови праці. Застосування робототехніки охоплює різні галузі: від виробництва до енергетики та будівництва. Вона допомагає створювати «розумні фабрики», знижувати екологічний вплив і сприяє розвитку стійкої інфраструктури. Водночас, робототехніка вирішує питання дефіциту кваліфікованої робочої сили і оптимізує трудові ресурси. Робототехніка також стимулює наукові дослідження, розвиток нових технологій і підприємництва, особливо в таких сферах, як фармацевтика, відновлювана енергетика та модернізація промисловості. Вона є важливим рушієм «зеленої» індустріалізації, підвищуючи енергоефективність і сприяючи раціональному використанню природних ресурсів. У поєднанні з концепціями циркулярної економіки та інноваціями Індустрії 4.0, робототехніка формує основу сталого та «розумного» виробництва.

Аналіз літератури [3-6] дозволив виявити наступні ключові напрями інноваційного впливу робототехніки на досягнення Цілі 9 сталого розвитку.

1.Цифрові та автономні технології Індустрії 4.0. Робототехніка, штучний інтелект та автономні системи забезпечують автоматизацію й підвищення продуктивності у промисловості, будівництві та енергетиці. Вони є основою Четвертої промислової революції, створюючи умови для інноваційного розвитку, підвищення ефективності і впровадження сталих виробничих процесів.

2.Рушій «зелених» інновацій і низьковуглецевої економіки. Індустріальні роботи відіграють важливу роль у розвитку екологічно орієнтованих інновацій, сприяють покращенню управління ресурсами та зниженню вуглецевого сліду. Це важливо не лише для промислово розвинених країн, а й для країн, що розвиваються, де робототехніка може стати інструментом для збереження екології та досягнення сталого розвитку.

3.Циркулярна економіка та технології Індустрії 4.0. Інтеграція робототехніки з принципами замкненого циклу виробництва дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, зменшувати відходи та створювати екологічно стійкі бізнес-моделі. Вона сприяє розвитку сталих виробничих ланцюгів та знижує вплив на навколишнє середовище.

4.Інновації у будівництві та інших галузях. Застосування робототехніки і автоматизації в будівельній сфері сприяє зниженню екологічного навантаження, підвищенню енергоефективності та створенню сталих стандартів будівництва. Автоматизація також активно використовується в інших галузях, таких як фармацевтика, енергетика і логістика, що значно модернізує ці індустрії.

5.Освітній і кадровий розвиток. Завдяки швидкому розвитку робототехніки, зростає попит на нові професії та навички. Це вимагає значних інвестицій в освіту, перенавчання працівників і розвиток нових компетенцій, що є необхідною умовою для успішної реалізації Індустрії 4.0 і для забезпечення соціальної інклюзії.

6.Соціальні ефекти і інклюзивність. Робототехніка сприяє створенню більш безпечних умов праці, покращенню якості робочих місць і забезпеченню рівних можливостей для людей з обмеженими фізичними можливостями, сприяючи соціальній інклюзії.

7.Інтеграція в управління ланцюгами постачання. Робототехніка покращує гнучкість, прозорість і стійкість ланцюгів постачання, що є необхідним для забезпечення сталого виробництва і підвищення ефективності індустріалізації.

8.Виклики впровадження і необхідність регулювання. Важливим аспектом є не лише технічне впровадження робототехніки, а й соціально-економічні виклики: можливе зростання безробіття через автоматизацію, потреба в нових професіях, а також етичні і правові питання. Для успішної реалізації потрібно розробити ефективні механізми регулювання та інвестицій у дослідження й розвиток.

Отже, робототехніка є одним з ключових факторів Четвертої промислової революції, сприяючи інтеграції цифрових та «зелених» технологій в індустріальну сферу, створюючи реальні можливості для підвищення економічної конкурентоспроможності та стійкості. Однак успішне впровадження робототехніки вимагає комплексного підходу, включаючи ефективне регулювання, інвестиції у розвиток людського капіталу та активну міжнародну співпрацю.

В Україні реалізація ЦСР є важливою частиною державної політики, що підтверджено указом Президента України, який визначає їх як основні орієнтири для стратегічного розвитку до 2030 року [7]. Враховуючи поточні виклики, зокрема потребу в відновленні інфраструктури після війни, робототехніка може стати важливим інструментом для покращення стійкості економіки і забезпечення сталого зростання. З огляду на зазначене вище, робототехніка має стати локомотивом впровадження передових технологій у виробничу сферу, що дасть можливість підвищити продуктивність та зменшити екологічний вплив промислового виробництва в Україні.

Очевидно, що робототехніка – це не лише технологічний тренд, але й потужний інструмент для досягнення сталого розвитку. Індустріалізація через автоматизацію та інновації не тільки сприяє покращенню економічних результатів, але й допомагає вирішити соціальні й екологічні проблеми, зокрема, шляхом оптимізації ресурсів і зменшення навантаження на навколишнє середовище. В Україні, зокрема, розвиток цієї галузі має стати важливою частиною інноваційної стратегії, що дозволить країні інтегруватися в глобальні виробничі процеси, адаптуватися до нових умов після війни і стати конкурентоспроможною на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *17 goals to transform our world*. State Statistics Service of Ukraine. <https://sdg.ukrstat.gov.ua>
2. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., et al. (2019). Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2, 805–814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
3. Almuaythir, S., Singh, A. K., Alhusban, M., et al. (2024). Robotics technology: Catalyst for sustainable development – Impact on innovation, healthcare, inequality, and economic growth. *Discovery Sustainability*, 5, 486. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00744-y>
4. Sulaiman, N., Mahmud, N. P. N. binti, Nazir, U., Latib, S. K. K. binti A., fidz, H. F. binti M., & Abid, S. K. (2021). The role of autonomous robots in the Fourth Industrial Revolution (4IR) as an approach to Sustainable Development Goals (SDG9): Industry, innovation, and infrastructure in handling the effects of the COVID-19 outbreak. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 775(1), 012017. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/775/1/012017>
5. Guenat, S., Purnell, P., Davies, Z. G., et al. (2022). Meeting sustainable development goals via robotics and autonomous systems. *Nature Communications*, 13, 3559. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-31150-5>
6. Haidegger, T., Mai, V., Mörch, C., Boesl, D. B. O., Jacobs, A., Rao, R. B., Khamis, A., Lach, L., & Vanderborght, B. (2023). Robotics: Enabler and

inhibitor of the Sustainable Development Goals. *Sustainable Production and Consumption*, 43, 422–434. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.11.011>

7. President of Ukraine. (2019). *Decree of the President of Ukraine on the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФІНАНСУВАННІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Петик М. І., к.е.н., доцент,

**Голиш С.С., здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня**

Львівський національний університет імені Івана Франка

Креативні індустрії у світі все частіше розглядаються як важлива складова сталого економічного розвитку. В умовах цифрової трансформації вони стають джерелом не лише культурного збагачення, а й вагомих фінансових надходжень, сприяючи створенню нових робочих місць, розвитку інноваційних технологій і зростанню конкурентоспроможності економіки загалом. У зв'язку з цим провідні країни світу активно формують і впроваджують цілісні політики регулювання й підтримки цього сектору. Серед основних інструментів – податкові пільги, державні програми фінансування, розвиток інфраструктури, міжнародне партнерство та інтеграція креативності в національні стратегії. Досвід цих країн є цінним джерелом ідей для України, яка прагне посилити фінансовий потенціал власних креативних індустрій у відповідь на глобальні виклики цифрової епохи.

Протягом останнього десятиліття значно зріс науковий інтерес до вивчення креативних індустрій. Це, у свою чергу, вимагає глибшого аналізу нової креативної економіки та її впливу на зростання креативного потенціалу

як на національному, так і на міжнародному рівнях. Цю проблематику досліджують багато українських науковців і практиків, зокрема Л. Антонюк, Н. Василик, І. Ільницький О. Мельничук, М. Скиба, І. Турський, А. Харламова та інші.

Попри існуючу дослідницьку базу, подальше вивчення цього питання є актуальним. Кожен новий етап його становлення супроводжується виникненням специфічних особливостей і чинників, що потребують наукового осмислення.

Фінансування креативних індустрій є ключовим фактором їхнього розвитку, оскільки саме наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні продукти, розширювати ринки збуту та інвестувати в інновації. У сучасних умовах фінансування цього сектора здійснюється як за рахунок державних програм підтримки, так і через приватні інвестиції. Взаємодія держави та бізнесу є критично важливою для формування стійкої екосистеми креативної економіки.

Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку креативних індустрій, забезпечуючи фінансову підтримку та регулюючи економічне середовище. Завдяки цілеспрямованій політиці стимулювання підприємницької діяльності, креативні галузі можуть швидше адаптуватися до змін, розширювати свої можливості та виходити на міжнародні ринки. Основними механізмами державного фінансування є [2, с. 46]:

1. Гранти та державні програми підтримки

Державне грантове фінансування є одним із найефективніших способів стимулювання розвитку креативних підприємств, стартапів і незалежних митців. Україна активно використовує цей механізм через профільні міністерства, культурні фонди та спеціалізовані інституції.

Приклади державних грантових програм:

- Український культурний фонд (УКФ) фінансує проєкти у сфері культури, мистецтва, дизайну, кінематографу та інших напрямків. Його мета - підтримка інноваційних ідей та міжнародної співпраці.
- Державне агентство України з питань кіно фінансує виробництво національних фільмів, сприяючи розвитку вітчизняної кінематографії.
- Гранти на розвиток ІТ-індустрії та цифрової економіки, які надаються через Міністерство цифрової трансформації та інші державні структури.

Такі програми сприяють розвитку творчого потенціалу, допомагають компаніям і митцям реалізовувати масштабні проєкти, що мають значення для культурного та економічного зростання країни.

2. Податкові пільги та фінансові стимули

Зниження податкового навантаження - ще один важливий інструмент підтримки креативних індустрій. Введення спеціальних режимів оподаткування дозволяє компаніям реінвестувати кошти у свій розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і створювати нові робочі місця.

Ключові податкові стимули в Україні [1]:

- Режим Дія.City - спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній та стартапів, який пропонує знижену ставку податку на доходи фізичних осіб (5%), а також спеціальний механізм оподаткування для юридичних осіб. Це дозволяє стимулювати розвиток ІТ-галузі та залучати інвестиції.
- Податкові канікули та зниження ставок оподаткування для малого та середнього бізнесу в креативному секторі. Наприклад, підприємства, які працюють у сфері культури, можуть отримати звільнення від сплати ПДВ на певні види діяльності.
- Компенсація витрат на інновації та науково-дослідницькі роботи, що дозволяє стимулювати технологічні стартапи та підтримувати впровадження новітніх розробок у сфері цифрової економіки.

3. Державні банки та фінансові установи

Доступ до вигідного фінансування - один із головних факторів, що впливає на розвиток креативного бізнесу. Держава може надавати підприємствам пільгові кредити, субсидії та гарантії через державні банки та фінансові установи.

Основні програми фінансової підтримки:

- Програма «Доступні кредити 5-7-9%» - спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема підприємств у сфері креативних індустрій. Вона дозволяє отримати кредити під низькі відсоткові ставки, що значно полегшує залучення інвестицій у розвиток бізнесу.
- Фонд розвитку підприємництва - державна ініціатива, що надає підтримку інноваційним проектам, включаючи креативний сектор.
- Державні гарантії для отримання кредитів - механізм, що дозволяє підприємцям отримувати фінансування без необхідності надання великого обсягу власних активів як застави.

Такі фінансові інструменти допомагають розширювати підприємницьку діяльність у креативних індустріях та забезпечують стабільне зростання галузі.

4. Інституційна підтримка та міжнародна співпраця

Розвиток креативних індустрій неможливий без залучення міжнародних фінансових ресурсів та інвестицій. Держава може сприяти залученню іноземних коштів через партнерство з міжнародними організаціями та фондами.

Приклади міжнародної підтримки:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає фінансову та технічну підтримку підприємствам, що працюють у сфері креативних технологій та інновацій.
- USAID та програми ЄС сприяють розвитку цифрової економіки, підтримують стартапи та ініціативи у сфері культури й мистецтва.
- Світовий банк інвестує в освітні та інфраструктурні проекти, що створюють умови для зростання креативного сектору.

Завдяки таким програмам українські підприємці отримують можливість виходити на міжнародні ринки, залучати додаткові фінансові ресурси та розширювати масштаби своєї діяльності.

Державна підтримка відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку креативних індустрій. За рахунок грантових програм, податкових стимулів, пільгового кредитування та міжнародного партнерства українські компанії отримують можливість масштабувати свій бізнес та інтегруватися у світову економіку. Подальший розвиток державних ініціатив у сфері фінансування креативного сектору стане важливим фактором економічного зростання України в умовах цифрової трансформації.

Фінансування креативних індустрій є багатокомпонентним процесом, у якому беруть участь як держава, так і приватний сектор. Державна підтримка у вигляді грантів, пільгового кредитування та податкових стимулів допомагає створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу. Водночас приватний сектор забезпечує гнучке фінансування через венчурні інвестиції, краудфандинг та корпоративні партнерства. Спільна робота держави та бізнесу дозволить підвищити конкурентоспроможність українських креативних індустрій на глобальному ринку та забезпечити їхнє сталий розвиток у цифрову епоху.

Дослідження особливостей фінансування креативних індустрій засвідчило, що ефективний розвиток цього сектору неможливий без комплексного підходу, що поєднує аналіз ринку, вивчення джерел фінансування та синергію державного і приватного сектору.

Аналіз ринку креативних індустрій в Україні виявив динамічне зростання попиту на культурні, медійні та цифрові продукти, що створює нові можливості для підприємців. Проте, обмежений доступ до фінансування та нестача інституційної підтримки гальмують розвиток галузі.

Джерела фінансування креативних індустрій є різноманітними - від державних субсидій та грантів до венчурного капіталу та міжнародних інвестицій. Водночас, для ефективного залучення ресурсів необхідні чіткі

механізми підтримки бізнесу, що дозволять знизити фінансові ризики для підприємців.

Співпраця держави та приватного сектору відіграє ключову роль у створенні стабільної фінансової екосистеми для креативних індустрій. Створення інвестиційних фондів, грантових програм, акселераторів та залучення міжнародних організацій сприятиме розвитку галузі, розширенню ринків та підвищенню конкурентоспроможності українських креативних бізнесів на міжнародному рівні.

Отже, поєднання стратегічного планування, інноваційних фінансових механізмів та ефективної державно-приватної взаємодії створює передумови для стійкого розвитку креативних індустрій в Україні в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми реалізації державної політики у сфері розвитку креативних і культурних індустрій. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf (дата звернення 22.03.2025)
2. Кукса І., Петухова Т. Обґрунтування державного втручання у сфери креативних індустрій. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 6. С. 44–52.
3. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2021. 111с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія Давимука С. А., Федулова Л. І. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Семенова В. Г., д.е.н., професор,

Безпалько Є. О., здобувач вищої освіти

Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)

Сталий розвиток економіки це основа формування економічної стабільності та відновлення після будь-яких масштабних криз у різних країнах. В Україні, в умовах війни, малий та середній бізнес (МСБ) це не просто складова господарського середовища, а ключовий елемент розвитку для відновлення економічної системи. Малі та середні підприємства це 90% усіх підприємств в Україні, це основа економіки. Війна завдала величезної шкоди підприємцям, але саме вони грають ключову роль у відновленні нашої країни. Тому так важливо створити сприятливі умови для їх розвитку. Під час першого року війни в Україні діяли приблизно 1,7 мільйона МСБ. Вони забезпечували 20 % усіх робочих місць. Це підтверджує їх цінність для соціальної та економічної стабільності [1].

Післявоєнне відновлення економіки неможливе без активної участі малого та середнього бізнесу, оскільки саме він створює робочі місця, сприяє розвитку місцевих громад і формує податкову базу держави. МСБ здатний забезпечити зростання виробництва, диверсифікацію економіки, розвиток експорту та інновацій. Для цього держава має формувати цілеспрямовану політику підтримки, що поєднує фінансові стимули, податкові пільги, консультаційну допомогу та створення сприятливого бізнес-клімату.

Також потрібне покращення функціонування судової, правоохоронної та податкової систем, мінімізація рівня корупції, оптимізація державної дозвільної системи та державної служби [2].

Окрему роль у цьому процесі відіграють державні ініціативи, спрямовані на розширення доступу підприємців не тільки до фінансових, а й

до інформаційних ресурсів. Наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9%» є ефективним інструментом підтримки підприємців, які прагнуть відновити або розширити свій бізнес. У відкритому онлайн-доступі безкоштовно представлено багато різних освітніх відео-роликів, де можна дізнатися, як відкрити власний бізнес, правильно складати фінансові плани та вести облік, отримати фінансування для розвитку [3].

У 2024 році уряд ухвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року. Ця стратегія визначає чотири ключові напрями для відновлення та зміцнення підприємницького сектору.

По перше увага приділяється створенню сприятливих умов для ведення бізнесу. Спрощенню регуляторних процедур, розширенню доступу до капіталу та до інших ефективних інструментів підтримки. Важливу роль тут відіграють державні програми «Зроблено в Україні», «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для переробних підприємств, а також механізми страхування від воєнних ризиків. Планується активніше залучення МСП до публічних закупівель та покращення взаємодії бізнесу з державою через цифрові платформи, зокрема «Пульс».

Другий напрям Стратегії передбачає інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та «зелений перехід».

Також увага приділяється розвитку людського капіталу та підприємницьких навичок. Зокрема, планується створення навчальних програм для жінок, ветеранів та людей з інвалідністю та дуальна освіта.

І, звісно, за цією Стратегією передбачено розширення співпраці з міжнародними мережами, такими як *Enterprise Europe Network* та *Erasmus for Young Entrepreneurs* та інші [4].

Сьогодні в Україні, незважаючи на виклики воєнного часу, малий та середній бізнес демонструє високий рівень стійкості та відіграє ключову роль у підтримці економіки та забезпеченні зайнятості населення. Розвиток

МСБ у країні потребує комплексного підходу з боку уряду, який має створювати сприятливі умови для підприємців, стимулювати інновації, а також формувати інституційну підтримку [5].

Лише у співпраці бізнесу та влади можливе формування сталого середовища, що стане основою економічної стійкості країни.

Список використаних джерел:

1. UNDP приєдналася до Альянсу стійкості малого та середнього бізнесу для України. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/undp-pryyednalasya-do-alyansu-stiykosti-maloho-ta-serednoho-biznesu-dlya-ukrayiny> (дата звернення 08.10. 2025).
2. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. Випуск 36. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010> (дата звернення 08.10. 2025).
3. Денисенко М.П., Лесюта Н.Ю. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні під час воєнного стану. *III міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку»*. 2022. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20519/1/IMPER_2022_V2_P1_74-177.pdf. (дата звернення 08.10. 2025).
4. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB>. (дата звернення 08.10. 2025).
5. Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю. Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 169–175. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.169> (дата звернення 08.10. 2025).

**Семенова В.Г., д.е.н., професор,
Погорілець А.В., здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет
(м. Одеса, Україна)**

Сталий розвиток є стратегічною метою сучасної економічної політики, яка поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та збереження довкілля. Для України ефективне управління державними фінансами є ключовим інструментом досягнення цієї мети, оскільки воно дозволяє забезпечити раціональний перерозподіл ресурсів, фінансування соціальних програм, підтримку інновацій та інфраструктури. Якість управління публічними фінансами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність економіки, рівень довіри громадян до влади та можливості інтеграції країни до європейського економічного простору [1].

Оптимізація управління державними фінансами має ґрунтуватися на таких підходах:

- програмно-цільове бюджетування з чіткою прив'язкою витрат до результатів, що дозволяє відслідковувати ефективність кожної бюджетної програми та підвищує підзвітність органів влади;
- диверсифікація джерел фінансування шляхом залучення міжнародних грантів, розвитку державного партнерства, а також емісії «зелених» та соціальних облігацій для фінансування проєктів у сфері екології, освіти та охорони здоров'я;
- аналіз витрат і вигод (сва) для відбору найбільш результативних проєктів, що дозволяє уникати неефективних видатків та концентрувати ресурси на стратегічно важливих напрямках;
- цифровізація управління державними фінансами через впровадження електронних бюджетних платформ, систем відкритих даних та

інструментів e-procurement (наприклад, prozorro), що підвищує прозорість та зменшує корупційні ризики;

– оцінка ефективності державних інвестицій із застосуванням міжнародних методик, що забезпечує стратегічну пріоритетність проєктів.

Сталий економічний розвиток безпосередньо залежить від якості управління державними фінансами, адже бюджетна політика формує умови для економічного зростання, соціальної стабільності та інвестиційної привабливості країни.

Важливою складовою є прозорість та підзвітність бюджетного процесу. За даними Open Budget Survey 2023 (International Budget Partnership), індекс прозорості бюджету України становить лише 38/100, що значно нижче попереднього показника за 2021 рік (65/100) та середнього рівня країн ЄС (приблизно 71/100). Така динаміка свідчить про скорочення доступності бюджетної інформації в умовах воєнного стану та посилює актуальність завдань підвищення прозорості й підзвітності публічних фінансів [2, с.6-9].

Ключовим інструментом підвищення відкритості став портал «E-Data», який забезпечує доступ громадян до інформації про кожен бюджетний платіж у реальному часі. Така цифровізація не лише зменшує ризики корупції, але й створює основу для залучення громадян до процесу управління фінансами. У понад 200 українських громадах уже реалізується практика громадського бюджету, яка дозволяє мешканцям впливати на розподіл частини місцевого бюджету.

За даними Міністерства фінансів України, на 01.08.2025 р. 54,97% видатків державного бюджету було спрямовано на сектор оборони, що створює виклик для фінансування інвестиційних та соціальних програм. Охорона навколишнього середовища має лише 0,19%, охорона здоров'я – 4,13%, освіта – 1,33%, а соціальний захист та соціальне забезпечення становлять 8,66%. Така структура бюджету свідчить про надзвичайно високий пріоритет витрат на оборону та безпеку, але водночас ставить під загрозу фінансування напрямів, які є фундаментом сталого розвитку – освіти,

охорони здоров'я та екологічної політики. Саме тому завданням державної фінансової політики стає пошук балансу між короткостроковими потребами безпеки та довгостроковими інвестиціями у людський капітал і «зелену» економіку [3].

Значна концентрація видатків на обороні в умовах війни є необхідною, проте в довгостроковій перспективі пріоритетами мають залишатися інвестиції в освіту, охорону здоров'я та екологічні програми, що безпосередньо пов'язані з цілями сталого розвитку.

Таким чином, сталий розвиток через ефективне управління державними фінансами передбачає поєднання 3 ключових чинників:

1. прозорість та відкритість даних для громадськості;
2. збалансованість бюджетних пріоритетів з орієнтацією на довгострокові цілі;
3. підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів через сучасні інструменти управління.

Лише за таких умов державні фінанси стають інструментом не лише поточного утримання економіки, але й забезпечення сталого розвитку суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку. Організація Об'єднаних Націй Україна. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення 30.09.2025).
2. Open Budget Survey 2023 Data Tables. International Budget Partnership. С. 6-9 URL: <https://internationalbudget.org/sites/default/files/2024-05/IBP-OBS-Data-Tables-2023.pdf> (дата звернення 30.09.2025).
3. Видатки бюджету України. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/> (дата звернення 30.09.2025).

ДЕФІЦИТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ДОВГОСТРОКОВУ ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ

Семенова В. Г., д. е. н., професор,

Фуркол К. А., здобувач освіти

Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)

Бюджетний дефіцит – це один із основних показників, який характеризує стан Державного бюджету України. Аналіз бюджетного дефіциту є ключовим інструментом для визначення фінансової стабільності держави та передбачення потенційних загроз для економіки. В Україні спостерігається хронічний дефіцит бюджету, що значною мірою впливає на довгострокову економічну стабільність.

На рисунку 1 можна побачити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається бюджетний дефіцит, тобто стійке перевищення видатків над доходами.

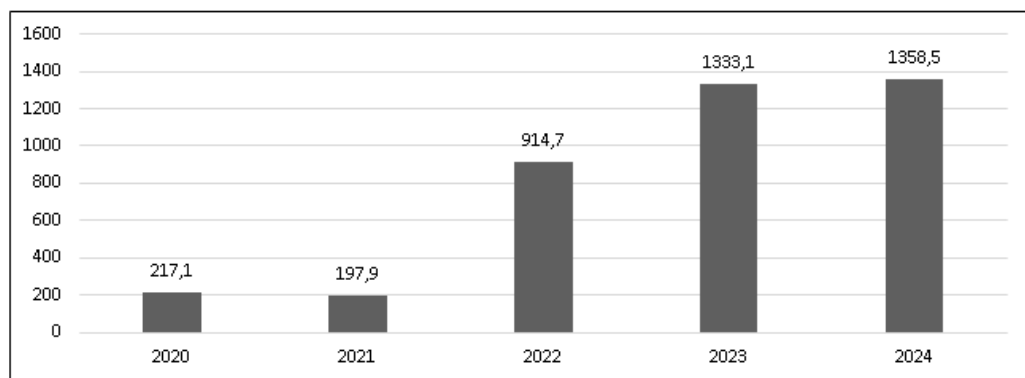


**Рис. 1. Динаміка дефіциту державного бюджету України за 2020-2024 рр.,
млрд. грн.**

Джерело: складено авторами за даними [1]

У 2020, у зв'язку з пандемією COVID-19, дефіцит бюджету становив 217,1 млрд. грн. через зростання видатків на охорону здоров'я та на соціальний захист та забезпечення. У 2021 році спостерігається доволі позитивна динаміка – бюджетний дефіцит зменшився майже на 9%, порівнюючи з 2020 роком. Це свідчить про те, що уряду вдалося забезпечити

часткове відновлення економіки після кризи, спричиненої пандемією. З початком повномасштабного вторгнення, у 2022 році, спостерігається дуже негативна тенденція щодо зростання дефіциту бюджету, яка наразі активно продовжується. У 2022 році дефіцит бюджету збільшився на 362%. У 2023 році продовжувалася динаміка зростання дефіциту, та зріз майже на 46%, порівнюючи з 2022 роком. Як і у попередньому році, значна частка видатків бюджету була спрямована на оборону країни. А у 2024 році бюджетний дефіцит збільшився лише на 2%.

Проаналізувавши обсяги бюджетного дефіциту за останні 5 років, можна зробити висновок, що війна доволі сильно вплинула на економічну стабільність країни, незважаючи на те, що дефіцит державного бюджету не є несподіваним явищем для України, проте така динаміка доволі негативно впливає на розвиток економіки та країни загалом.

Прийнято вважати, що дефіцит державного бюджету обсягом до 3% до ВВП не спричиняє негативний вплив на економіку країни. Аналізуючи показники відношення дефіциту бюджету до ВВП, які вказані на рисунку 2, можна відразу зазначити реальні показники перевищують граничний рівень.

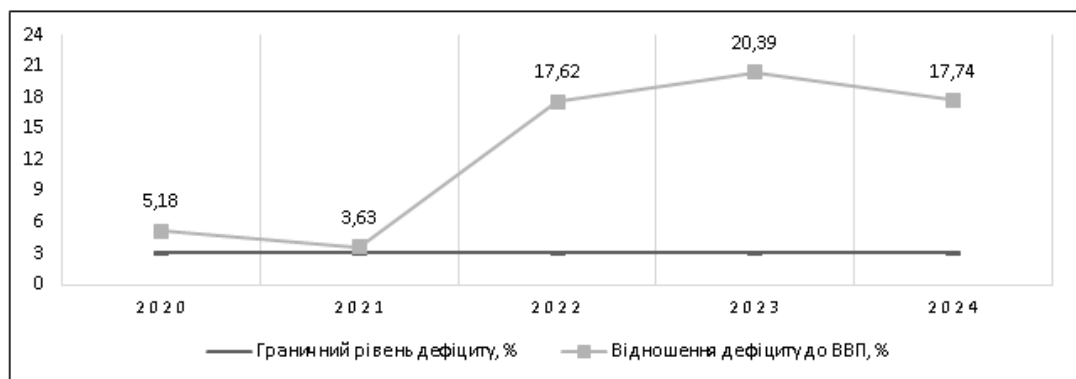


Рис. 2 Співвідношення дефіциту Державного бюджету України до ВВП

Джерело: складено авторами за даними [1]

У 2020 році частка дефіциту державного бюджету у ВВП становила 5,18% через пандемію Covid-19. Вже у 2021 році спостерігається зменшення показника до 3,63%, завдяки поступовій адаптації економіки та зростання доходів. У 2022 році відношення дефіциту до ВВП становило 17,62%, що

більше на 14% ніж у 2021 році, треба зазначити, що це найбільший розрив між даними показниками. У 2023 році частка дефіциту у ВВП зросла до 20,39% через значне зростання державних видатків. Але вже у 2024 році вдалося знизити показник до 17,74%, здебільшого завдяки міжнародній фінансовій підтримці.

Такі показники частки дефіциту державного бюджету України у ВВП свідчать про те, що економіка країни знаходиться в складних умовах, інфляція зростає, також зростає боргове навантаження. Значна частина коштів з бюджету направлена на оборону країни, що наразі є необхідністю, але водночас, це обмежує інвестування в інфраструктуру та в економіку країни для подальшого розвитку та відновлення України.

За початковим планом бюджетний дефіцит у 2025 році мав становити 18,3%, проте за липневими змінами було встановлено 21,1% ВВП. В проєкті Бюджету-2026 до першого читання планується дефіцит на рівні 18,4% ВВП [2]. На жаль, такі заплановані показники можуть бути вище, бо війна триває і потреби фінансування оборони країни також продовжують зростати.

Отже, тривалий дефіцит підвищує ризики інфляції, зниження кредитного рейтингу та вразливості до зовнішніх шоків, що послаблює макроекономічну стійкість. Необхідно переходити до більш стратегічного підходу, який буде включати в себе поєднання фіскальної політики з підтримкою економічного розвитку, впровадженням цифрових інструментів управління фінансами та прозорого контролю за державними витратами.

Список використаних джерел

1. Державний бюджет України. *Мінфін*. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov> (дата звернення 04.10.2025)
2. Мироненко О., Слущкий Б., Левченко Є. Огляд проєкту Бюджету-2026 до першого читання. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL : <https://ces.org.ua/budget-review-2026> (дата звернення 04.10.2025)

ВПЛИВ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Слатвінська М.О., завідувач кафедри д.е.н., професор,

Дуленко З.В., студентка 53 групи

Одеський національний економічний університет

(м.Одеса, Україна)

Посиленням глобальних викликів, зокрема економічної нестабільності, екологічної деградації та соціальної нерівності вимагають трансформації фінансової політики у напрямку забезпечення сталого розвитку країни. В умовах війни та відновлення України ця проблема набуває особливого значення.

Фінансову політику визначають як сукупність заходів державного впливу на економічні процеси, що реалізуються через: регулювання структури доходної частини бюджету шляхом зміни видів та ставок податків, зборів, обов'язкових внесків до бюджету та позабюджетних фондів; формування видаткової політики через вибір обсягів, пріоритетів та складу державних витрат, включаючи утримання, соціальні виплати, дотації, трансфери та субсидії на всіх рівнях публічного управління [1, с.3]. Фінансова політика виступає не лише інструментом мобілізації доходів, а й ключовим механізмом реалізації довгострокових цілей сталого розвитку. Вона забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. Цілі сталого розвитку, прийняті в рамках глобальної програми ООН «Порядок денний на період до 2030 року», визначають комплексне коло завдань, спрямованих на досягнення балансу в економічній, соціальній, екологічній та інституційній сферах суспільного життя. Ефективна реалізація цих цілей вимагає цілеспрямованої мобілізації та оптимального розподілу державних фінансових ресурсів. У такому

контексті бюджетна система постає не лише як механізм фінансування поточних державних потреб, але й як ключовий інструмент втілення довгострокових стратегічних орієнтирів суспільного прогресу [2, с.439]. Впровадження цілей сталого розвитку у фіскальну політику створює передумови для посилення бюджетної дисципліни, раціоналізації видатків та впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до фінансування публічних послуг. Цей процес також сприяє мінімізації ризиків фіскальної дестабілізації через гармонізацію поточних бюджетних рішень із стратегічними пріоритетами розвитку, серед яких: інвестиції в людський капітал, зміцнення соціальної єдності, оновлення інфраструктурного потенціалу та підвищення енергоефективності економіки.

Реалізація концепції сталого розвитку має стратегічне значення для України, зважаючи на наявність багатих природних ресурсів та унікальних екосистем, що зазнають деградації внаслідок інтенсивної індустріалізації та антропогенного навантаження. Сучасний стан формування фіскальної політики в Україні ускладнюється низкою системних викликів [3, с.82] :

- Військові дії та політична нестабільність створюють перепони економічному зростанню та обмежують потік іноземних інвестицій.
- Високий рівень корупції, що викривляє економічні стимули та призводить до неефективного розподілу суспільних ресурсів.
- Значна залежність від зовнішнього фінансування створює ризики фіскальної вразливості в умовах економічної нестабільності.

В умовах воєнного стану пріоритетами фіскальної політики України стали забезпечення обороноздатності та адаптація соціальних видатків до воєнних реалій. Це знайшло вираз у впровадженні нових програм (таких як «Підтримка» та допомога внутрішньо переміщеним особам), а також у підтримці існуючих соціальних ініціатив, включно з різними видами допомоги, пільгами та субсидіями на оплату житлово-комунальних послуг.

Значного значення набули витрати на обслуговування державного боргу, зростання яких було зумовлене девальвацією гривні та активними запозиченнями. Соціальні видатки та виплати військовослужбовцям стали важливим джерелом доходів домогосподарств, що сприяло підтримці споживчого попиту та пом'якшенню економічного шоку. Інші бюджетні видатки зазнали скорочення або були фінансовані вибірково, згідно з наявними ресурсами та актуальними потребами. Капітальні інвестиції значно зменшилися, що, у поєднанні зі скороченням приватного інвестування, призвело до зниження інвестиційної активності [4, с.63].

Отже, проведене дослідження доводить, що фіскальна система відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку держави, поєднуючи функції фіскальної стабілізації з довгостроковими цілями соціально-економічного прогресу. Інтеграція принципів сталого розвитку у бюджетну політику сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів, зміцненню бюджетної дисципліни та забезпеченню балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. В умовах воєнного стану Україна змушена поєднувати короткострокові антикризові заходи з стратегічними орієнтирами сталого розвитку. Пріоритетне фінансування обороноздатності та соціального захисту, незважаючи на тимчасове скорочення інвестиційної активності, є виправданим для пом'якшення економічного шоку та збереження людського потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Якушко І. В. Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 6.
2. Харченко І. О. Інтеграція цілей сталого розвитку у бюджетну політику держави в контексті забезпечення фінансової безпеки. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 437–442.

3. Мельник В. М.; Гребеношко Р. О. Формування фіскальної політики сталого розвитку в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 21. Т. 2. С. 80–88.

4. Бондарук Т. Фіскальна політика України як чинник сталого розвитку територій в умовах воєнного стану. Економічні горизонти. 2023. № 3 (25). С. 57–67.

БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Слатвінська М.О., д.е.н., професор,

Тарновецька А.А., студентка

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Фіскальна політика держави є ключовим чинником формування макроекономічної стабільності та інструментом державного контролю в економічній сфері. Банківський сектор виступає основною ланкою її реалізації. Він не лише обслуговує бюджетні потоки, а й формує канали перерозподілу фінансових ресурсів між державою, бізнесом і домогосподарствами. Через участь у фінансуванні державного боргу, адмініструванні податків та соціальних трансфертів банки фактично виконують роль «фінансового провідника» державних рішень, посилюючи або, навпаки, пом'якшуючи їхній вплив на економічну динаміку.

Як зазначає І. Якушко, складність фіскальної політики зумовлена її всеохопним характером та впливом на розвиток усіх економічних відносин[1]. Автор підкреслює, що фіскальна політика – це «цілеспрямована діяльність органів державної влади у сфері формування і використання фінансових ресурсів для виконання ними власних повноважень»[1]. Такий

підхід свідчить про те, що йдеться не лише про податки та видатки як окремі інструменти, а про системний процес акумуляції й перерозподілу фінансових потоків. Звідси логічно випливає твердження, що банки, володіючи розгалуженою інфраструктурою й механізмами фінансового посередництва, стають ключовими партнерами держави у реалізації цього процесу.

В якості прикладу зв'язку банків і фіскальної політики можна розглянути ринок ОВДП. Облігації внутрішньої державної позики є базовим інструментом фінансування дефіциту бюджету. Через цей канал заощадження бізнесу та домогосподарств перетікають у бюджетні ресурси, а банки, діючи як посередники, допомагають державі керувати вартістю та структурою обороту.

Ключова роль відведена інституту первинних дилерів – уповноважених установ, з якими МФУ укладає договори про співпрацю на ринку державних паперів. Статус первинного дилера передбачає чіткі зобов'язання: брати участь у розміщеннях ОВДП (подавати конкурентні/неконкурентні заявки), завчасно надавати Мінфіну інформацію про заплановані обсяги й ставки, забезпечувати викуп щонайменше 3% річного обсягу розміщень за ціною аукціону, виконувати функції маркет-мейкера та підтримувати ліквідність на вторинному ринку[2].

Станом на зараз перелік первинних дилерів, опублікований МФУ, включає: АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «Райфайзен Банк», АТ «ОТП Банк», ПАТ «Сітібанк», АТ «Укрексімбанк», ПАТ «Пумб», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», ПАТ «СЕНС БАНК», ПАТ «КРЕДОБАНК», ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»[3]. Серед представників є як державні, так і приватні банки (вітчизняні та іноземні), що забезпечує широке охоплення інвесторів й сталий попит. Крім того, саме банки виступають головними інвесторами дефіциту бюджету, вкладаючись у ОВДП, завдяки високому рівню доходності банківського сектору. Головні переваги ОВДП для банків – це високий рівень ліквідності такого активу, можливість використання в якості застави в операціях з НБУ та низький рівень ризику.

У видатковій частині фіскальної політики практичним механізмом виступає, наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9%», за якою держава через банки знижує фактичну вартість кредитів для бізнесу. Одержувачами підтримки є суб'єкти підприємництва (мікро-, малі та середні, а також окремі категорії), а цілі кредитування включають інвестиційні проєкти (придбання/модернізація ОЗ, нерухомість, будівництво тощо)[4]. Основною метою цієї політики є стимулювання ділової активності дрібного бізнесу, що стимулює інвестиції й створення робочих місць.

У підсумку банки поєднують дві ключові функції у фіскальній політиці: вони є посередниками в отриманні доходу для поповнення державного бюджету та одночасно забезпечують реалізацію видаткової частини фіскальної політики та впровадження державних програм. Це дозволяє швидше залучати кошти і повертати їх у економіку у визначеному векторі розвитку, підтримуючи бізнес і населення. Така взаємодія зміцнює фінансову систему й робить реалізацію фіскальної політики більш ефективною та відчутною для суспільства.

Список використаних джерел

1. Якушко І. В. Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04>
2. Про внесення змін до Порядку відбору та функціонування первинних дилерів: Наказ Міністерства фінансів України від 31.08.2021 № 492. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1373-21#Text>
3. Перелік первинних дилерів. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/perelik-pervinnih-dileriv>
4. Про надання фінансової державної підтримки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28: станом на 11 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text>

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стецюк П. А., д.е.н., професор, Бабушкін Ю.С., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

В умовах високої динаміки ринкового середовища інноваційна діяльність підприємства є важливим складником адаптивного механізму до змін та забезпечення конкурентоспроможності й сталого економічного розвитку. Реалізація інноваційних проєктів потребує значних обсягів фінансових ресурсів. Одночасно впровадження інновацій розширює фінансові можливості суб'єктів господарювання як шляхом зростання власних джерел, так і внаслідок розвитку нових технологій у фінансовому секторі економіки.

Успішна реалізація інновацій потребує формування індивідуальної фінансової архітектури та вибору відповідної фінансової моделі. Нині найбільш поширене уявлення про зміст фінансової моделі з позиції практики наводить О. Івченко, де визначає її як «узагальнюючий документ чи математичну структуру, що відображає прогнозовані фінансові показники діяльності компанії. Вона може бути використана для оцінки різних сценаріїв розвитку бізнесу, визначення фінансових ризиків і можливостей, а також для планування майбутніх дій» [1].

Ми розглядаємо фінансову модель як проєктування архітектури системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності для формування оптимальних ресурсних умов реалізації інвестиційної програми та окремих інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вона об'єднує історичні дані економічної діяльності, аналітичні розрахунки, прогнози змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також оцінку ефективності реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Така модель дозволяє не тільки

оцінювати життєздатність розроблюваних проєктів, а й виявляти ключові драйвери розвитку, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Початковою точкою побудови фінансової моделі є формулювання певної інноваційно-інвестиційної ідеї, яка містити концепцію цього бізнес-процесу, а також евентуальні цільові параметри та результати її реалізації. На основі цієї ідеї розробляються стратегія та програма дій по виконанню, визначається спектр конкретних інвестиційних рішень, а також проводяться необхідні фінансові розрахунки.

Залежно від наявності власних фінансових ресурсів, а також специфіки інноваційної діяльності та умов доступу до зовнішніх джерел фінансування, підприємство може використовувати різні методи фінансування інновацій.

Розробка фінансової моделі інноваційної діяльності підприємства являє собою організаційно-економічний процес, який має свою внутрішню логіку та охоплює ряд послідовних, взаємопов'язаних і взаємозалежних етапів. Розглянемо їх.

Визначення цілей і завдань фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Завдання фінансового забезпечення розглядаються у контурі визначених параметрів певних результатів та підсумків, які необхідно досягти у визначені часові терміни. Необхідно враховувати обов'язкові вимоги до постановки цілей: вони повинні бути конкретними, вимірними, досяжними та сумісними.

Дослідження та врахування факторів, що впливають на вибір форм і методів фінансування. В ринкових умовах економічний розвиток підприємства та інших соціально-економічних систем має циклічний характер. Це обумовлює невизначеність протікання окремих явищ та процесів, а також їх можливих результатів. Тому при аналізі зовнішнього середовища необхідно виявити в якій фазі циклу перебуває економіка, які зміни та тенденції мають місце і як вони можуть вплинути на вибір форм і методів фінансування інновацій.

Визначення окремих напрямків фінансового забезпечення інноваційної діяльності. На цьому етапі визначаються обсяги формування інвестиційних ресурсів та оптимальне співвідношення між ними у процесі здійснення запланованої інноваційної діяльності. Обґрунтування системи формування інвестиційних ресурсів здійснюється за пріоритетними напрямами їх використання, включеними до окремих інвестиційних програм та проєкт з урахуванням компонентів їх вартості та можливих інвестиційних ризиків.

В процесі формування фінансової моделі критерієм оптимальності виступає раціональне співвідношення між рівнем ризику та рівнем доходності. Такий критерій базується на загальній філософії фінансового управління підприємством, яке є компонентом його стратегічного вибору.

Розробка програми формування та використання фінансових ресурсів за окремими напрямками інноваційної діяльності. Програма фінансування інноваційної діяльності підприємства – це обґрунтований вибір можливих варіантів вкладень фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію запланованих інноваційних проєктів у рамках встановлених ресурсних та часових нормативів. Оптимальною вважається програма, яка веде до досягнення намічених підприємством інноваційно-інвестиційних цілей найкращим чином.

Визначення обсягів та джерел формування фінансових ресурсів за окремими напрямками інноваційної діяльності. На даному етапі прогнозується загальна потреба в фінансових ресурсах, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства, способи раціонального використання власних коштів і можливості залучення додаткових ресурсів. При цьому розглядаються всі доступні підприємству джерела фінансових ресурсів з урахуванням їх ціни та можливих інвестиційних ризиків.

Оптимізація структури джерел фінансування інноваційної діяльності. Вибір джерел формування фінансових ресурсів для забезпечення

інноваційної діяльності здійснює відповідно до прийнятого підприємством методу фінансування з урахуванням основних факторів.

Можна виділити два найбільш поширені критерії оптимізації внутрішніх та зовнішніх джерел формування інвестиційних ресурсів.

1. Забезпечення високої фінансової стійкості підприємства, яка визначається коефіцієнтом самофінансування.
2. Максимізація суми прибутку від інвестиційної діяльності.

Під оптимальною структурою джерел фінансування інноваційної діяльності ми розуміємо таке співвідношення власних та позикових джерел, за якого забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто її мінімальне значення.

Перевірка та налаштування фінансової моделі. Після початкового конструювання фінансової моделі проводиться тестування і валідація, тобто перевірка її правильності (передбачуваної здатності) та відповідності вимогам системи управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності. Цей процес передбачає: перевірку взаємозв'язків між усіма частинами моделі для підтвердження коректності відображення результативних параметрів при будь-якій можливій зміні вхідних даних; аналіз можливих помилок і несподіваних результатів з метою внесення відповідних коректив у фінансову модель; періодичне оновлення та коригування бази даних, що використовуються в моделі, на основі фактичних результатів для підтримки їх в актуальному стані.

Проектування та використання фінансової моделі інноваційної діяльності підприємства базується на використанні значних обсягів верифікованої та ймовірнісної інформації, а також проведенні багатоваріантних аналітично-прогнозних розрахунків. Важливе значення в таких умовах мають спеціалізовані інформаційні технології. Вони дозволяють автоматизувати процес збору та обробки даних, що особливо важливо для інноваційно орієнтованих підприємств. Використання сучасних

інформаційно-аналітичних систем, алгоритмів штучного інтелекту та спеціалізованих фінансових платформ значно підвищує точність побудови фінансових моделей та дозволяє оперативно реагувати й адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Список використаних джерел.

1. Івченко, О. Що таке фінансова модель і навіщо вона взагалі потрібна? URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/shho-take-finansova-model-navishho-vona-vzagali-potribna/> (дата звернення: 10.10.2025).

ОБГРУНТУВАННЯ МОЖЛИВОСТІ ПОЛІПШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ЙОГО ПРИБУТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГІДРОСЕНД»

Терещенко В.Л., к.ф.-м.н., доцент

Терещенко В.В., магістрант

Національний університет «Львівська політехніка»

(м. Львів, Україна)

Загально відомо, що економічна доцільність функціонування будь-якого підприємства, фінансова результативність його діяльності багато в чому оцінюється станом формування та використання прибутку. Тому чистий фінансовий результат суб'єкта господарювання має бути об'єктом ретельного аналізу. Враховуючи вище викладене, актуальним є пошук резервів поліпшення прибутковості підприємства, про що свідчить інтерес до цієї проблеми як вітчизняних так і закордонних вчених-теоретиків та економістів-практиків, зокрема, В. Базилевича, І. Бланка, Л. Брейлі, Є. Брігхема, Л. Буряка, Б. Коласса, С. Майерса, А. Поддєрьогіна, С. Покропивного С. Росса, А. Шеремета та ін.

На прибутковість підприємства впливають різні чинники, зокрема, організація ефективної структури управління; раціональні комунікації; використання сучасних інформаційних технологій; продумана логістика; ефективна реклама; соціально-психологічний клімат в організації; рентабельний випуск якісної продукції. Основними напрямками пошуку резервів поліпшення прибутковості суб'єкта господарювання є фінанси (раціональне використання коштів) та виробництво (рентабельний випуск якісної продукції).

Одним із способів обґрунтування можливості поліпшення прибутковості підприємства є факторний аналіз його прибутку [1], проведений на основі публічної фінансової звітності суб'єкта господарювання [2].

Можливість поліпшення прибутковості підприємства розглянута на прикладі ТОВ «Гідросенд» [3], асортимент виробництва якого включає в себе різні види продукції, а саме: олія соняшникова; майонези і майонезні соуси; гірчиця; кетчупи; оцет; соуси томатні; томатна паста; паливні пелети; олія технічна; жирні кислоти соапстока світлих олій; шрот соняшниковий гранульований; лушпиння соняшникове подрібнене; лушпиння соняшникове гранульоване (пелети); лецитин; жирно-воскова суміш.

ТОВ «Гідросенд», розташоване в селищі Власівка Кіровоградської області.

До складу підприємства входить: елеватор насіння соняшнику; маслопресовий цех; цех екстракції; цех гідратації; цех дезодорації та рафінації; дільниця розчеплення соапстоків; дільниця переробки сміттєвих домішок; котельня, майстерні; адміністративний корпус.

Використовуючи прийом виключення, на підставі даних таблиці 1 (побудованої на основі публічної фінансової звітності ТОВ «Гідросенд») визначимо вплив кожного з факторів на прибуток від реалізації продукції та узагальнимо результати розрахунків в таблиці 2. Для наочності проілюструємо результат проведеного факторного аналізу прибутку на

рисунку 1. Як видно, у підприємства є резерви збільшення величини чистого фінансового результату.

Таблиця 1

Факторний аналіз прибутку (за даними 2024 звітного року)

Показники	За попередній період, тис. грн.	За звітний період, тис. грн.	Зміни, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (В)	2007061,0	2507894,0	500833,0
Собівартість реалізованої продукції (С)	1692515,0	2016559,0	324044,0
Інші операційні доходи (ІОД)	26510,0	31242,0	4732,0
Адміністративні витрати (АВ)	17729,0	27257,0	9528,0
Витрати на збут (ВЗ)	86909,0	107871,0	20962,0
Інші операційні витрати (ІОВ)	30325,0	20538,0	-9787,0
Інші доходи (ІД)	0,0	1,0	1,0
Фінансові витрати (ФВ)	287,0	332,0	45,0
Інші витрати (ІВ)	11,0	653,0	642,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток (ПНП)	49148,0	71143,0	21995,0
Чистий фінансовий результат (прибуток) (ЧП)	156647,0	294784,0	138137,0

Джерело: власні розрахунки.

Таблиця 2

Вплив факторів на чистий фінансовий результат

Показники	Сума, тис. грн.
Зміна ціни	44667
Об'єм реалізованої продукції	272843
Об'єм виготовленої продукції	-140720
Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати	-20703
Фінансові і інші операційні доходи	4733
Фінансові і інші витрати	-687
Податок на прибуток	-21995
Всього	138137

Джерело: власні розрахунки.

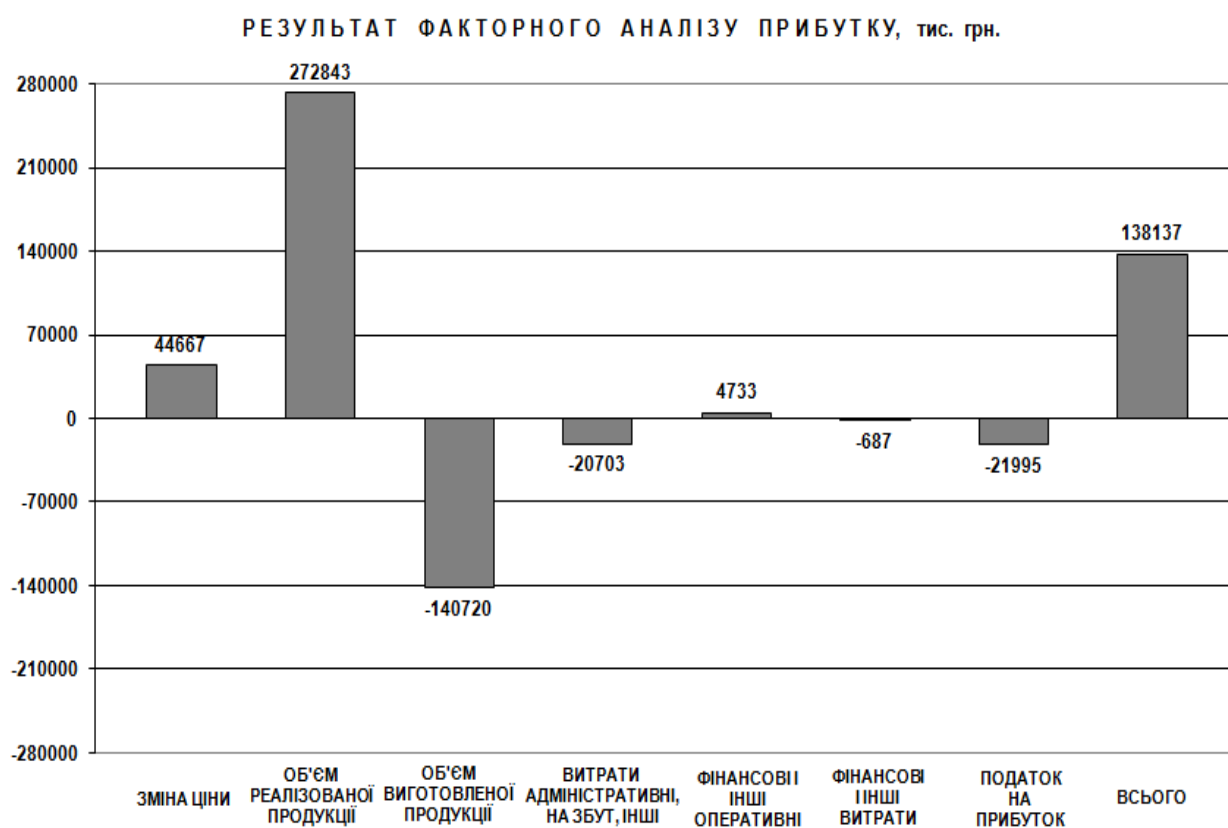


Рис. 1 Ілюстрація результату факторного аналізу прибутку

Джерело: власна розробка.

Таким чином, чистий фінансовий результат суб'єкта господарювання залежить від багатьох чинників та потребує постійного моніторингу. Одним із способів обґрунтування можливості поліпшення прибутковості підприємства є факторний аналіз його прибутку. Результати розрахунків, проведених на основі публічної фінансової звітності ТОВ «Гідросенд», показують, що у підприємства є реальні резерви збільшення величини чистого фінансового результату.

Список використаних джерел

1. Павловська О.В. Фінансовий аналіз [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц] / О.В.Павловська, Н.М.Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – Київ: КНЕУ, 2002. – 388с.
2. <https://kingsmak.com.ua/> [електронний ресурс].
3. Приймак С.В. Фінансова звітність підприємств [Навчально-методичний посібник] / С.В. Приймак, М.Т. Костишина, Д.В. Долбнєва. – Львів: Ліга-Прес, 2016. – 268 с.

МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ АФІЛІАТ-МАРКЕТИНГУ

Терещенко М.В., аспірант

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

(м. Черкаси, Україна)

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки афіліат-маркетинг (affiliate marketing) посідає важливе місце серед інструментів інтернет-маркетингу. Він виступає ефективним механізмом взаємодії між рекламодавцем і партнерами, спрямованим на стимулювання продажів, залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду. Сутність афіліат-маркетингу полягає у співпраці між бізнесом та партнерами

(афіліатами), які просувають товари чи послуги рекламодавця, отримуючи винагороду за конкретні результати – перехід, реєстрацію чи покупку.

Розвиток технологій, аналітичних інструментів та систем відстеження конверсій сприяв удосконаленню моделей та механізмів афіліат-маркетингу. На сьогодні існують різноманітні моделі співпраці – CPA (Cost Per Action), CPL (Cost Per Lead), CPS (Cost Per Sale), CPM (Cost Per Mille) тощо, які дають змогу бізнесам обирати оптимальну стратегію для досягнення своїх цілей.

Дослідження моделей та механізмів афіліат-маркетингу є актуальним, оскільки цей інструмент поєднує у собі переваги результативності, прозорості та взаємовигідного партнерства, що робить його важливою складовою цифрової маркетингової екосистеми [1].

1. Моделі афіліат-маркетингу.

Моделі афіліат-маркетингу визначають принципи розподілу прибутку між рекламодавцем і партнером. Вибір моделі залежить від типу бізнесу, маркетингових цілей та рівня ризику, який готові прийняти сторони. Найпоширенішими моделями є:

CPA (Cost Per Action) – оплата за дію.

Рекламодавець виплачує винагороду лише за певну дію користувача: реєстрацію, заповнення форми, підписку чи покупку. Це одна з найефективніших і найпопулярніших моделей, оскільки дозволяє контролювати витрати та оцінювати ефективність кампанії за конкретними результатами.

CPL (Cost Per Lead) – оплата за ліда.

У цій моделі партнер отримує винагороду за кожного потенційного клієнта, який залишив свої контактні дані або проявив інтерес до продукту. Модель часто використовується у сфері послуг, освіти, фінансів чи страхування.

CPS (Cost Per Sale) – оплата за продаж.

Найбільш вигідна для рекламодавця модель, коли афіліат отримує комісію лише після здійснення покупки користувачем. Вона широко

застосовується в електронній комерції, інтернет-магазинах та туристичній сфері.

CPM (Cost Per Mille) – оплата за тисячу показів.

Партнер отримує винагороду за кожну тисячу показів рекламного оголошення. Модель переважно використовується для підвищення впізнаваності бренду, а не для прямих продажів.

Hybrid (гібридна модель) – поєднання кількох схем винагороди. Наприклад, партнер може отримувати фіксовану суму за кожного залученого ліда (CPL) і додатковий відсоток від продажу (CPS). Такий підхід підвищує мотивацію партнерів та сприяє гнучкому управлінню бюджетом.

2. Механізми взаємодії учасників афіліат-програм.

Афіліат-маркетинг функціонує завдяки налагодженій взаємодії трьох основних сторін: рекламодавця (merchant, advertiser), партнера (affiliate, publisher), афіліат-мережі або платформи (affiliate network/platform).

Роль рекламодавця. Рекламодавець надає продукт або послугу, формує афіліат-програму, встановлює розмір винагороди та визначає критерії успіху. Він забезпечує партнерів рекламними матеріалами (банерами, посиланнями, трекінговими кодами) і контролює якість трафіку.

Роль партнера. Афіліати – це вебмайстри, блогери, інфлюенсери чи власники онлайн-ресурсів, які просувають продукти рекламодавця. Вони створюють контент, розміщують посилання та мотивують аудиторію здійснити дію, що приносить прибуток обом сторонам.

Роль афіліат-мережі. Платформа виступає посередником між рекламодавцями та афіліатами, забезпечуючи технічну інфраструктуру – відстеження кліків, конверсій, статистику, виплати винагород. Такі системи, як *CJ Affiliate*, *Rakuten*, *Admitad*, *Awin* чи *Impact*, допомагають автоматизувати процеси та гарантують прозорість співпраці.

Трекінг та аналітика. Механізми відстеження (tracking systems) базуються на використанні унікальних партнерських посилань, cookies або пікселів. Вони фіксують дії користувачів і дозволяють точно визначати

джерело конверсії, що є ключовим для справедливих розрахунків між сторонами.

Афіліат-маркетинг є одним із найдинамічніших інструментів сучасного інтернет-маркетингу, який поєднує інтереси рекламодавців та партнерів на основі взаємної вигоди. Його головна перевага полягає в орієнтації на результат – оплата здійснюється лише за конкретні дії користувача, що робить цей вид маркетингу ефективним і прозорим [2].

Розглянуті моделі – CPA, CPL, CPS, CPM та Hybrid демонструють різні підходи до співпраці, дозволяючи бізнесам адаптувати стратегії під власні цілі. Ключовим елементом ефективного функціонування системи є налагоджена взаємодія між усіма учасниками – рекламодавцем, афіліатом і афіліат-мережею. Завдяки сучасним технологіям відстеження, аналітики та автоматизації виплат, афіліат-маркетинг перетворився на високотехнологічну екосистему, здатну забезпечити стабільний потік якісного трафіку та збільшення прибутку.

Отже, моделі та механізми афіліат-маркетингу не лише сприяють зростанню продажів, а й створюють умови для довгострокового партнерства, розвитку бренду та підвищення конкурентоспроможності бізнесу у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бугаєва М.В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.)*. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.
2. Гуцалюк О.М., Мірзоев Д.Ш. Формування діджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*

CREATING BRAND IMAGE OF A ENTERPRISE

**Тонг Ле Діана , студентка 2 курсу магістратури
Державний торговельно-економічний університет
(м.Київ, Україна)**

In today's world, both in Ukraine and globally, a company's image plays a crucial role in its operations and its growth in the market. How a business is perceived by the public, partners, and clients directly affects its stability, reputation, and competitiveness. Companies that aim not just to survive but to thrive understand the value of a positive image and prioritize its development as a key part of their strategy.

A company's image is generally understood as the perception people have of it—its activities, products, services, or even the leadership's policies. It's like the company's "face," carefully crafted through advertising, public communications, and PR efforts. There isn't a single, universally accepted definition of image, since scholars interpret it in different ways. But after reviewing numerous studies, it becomes clear that image is an essential factor in evaluating a company. It reflects management decisions and actions, shaping how clients, employees, and even the leaders themselves perceive the organization. The bearer of this image can be the entire company, a specific representative, or even a product or service [1, p. 60].

For consumers, image is often simplified—it's either positive or negative. Yet, as Vdovichen A.A. and Vdovichena O.H.F. I. Karkov point out, there are countless shades, traits, and qualities between these extremes. When seen as a generalized abstraction, a company's image can be described by several key characteristics: theatricality or showmanship, manipulateness, credibility,

distinctiveness, flexibility and adaptability, clarity and relevance to the target audience, and timeliness in a particular context [2, p. 33].

Image serves two main categories of functions: value-related and technological. According to Liubchuk V., value-related functions help smooth interpersonal relations, offer a kind of psychotherapeutic effect, and assist in self-presentation, whether for a person or an organization. Technological functions, on the other hand, support social adaptation, reduce the impact of negative perceptions, and expand communication opportunities [3, p. 58].

Within a company, image performs several specific roles. First is the demonstrative function, which positions the business in the market. By having a clear understanding of its mission, a company can define its identity, assess itself, and align with client needs. Second is the stimulating function, which encourages customers to take action, such as purchasing products or using services. Third is the adaptive function, helping the company integrate smoothly into the social environment. Finally, the advertising function draws public attention, boosts sales, and improves profitability.

In short, image is not just an external shell or a polished storefront. It is a strategic tool that defines a company's place in a competitive landscape, shapes customer perception, and builds trust in the brand. Creating an image is the result of deliberate effort, using PR and other communication tools to form a favorable impression in the public mind. However, it's important to remember that a planned image doesn't always match the perception that actually develops among consumers. That's why companies must constantly maintain their reputation, adjust communication strategies, and respond to changes in both internal and external environments.

A company's image is shaped by a wide range of factors. Internal factors include the appearance and behavior of employees, the staff motivation system, company policies on training and development, the psychological climate within the team, and opportunities for career growth and rewards. External factors, on the other hand, cover things like the architectural design of the office, product quality,

advertising activities, business relationships with clients and suppliers, investment appeal, financial stability, involvement in social and charitable projects, and the alignment of price and quality of goods or services [4, p. 27].

The process of building an image follows certain patterns. One is the principle of repetition: people remember information better when it is repeated multiple times. Another is the principle of reinforcement, which relies on using well-argued and emotionally engaging messages. Equally important is the principle of the “double impact,” where a message reaches not only the mind but also the subconscious, through emotions.

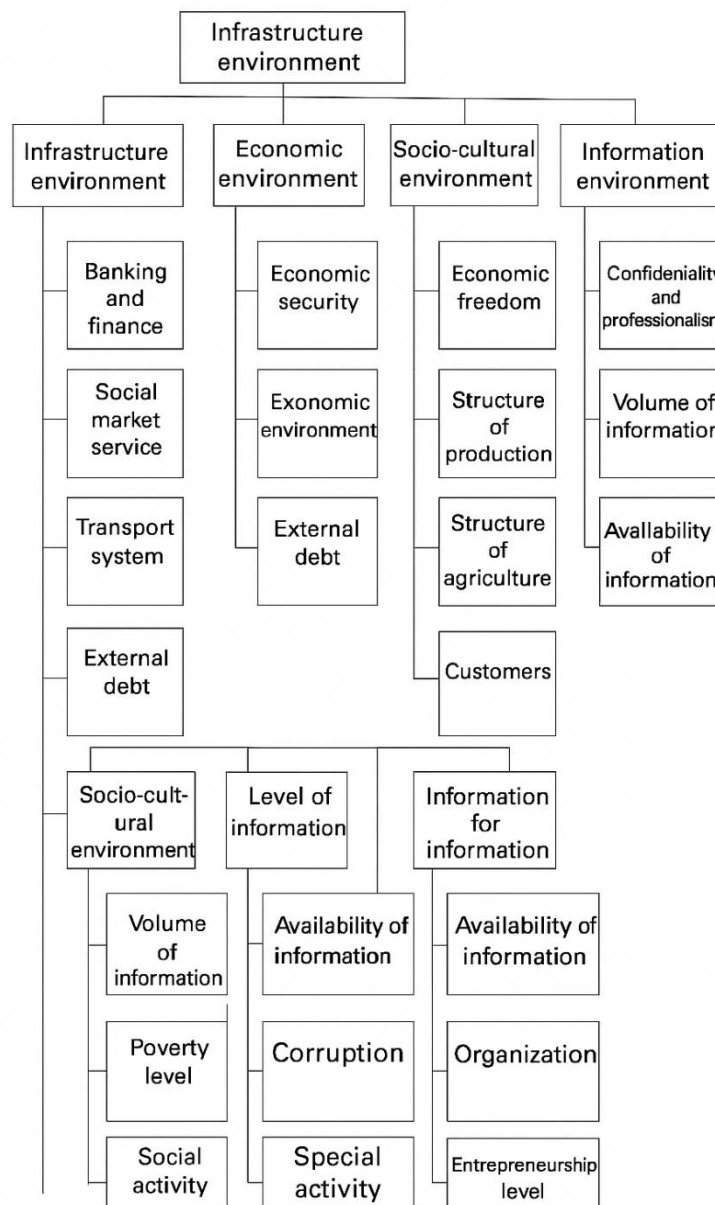


Figure 1. Components of a company's image

A company's image is perceived differently by various groups of stakeholders, since each group has its own expectations and behaviors. Consumers, investors, government bodies, partners, and even the local community may all see the same company in different ways. For society, a company's socially responsible stance matters; for partners, reliability and constructive cooperation are key; and for employees, the leadership's authority and professionalism are important. Together, all these elements form a unified perception of the company – what we call the corporate image: a generalized picture that combines the viewpoints of different stakeholder groups [5, p. 43].

So, a company's image is shaped by both internal and external factors and is perceived differently by various stakeholders. It reflects the organization's values, actions, and relationships, serving as a strategic tool that builds trust, enhances reputation, and supports long-term success. Maintaining and managing this image requires consistent effort, clear communication, and responsiveness to the needs of employees, clients, partners, and society.

References

1. Khymych I. H. Imidzh yak vazhlyvyi pokaznyk diialnosti pidpriemstva u suchasnykh umovakh rozvytku korporatyvnoi kultury. *Ekonomika ta derzhava*. 2009. № 9. S. 59-61.
2. Vdovichen A.A., Vdovichena O.H. *Brend-menedzhment : navch. posibnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.* Chernivtsi: ChTEI KNTEU, 2019. 230 s.
3. Liubchuk V. *Brend-menedzhment yak vyd upravlinskoi diialnosti. Sotsiologichni studii*. 2020. № 1(16). S. 57-63.
4. Bikulov D. T., Holovan O. O., Oliynyk O. M., Markova S. V., Sukhareva K. V., Chkan A. S. *Brend-menedzhment u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib.* Zaporizhzhia: ZNU, 2020. 96 s.
5. Smerichevskyi S. F., Petropavlovska S. Ye., Radchenko O. A. *Brendmenedzhment : navch. posib.* Kyiv : NAU, 2019. 156 s.

СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Федяй Я.І., аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка»

(м. Чернігів, Україна)

Фінансовий контролінг пов'язаний з процесами акумулювання, створення, обігу, використання, аналізу інформації про фінансовий стан підприємства з метою її використання в процесі прийняття управлінських рішень щодо подальших напрямків розвитку такого підприємства. Він стосується фінансової діяльності, яка пов'язана з процесами формування доходів підприємства, здійснення витрат і відповідно управління його фінансовими ресурсами.

Категорію «фінансових контролінг» можна розглядати як складову системи управління суб'єктом господарювання, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку за допомогою ефективної організації і використання системи збору, аналізу, обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства.

Серед специфічних рис фінансового контролінгу як окремого об'єкта дослідження можна виокремити наступні:

- є цілісним компонентом системи фінансового менеджменту і пов'язаний з процесом управління фінансовими ресурсами підприємства;
- пов'язаний із функціонуванням інформаційної системи підприємства, тобто процесами збору, обробки, аналізу, використання інформаційних ресурсів про функціонування суб'єкта господарювання;
- відіграє важливу роль у розробці фінансової стратегії підприємства, оскільки формує інформаційну основу для пошуку нових напрямків економічної діяльності суб'єкта господарювання;

- будується на складній системі аналізу фінансових показників, які у свою чергу визначаються через вивчення початкової фінансової інформації про різні аспекти економічної діяльності суб'єкта господарювання, окремі напрямки його фінансової діяльності;

- є також невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки результати фінансового контролінгу використовуються керівниками підприємств для прийняття управлінських рішень у сфері використання фінансових ресурсів;

- пов'язаний з процесами управління фінансовими ризиками підприємства, їх оцінкою на основі фінансово-економічної інформації, яка формується в межах конкретного підприємства;

- пов'язаний також із аналізом зовнішніх фінансових ринків, оцінкою доцільності залучення фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, аналізу умов, можливостей залучення таких ресурсів;

- пов'язаний також із дотриманням підприємством норм діючого законодавства, особливо у напрямкам відмивання коштів, отриманих нелегальним шляхом, фінансування тероризму;

- відіграє важливу роль у процесах бюджетування, фінансового планування на підприємстві та ін. [1; 2, с. 156; 3, с. 15-17]

Серед основних функцій фінансового контролінгу можна виокремити такі

Функція планування – фінансовий контролінг як невід'ємна складова системи фінансового менеджменту відіграє важливу роль у процесах формування фінансових планів, у процесі бюджетування, оскільки забезпечує можливість використання реальної, відповідним чином обробленої та підготовленої, інформації про фінансовий стан підприємства, окремі напрямки його економічної діяльності.

Забезпечувальна функція – фінансовий контролінг формує значні масиви управлінської інформації на основі обробки реальної інформації про

окремі операційні процеси підприємства для прийняття необхідних рішень керівниками суб'єкта господарювання.

Функція контролю – у межах фінансового контролінгу відбувається процес постійного моніторингу, оцінки напрямків використання фінансових ресурсів підприємства, аналіз доцільності їх витрачання та ефективності використання. При цьому контроль здійснюється за окремими напрямками економічної діяльності підприємства, за його структурними підрозділами. Для цього може використовуватися спектр кількісних, якісних параметрів, які характеризують ефективність та доцільність здійснення витрат.

Аналітична функція – сутність її полягає в тому, що в межах фінансового контролінгу відбувається в першу чергу аналіз тих інформаційних ресурсів, які були створені у процесі функціонування конкретного підприємства, в межах різних напрямків діяльності такого суб'єкта господарювання. Саме в системі фінансового контролінгу відбувається групування, аналіз отриманих інформаційних ресурсів, проводяться необхідні розрахунки для обчислення конкретних показників, параметрів, які характеризують різні процеси, що відбувається в межах підприємства, їх ефективність.

Використання концепції фінансового контролінгу на сьогодні є невід'ємною вже складовою фінансового менеджменту підприємства, оскільки дає змогу визначати його слабкі, сильні сторони, можливості до подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Івахненко С. В. Особливості фінансового контролінгу в стратегічному управлінні страховою компанією [Електронний ресурс] / С. В. Івахненко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1265>
2. Кальченко О., Садчикова І. Федяй Я. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 154-164.

З. Шкарлет С.М. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування / С.М. Шкарлет, М.В.Дубина, М.В. Тунік // Науковий вісник Полісся. – Чернігів: ЧНТУ, 2016. – № 2(6). – С. 132-139.

МАРКЕТИНГ СТАЛИХ БРЕНДІВ: СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ

Черевко Т.Д. студент

Ягельська К.Ю. Професор

Державний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринку формування сталих брендів стає одним із ключових стратегічних напрямів розвитку компаній. У суспільстві, що дедалі більше усвідомлює екологічні, соціальні та етичні виклики, споживачі очікують не лише якісний продукт, але й відповідальну поведінку брендів. Маркетинг сталих брендів (sustainable branding) стає важливою частиною стратегії сучасного бізнесу, оскільки реалізує взаємозв'язок між соціальною відповідальністю й формуванням репутаційного капіталу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — стала невід'ємним складником діяльності великих компаній. Вона передбачає вдалий баланс між отриманням прибутку та використанням певної його частини на вирішення економічних, екологічних, етичних і соціальних питань та втілення ініціатив. Проте невеликі компанії і малі бізнеси частіше вдаються до застосування маркетингу соціального впливу (МСВ). Вони використовують його для зміни поведінки своїх наявних і потенційних клієнтів для вирішення певних соціальних проблем або ситуацій. [1]

Чим займаються соціально відповідальні бренди[2]:

Збільшують обізнаність про ту чи іншу проблему в своєму середовищі

Зароджують соціально відповідальний спосіб мислення в суспільстві

Впливають на рішення наявної соціальної проблеми

Резонують з тим, кому близька позиція бренду (мова не про товар чи місію, а про конкретний вплив на певну соціальну проблему)

Важливим є концепт репутаційного капіталу (reputational capital) — нематеріальний актив бренду, базований на довірі, позитивному іміджі, лояльності споживачів та суспільстві. У рамках CSR менеджменту репутаційний капітал формується через прозорість, відповідність цінностям цільової аудиторії, довготривалі соціальні програми.

У зв'язку з тим, що CSR набуває нових форм, виникає феномен “partisan CSR” у контексті конфлікту: бренди втручаються у політичні, геополітичні аспекти через підтримку сторін, символічні акції тощо.

Ці дослідження підкреслюють: споживачі не лише звертають увагу на екологічність, але й оцінюють бренд через призму його зобов'язань. Якщо бренд коректно комунікує свої екологічні дії — це може посилити репутаційний капітал.[3]

Складові репутаційного капіталу[4]:

- Якість продукції і послуг, якість управління компанією.
- Етична поведінка, культурна відповідальність (наприклад, корпоративна культурна відповідальність)

Механізми формування репутаційного капіталу через маркетинг сталих брендів[3]:

- Включення CSR-ініціатив як частини брендової стратегії та у бренд-комунікаціях.

- Сталий екологічний брендинг і “екологічні марки” (органічність, мінімальний вплив на довкілля) як фактор відбору споживачем бренду. Для прикладу, рейтингування органічних брендів в Україні показує, що споживачі все більше звертають увагу на «чисті» бренди.
- Етичні та культурні наративи брендів, особливо у кризових ситуаціях, які підвищують довіру та лояльність споживачів.

Український ринок також демонструє зростання інтересу до соціально відповідальних брендів. Приклади таких компаній, як **«Нова пошта»**, **«Фокстрот»**, **«McDonald's Ukraine»**, свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії дозволяє не лише зміцнити позиції бренду, а й сформувати позитивний імідж країни на міжнародному рівні. Так, «Нова пошта» активно реалізує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, модернізацію логістики та запровадження електромобільного транспорту. Компанія першою в Україні презентувала центри обслуговування з нульовим рівнем викидів CO₂ і регулярно публікує нефінансові звіти сталого розвитку. **«Фокстрот»**, у свою чергу, зосереджується на **соціальних ініціативах** — підтримці освіти, благодійності. Таким чином, бренд демонструє перехід від комерційної до ціннісно орієнтованої моделі розвитку, що зміцнює довіру споживачів і партнерів. **«McDonald's Ukraine»** реалізує стратегію «Scale for Good», яка передбачає впровадження принципів **екологічного менеджменту, відповідального постачання та підтримки місцевих громад**. Після відновлення роботи мережі у 2022 році компанія активно підтримувала працівників і благодійні ініціативи для ЗСУ та населення, що підвищило рівень довіри та емоційної лояльності до бренду.

При цьому українські бренди часто зіштовхуються з проблемами:

- обмежені фінансові ресурси для реалізації надійних соціальних програм,
- низька культура комунікації CSR проєктів,

- ризик «зеленого брехні» (greenwashing) через незрозумілий або поверхневий характер ініціатив,
- підвищені очікування споживачів щодо прозорості та залучення у проєкти.

Рекомендації для брендів.

- Брендам необхідно **інтегрувати CSR та культурні / етичні практики** у стратегічне бренд-ланцюжок: від виробництва та продукту до комунікації і післяпродажного сервісу. [5]
- **Прозорість і автентичність** — ключові умови для уникнення негативних наслідків “зеленого піару” та збереження репутації.
- Використовувати **метрики репутації**: опитування споживачів, індекси довіри/любові до бренду, індекси сприйняття, моніторинг соціальних медіа.
- У кризові періоди (наприклад, війна) соціальна відповідальність брендів стає ще більш помітним диференціатором та підсилювачем довіри.
- Для України варто розвивати практики **екологічного брендингу та органічних марок**, оскільки споживачі проявляють зростаючий інтерес до таких характеристик — рейтингування органічних брендів в Україні підтверджує цю тенденцію.

Список використаних джерел

1. Як соціально відповідальний маркетинг впливає на репутацію компанії.URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-socialno-vidpovidalniy-marketing-vpliva-na-reputaciyu-kompanii>
2. Як і навіщо бренди стають соціально відповідальними.URL: <https://www.redbull.com/ua-uk/social-responsibility-proshak>

3. Ментальне сприйняття якості: зелений маркетинг як каталізатор підвищення якості бренду. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.15865>
4. Етичні наративи українських брендів в умовах війни. URL: <https://nz.knu.ua/article/view/3647>
5. Рейтингування органічних брендів в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4bcda553-3aa0-4d7a-93d9-55adc45f2cd6>

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКІВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Шикіна Н.А., к.е.н., доцент кафедри фінансів

Шепотинник С.С., здобувачка вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Банківська система України неодноразово проходила серйозні випробування: кризи 2004, 2008 та 2014 років, а також інші складні етапи як у вітчизняній, так і у світовій економіці. Втім, із таким масштабним викликом, як повномасштабна військова агресія російської федерації, фінансова сфера нашої держави зіткнулася вперше. У цих умовах першочерговим завданням стало забезпечення безперервної та стабільної роботи банків, адже саме вони виконують стратегічну роль і впливають на всі сфери життя країни.

Попри надзвичайно складні обставини, вже сьогодні можна стверджувати, що банківська система змогла досить впевнено витримати перші «кошмарні» дні війни, зберігши керованість та працездатність платіжної інфраструктури. Водночас цей сектор залишається уразливим до численних ризиків – від геополітичних і демографічних до

макроекономічних. Саме тому питання фінансової стійкості продовжує залишатися в центрі уваги науковців, практиків і дослідників.

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році банківська система України продемонструвала високий рівень організованості та готовності до кризових умов. Національний банк України оперативно запровадив антикризові заходи: обмеження на зняття готівки, стабілізацію валютного ринку, підтримку ліквідності банків через механізми рефінансування. Це дозволило уникнути паніки серед населення та бізнесу, а також зберегти довіру до фінансових інститутів.

Важливим елементом стійкості стала цифровізація банківських послуг. Українські банки швидко адаптувалися до роботи в умовах воєнного стану, забезпечивши клієнтів можливістю користуватися дистанційними сервісами. Це дозволило мінімізувати перебої в розрахунках і сприяло підтримці економічної активності [1].

Вагомим внеском до зміцнення банківської системи України протягом дії воєнного стану та трьох місяців після його припинення стали зміни, відповідно до яких Фонд гарантування вкладів фізичних осіб кожному вкладнику банку (учаснику Фонду) відшкодування спочатку не менше 600 тисяч гривень, а пізніше 100 % розміру вкладу, включаючи проценти. Такі зміни не тільки підвищили рівень довіри громадян до банківської системи та держави загалом, а також посприяли реальному збільшенню кількості вкладників та загальної суми вкладів. Станом на 01.01.2023 року кількість вкладників відносно 01.01.2022 року збільшилась на 15,6 млн осіб та досягла 65,4 млн осіб, а загальна сума вкладів зросла на 375,9 млрд грн. та вийшла на рівень 1051,5 млрд грн [2]. Збільшення кількості вкладників та загальної суми вкладів продовжилось також у 2023 та 2024 роках та станом на 01.01.2025 року досягло 69,836 млн осіб та 1392,24 млрд грн відповідно [3].

Окремо варто відзначити роль міжнародної фінансової підтримки. Кредити та гранти від МВФ, Світового банку, ЄБРР та інших інституцій

створили додатковий «захисний буфер», що дозволяє українським банкам працювати у відносно стабільному середовищі навіть за умов війни.

Досвід інших країн також підтверджує: фінансова стійкість банків у кризові періоди залежить від трьох ключових чинників – капіталізації, державної підтримки та ефективного регулювання.

- Фінансова криза 2008 року у США та Європі показала, що недостатня ліквідність і ризиковані операції банків можуть призвести до глобальних наслідків. Виходом стали програми докапіталізації та створення механізмів контролю ризиків (наприклад, стандарти Basel III).

- Криза єврозони 2010–2012 років довела важливість координації між національними банками та наднаціональними структурами, такими як Європейський центральний банк, який застосував масштабні програми викупу активів для підтримки фінансових ринків.

- Приклади країн, що перебували у стані воєнних конфліктів (Ірак, Афганістан, Балкани) свідчать, що банківська система може вижити лише за умови жорсткого контролю держави, міжнародної допомоги та поступового відновлення довіри населення [4].

Фінансова стійкість банків у період воєнних і економічних криз є вирішальним фактором збереження економічної стабільності держави. Український досвід доводить, що навіть за умов масштабних викликів банківська система може залишатися життєздатною, якщо забезпечено оперативне регулювання, підтримку міжнародних партнерів та довіру суспільства. У світовому вимірі ключовими уроками стали необхідність жорсткішого контролю за ризиками, накопичення капітальних резервів та впровадження інноваційних рішень у банківській сфері. Таким чином, фінансова стійкість банків є не лише запорукою стабільності економіки, а й гарантією збереження соціально-економічної безпеки держави у найскладніші періоди.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Фінансова стабільність України: аналітичний звіт. – Київ : НБУ, 2023. – 72 с.
2. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Звіт про діяльність фонду за 2023 рік. URL: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/richnij-zvit-fondu-za-2023-ua.pdf> (дата звернення 26.09.2025 р.)
3. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Звіт про діяльність фонду за 2024 рік. URL: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/richnij-zvit-fgvfo-2024.pdf>
(дата звернення 26.09.2025 р.)
4. Європейський центральний банк. URL: <https://www.ecb.europa.eu>
(дата звернення 26.09.2025 р.)
5. Міщенко, В. І., Науменкова, С. В. Фінансова стабільність банківської системи України: сучасні виклики та механізми забезпечення // Фінанси України. – 2022. – № 6. – С. 7–26

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСУВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ESG

Яковенко О.Р., викладач-стажист

Уманський національний університет

(м. Умань, Україна)

Сучасний світ щоденно стикається з кризовими явищами, які вимагають негайних дій у сфері сталого розвитку: зміна клімату, виснаження природних ресурсів та зростання соціальної нерівності. Ці події вимагають від економічного та фінансового секторів зміни напрямку діяльності та формування ринку нових, екологічно та соціально відповідальних продуктів. Банківські установи відіграють важливу роль у забезпеченні цього сталого розвитку, оскільки сприяють мобілізації фінансових ресурсів для інвестування в екологічно спрямовані проекти, пропонують кредити

підприємствам, що запроваджують екологічні та соціально відповідальні практики, а також розробляють і впроваджують новітні фінансові інструменти.

Інтеграція ESG-компонентів (Environmental, Social, Governance) у банківську діяльність набуває критичного значення для гарантування довгострокової фінансової стійкості та покращення інвестиційної привабливості фінансових установ. Тому що сьогодні банки виконують не тільки функцію посередників у переміщенні капіталу, але й стають ключовими учасниками екологічної трансформації, популяризації соціально відповідального бізнесу та забезпечення ефективного корпоративного управління. ESG-фактори поступово впроваджуються у їхню діяльність, впливаючи на управління ризиками, формування бізнес-моделей і стратегій. [1].

Екологічний фактор (Environmental) має на меті підтримувати екологічно стійкі проекти та мінімізувати ризики для довкілля. У цьому контексті банки активно застосовують інструменти сталого фінансування, такі як «зелене» кредитування, підтримку проектів у сфері відновлюваної енергетики та випуск «зелених» облігацій. В Україні екологічний фактор реалізується лише частково. Лідером у цьому напрямі виступає Укргазбанк, де близько третини кредитного портфеля складають «зелені» кредити, що дають змогу щорічно скорочувати приблизно 1,4 мільйона тонн вуглекислого газу. Значну активність демонструє і OTP Bank, який завдяки програмі Green Loan Framework профінансував проекти на суму понад 1,26 мільярда євро [2].

Соціальний фактор (Social) фокусується на підтримці суспільства та впровадженні соціально відповідальних практик у сфері бізнесу. Фінансові установи активно сприяють розширенню доступу до фінансових послуг, орієнтуючись на підтримку людей із низькими доходами, мешканців сільських регіонів та вразливих верств населення. Вони також активно інтегруються в життя місцевих громад через участь у соціальних проєктах, фінансування розвитку інфраструктури та впровадження спеціалізованих

програм. Окрім цього, банки докладають зусиль для забезпечення гендерної рівності, створюють зручні умови праці та сприяють взаємодії з представниками різних соціальних груп. В Україні даний фактор розвивається менш активно, проте окремі банки демонструють позитивну динаміку [3]. UKRSIBBANK впроваджує програму «Women in Business», забезпечуючи фінансову та менторську підтримку для жінок-підприємців, а також долучається до ініціативи HeForShe, сприяючи гендерній рівності та створенню умов для кар'єрного зростання жінок. ОТП Банк активно працює над розширенням фінансової інклюзії, роблячи банківські послуги доступними для соціально вразливих груп населення, та підтримує місцеві громади через реалізацію інфраструктурних і соціальних проєктів. ПриватБанк надає фінансову допомогу ветеранам і їхнім родинам, а також організовує освітні програми для молоді, сприяючи розвитку фінансової грамотності та формуванню підприємницьких навичок. Райффайзен Банк зосереджується на екологічних та «зелених» ініціативах, водночас підтримуючи гендерну рівність у робочому середовищі, включаючи рівну оплату праці й можливості для професійного розвитку [4,5,6,7].

Управлінський фактор (Governance) спрямований на забезпечення прозорості, довіри, відповідності глобальним стандартам та ефективне корпоративне управління банків. Банки дотримуються принципів прозорості, представляючи фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів, що сприяє забезпеченню підзвітності як перед клієнтами, так і перед акціонерами. Крім того, вони впроваджують антикорупційні заходи, оптимізують корпоративне управління та реалізують стратегії управління ризиками, які дозволяють зберігати стійкість навіть за умов економічних чи фінансових криз [3]. В українських банках управлінський фактор реалізується через дотримання принципів прозорості, підзвітності та ефективного контролю на всіх рівнях діяльності. ПриватБанк, наприклад, регулярно публікує фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів, впроваджує принципи корпоративного управління згідно з

Кодексом корпоративного управління і активно розвиває систему управління ризиками. ОТП Банк приділяє особливу увагу фідучіарним обов'язкам керівників, спрямованим на забезпечення результативності управлінських рішень та захист інтересів як клієнтів, так і акціонерів. ПУМБ сформував власний Кодекс корпоративного управління, що допомагає зміцнити інвестиційну привабливість банку та забезпечує стабільний розвиток бізнесу. Укргазбанк створив чітко визначену систему управління, яка включає загальні збори акціонерів, правління та наглядову раду. Банк також встановлює стратегічні цілі й контролює їх виконання завдяки злагодженій роботі органів управління [8,9,10,11].

Отже, впровадження ESG-факторів (Environment, Social, Governance) в сучасну банківську систему є надзвичайно важливим. Адже вони формують надійне підґрунтя для забезпечення сталого розвитку, фінансової стійкості та соціальної відповідальності, сприяючи ефективній інтеграції банківської системи в глобальну економіку.

Список використаних джерел

1. Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л., Кльоба Р.Л. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. Вип. 5. С. 148–154.
2. Кошман, А. Х. (2025). Інтеграція ESG-компонентів у банківську систему України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (21). URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/588> (дата звернення 29.09.2025).
3. Pohorelenko N. Integrating ESG factors into banking management strategies / N. Pohorelenko // *Економічний простір*. – 2025. – № 199. – С. 107-112. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/199-integracziya-esg-faktoriv-u-strategiyi-upravlinnya-bankivskoyu-diyalnistyu-in-english/> (дата звернення 29.09.2025).
4. Бізнес інвестує у жіночий потенціал: UKRSIBBANK взяв участь у HeForShe Congress 2020 та розповів про програму «Жінки в бізнесі». URL:

<https://ukrsibbank.com/news-post/biznes-investue-u-zhinochij-potenczial-ukrsibbank-vzyav-uchast-u-heforshe-congress-2020-ta-rozpoviv-pro-programu-zhinki-v-biznesi/> (дата звернення 29.09.2025).

5. Підхід OTP Bank до соціальної відповідальності. URL: https://www.otpbank.com.ua/about/sustainability/social-responsibility/?srsltid=AfmBOoqPTl8pYo4_cSpMs4GLXbRO7ZaneMUNTSNZUxj7q09ndJROZaYc (дата звернення 29.09.2025).

6. Фінансування для ветеранів війни та членів їхніх сімей. URL: <https://privatbank.ua/business/veterans> (дата звернення 29.09.2025).

7. Політика рівності, інклюзивності та розмаїття АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/politika-rivnosti-inklyuzivnosti-ta-rozmaitya-1.pdf> (дата звернення 29.09.2025).

8. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення 29.09.2025).

9. Принципи (кодекс) корпоративного управління АТ «ОТП БАНК». URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/d8e/6jlr4ipskh5bf2xfqhdoq746h0ygewdq/principles_code_04072023.pdf?srsltid=AfmBOoowVxp6BYgBBzXO7lx8bvqeLtmVZEv4BeZBYkqWYsnvM0Gu8c6 (дата звернення 29.09.2025).

10. Кодекс корпоративного управління АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua/management/corporate-governance-code>. (дата звернення 29.09.2025).

11. Корпоративне управління АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/about/corporate_management/ (дата звернення 29.09.2025).

**Секція 6. Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності в умовах глобалізації**

**MANAGING COMMUNICATION BARRIERS IN GLOBAL SUPPLY
CHAINS**

Mostova A.D., Doctor of Economic Sciences, Professor

Kazmin O.G., 5th year student, ZED-51

Kyiv, State University of Information and Communication Technologies

Global supply chains are complex systems involving multiple participants across different countries, languages, and cultural contexts. The effectiveness of communication between these participants plays a decisive role in ensuring the smooth functioning of logistics, procurement, production, and distribution processes. However, various communication barriers often arise in the process of global interaction, which can lead to delays, financial losses, misunderstandings, and reduced competitiveness of enterprises.

The main communication barriers in global supply chains can be divided into several key categories: linguistic, cultural, technological, organizational, and time-related (Figure 1). Linguistic barriers occur due to differences in languages, dialects, and terminologies used in international trade. Even minor translation errors can cause serious disruptions in contract implementation and delivery scheduling [1]. Cultural barriers are associated with differences in values, behavioral norms, and negotiation styles, which can complicate the building of trust and mutual understanding between partners [2].

Technological barriers arise when companies use incompatible digital platforms, software, or communication tools, leading to information loss or delays in data exchange. Organizational barriers are linked to differences in management structures, decision-making processes, and internal communication systems. Finally, time zone differences can slow down decision-making and complicate real-time coordination [3].

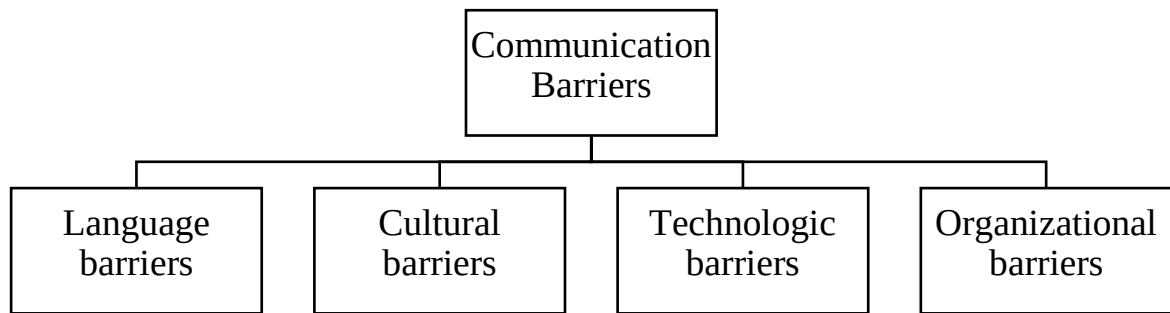


Figure 1. Main Types of Communication Barriers in Global Supply Chains

To overcome these challenges, enterprises must implement comprehensive communication strategies. These include developing unified terminology standards, implementing modern digital platforms for supply chain management, conducting cross-cultural training for employees, and establishing clear communication protocols. Benchmarking best practices in communication management from industry leaders can significantly enhance collaboration efficiency and minimize the impact of communication barriers [4].

In the context of global supply chains, managing communication barriers is not only a matter of operational efficiency but also a strategic necessity. Effective communication facilitates stronger partnerships, reduces risks, improves the quality and speed of logistics processes, and enhances the overall sustainability and resilience of supply chains.

The success of modern supply chains depends on the ability of companies to identify, analyze, and effectively manage communication barriers. Overcoming these obstacles through technological innovation, cultural awareness, and strategic coordination will enable businesses to achieve greater competitiveness and resilience in the global market.

References

1. **Christopher M.** *Logistics & Supply Chain Management*: 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 400 p.
2. **Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*: 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
3. **Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G.** *Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business*

Logistics. 2001. Vol. 22. No. 2. Pp. 1–25. DOI:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x.

4. **Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E.** *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*: 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 496 p.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Беззубко Л.В., д-держ. упр., професор

Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПАТ «МАУП»

(м. Чернігів, Україна)

Чумачок Р. В., здобувач вищої освіти,

Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»,

(м. Івано-Франківськ, Україна)

Інтелектуальна власність (ІВ) є ключовим елементом глобальної економіки, що стимулює інновації, творчість та економічний розвиток. У сучасному світі, де ідеї та технології швидко поширюються через кордони, міжнародне співробітництво у сфері ІВ відіграє вирішальну роль у гармонізації правового захисту, забезпеченні справедливому доступу до інновацій та протидії порушенням. Ця доповідь присвячена аналізу основних аспектів міжнародного співробітництва у сфері ІВ, ключових міжнародних договорів, регіональних організацій та викликів, що стоять перед глобальною системою захисту [1].

Міжнародне співробітництво у сфері ІВ спрямоване на створення єдиних стандартів захисту прав авторів, винахідників і власників торговельних марок, а також на спрощення процедур реєстрації та правозастосування. Його необхідність зумовлена глобалізацією ринків, де товари, послуги та цифровий контент перетинають кордони, створюючи

потребу в уніфікованому правовому регулюванні [2]. Без такого співробітництва країни стикалися б із хаотичним захистом ІВ, що ускладнювало б торгівлю, інвестиції та культурний обмін.

Ключовим принципом міжнародного співробітництва є національний режим, за яким країни надають іноземним правовласникам такий самий захист, як і своїм громадянам. Іншим важливим принципом є мінімальні стандарти захисту, які встановлюють базові вимоги до охорони ІВ у всіх країнах-учасниках міжнародних договорів [3].

Міжнародне співробітництво у сфері ІВ базується на низці ключових договорів, які адмініструє Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). Одним із найстаріших є Паризька конвенція про охорону промислової власності (1883), яка регулює захист патентів, торговельних марок і промислових зразків. Вона запровадила принципи національного режиму та права пріоритету, що дозволяють заявникам подавати заявки в інших країнах протягом певного часу після першої подачі. Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів (1886) встановлює стандарти захисту авторських прав, включаючи автоматичну охорону творів без необхідності реєстрації та мінімальний термін захисту — протягом життя автора плюс 50 років після його смерті. Цей договір є основою для захисту творів мистецтва, літератури, музики та інших культурних продуктів.

Угода TRIPS (1994), укладена в рамках Світової організації торгівлі (СОТ), є найкомплекснішим документом, що об'єднує стандарти захисту всіх видів ІВ, включаючи авторське право, патенти, торговельні марки, географічні зазначення та комерційні таємниці. TRIPS зобов'язує країни-учасниці дотримуватися мінімальних стандартів і передбачає механізми вирішення спорів, що робить її потужним інструментом глобального правозастосування [1]. Окрім глобальних договорів, міжнародне співробітництво реалізується через регіональні організації. Європейське патентне відомство (ЄПВ), створене на основі Європейської патентної конвенції (1973), спрощує процедуру отримання патентів у 38 країнах

Європи через єдину заявку. Це знижує витрати та час для заявників, хоча подальша валідація патенту в окремих країнах залишається дороговартісною [4].

Євразійська патентна організація (ЄАПО) об'єднує країни пострадянського простору, включаючи Україну як спостерігача, і дозволяє отримувати патенти, що діють у кількох державах-членах через одну процедуру. Це особливо важливо для регіональних ринків, де економічна інтеграція вимагає уніфікованого захисту ІВ. У сфері авторського права Європейський Союз активно гармонізує законодавство через директиви, наприклад, Директиву 2001/29/ЄС про авторське право в інформаційному суспільстві, яка адаптує захист до цифрової епохи [3]. Такі ініціативи сприяють створенню єдиного правового поля для творців і компаній.

Незважаючи на значний прогрес, міжнародне співробітництво у сфері ІВ стикається з численними викликами (складено з урахуванням [1-3]):

1) різний рівень економічного розвитку країн ускладнює впровадження єдиних стандартів. Наприклад, країни, що розвиваються, часто виступають за гнучкіші правила щодо патентів на ліки, щоб забезпечити доступ до медичних інновацій;

2) цифрові технології створюють нові загрози, такі як піратство, кіберзлочини та порушення прав у соціальних мережах, які важко регулювати на глобальному рівні;

3) геополітичні напруження впливають на співпрацю. Наприклад, торговельні війни між США та Китаєм часто стосуються звинувачень у крадіжці ІВ, що ускладнює діалог у рамках ВОІВ чи СОТ.

4) В Україні додатковим викликом є недостатня правова культура та обмежені ресурси для участі в міжнародних ініціативах, що знижує ефективність інтеграції у глобальну систему ІВ.

Для зміцнення міжнародного співробітництва необхідно посилити роль ВОІВ у координації глобальних ініціатив та розробці нових стандартів, адаптованих до цифрової епохи. Важливо також розширювати програми

технічної допомоги для країн, що розвиваються, щоб підвищити їхню спроможність впроваджувати стандарти TRIPS. В Україні доцільно активізувати участь у регіональних організаціях, таких як ЄАПО, та розвивати національну інфраструктуру для захисту ІВ, включаючи підготовку фахівців і просвітницькі кампанії. Іншим перспективним напрямом є створення глобальних платформ для боротьби з цифровим піратством, наприклад, через співпрацю між урядами, технологічними компаніями та правовласниками. Крім того, гармонізація процедур реєстрації ІВ, як у системі РСТ чи ЄПВ, може спростити доступ до захисту для малих і середніх підприємств.

Таким чином, міжнародне співробітництво у сфері інтелектуальної власності є фундаментом для розвитку глобальної економіки знань. Завдяки договорам, як Паризька та Бернська конвенції, Угода TRIPS, а також регіональним організаціям, таким як ЄПВ та ЄАПО, створено ефективну систему захисту ІВ. Проте виклики, пов'язані з цифровими технологіями, економічними диспропорціями та геополітичними конфліктами, вимагають подальшого вдосконалення. Активізація участі України в міжнародних ініціативах, підвищення правової обізнаності та адаптація до глобальних стандартів сприятимуть інтеграції країни у світову систему ІВ, забезпечуючи захист інновацій і творчості.

Список використаних джерел

1. Петров Р.А. Міжнародне право інтелектуальної власності: сучасні тенденції та виклики: монографія. К.: Юридична думка, 2022, 230 с.
2. Бевзенко В. М. Міжнародне співробітництво у сфері інтелектуальної власності: глобальні та регіональні аспекти. *Юридичний вісник України*. 2023. № 6. С. 10-20.
3. Жалдак О. Ю. Цифрова трансформація та захист інтелектуальної власності: міжнародний досвід. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 15-25.

4. Європейська патентна конвенція від 5 жовтня 1973 р. (у редакції 2000 р.). Європейське патентне відомство. URL: <https://www.epo.org/law-practice/legal-texts/epc.html>.

ВИКЛИКИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ СТУДЕНТІВ-МЕНЕДЖЕРІВ

Масло І.М., старший викладач кафедри іноземних мов,

Величко В.В., здобувач І рівня освіти, ОП «Менеджмент»

Національний університет водного господарства та природокористування
(м. Рівне, Україна)

Ефективність українських студентів-менеджерів у міжнародному середовищі лімітується **комплексом лінгвістичних та соціокультурних бар'єрів**, які виходять за межі загального володіння іноземною мовою [2].

Незважаючи на якісну академічну підготовку, майбутні менеджери часто демонструють недостатнє володіння спеціалізованою англійською термінологією у критично важливих галузях (бізнес, фінанси, міжнародне право). Наприклад, плутанина між термінами *"amortization"* та *"depreciation"* або нездатність коректно використовувати дієслова для опису фінансових трендів. Це безпосередньо знижує їхню спроможність до фахової аргументації та точності висловлювання під час професійних переговорів.

Комунікацію в глобальному середовищі також ускладнює феномен акустичної варіативності. Студенти стикаються зі складнощами у розумінні носіїв мови з різними акцентами та діалектами (індійський, азійський, європейські варіанти), особливо в умовах інтенсивного темпу переговорів або віртуальних нарад. Така варіативність вимагає підвищених когнітивних зусиль, що може призводити до непорозумінь і затримок [2].

Прагматичні відмінності у комунікативній поведінці відіграють визначальну роль. Це виражається у невмінні адаптувати стиль спілкування до вимог культури співрозмовника – наприклад, перемикатися між прямою комунікацією (німецька або американська ділова культура) та непрямою (азійські культури). Зокрема, пряма відмова «Це неможливо», прийнятна в німецькій культурі, може бути сприйнята як вкрай груба в Японії чи Китаї, де використовують непрямі вирази. Нехтування цими прагматичними нормами може бути сприйняте як непрофесіоналізм або призвести до втрати довіри, незалежно від граматичної коректності мовлення [3].

Подолання культурних та соціальних розбіжностей є критичним викликом, оскільки ці відмінності прямо впливають на ефективність управлінської взаємодії.

Культурна різниця у сприйнятті часу та ієрархії створює значні труднощі. Українським студентам-менеджерам необхідно усвідомлювати відмінності між монохронними (суворе дотримання дедлайнів) та поліхронними культурами (пріоритет відносин). Так, запізнення на 15 хвилин на зустріч в німецькій (монохронній) культурі може розцінюватися як неповага, тоді як в латиноамериканській (поліхронній) культурі це може бути нормою, якщо людина завершує важливу особисту розмову. Також суттєво варіюється сприйняття авторитету: у культурах із високою дистанцією влади пряма критика чи ініціатива менеджера-початківця може бути неприйнятною. Неусвідомлення цього факту може спричинити міжкультурні конфлікти [4].

Оскільки значна частина міжнародної взаємодії відбувається через непрямі канали, неправильна інтерпретація невербальної комунікації – жестів, міміки та особистого простору – може спровокувати серйозні непорозуміння. Наприклад, прямий та тривалий зоровий контакт, що є ознакою чесності в західних культурах, може бути розцінений як агресивний або неприйнятний у деяких азійських культурах. Це вимагає від майбутніх

менеджерів розвитку високої чутливості до контекстуальних невербальних сигналів [2].

Нарешті, студенти стикаються зі складнощами у веденні переговорів та вирішенні конфліктів через різні культурні норми емоційної виразності та збереження «обличчя». Ефективна міжкультурна комунікація вимагає від менеджера здатності обирати адекватну конфліктну стратегію, що відповідає культурним очікуванням партнерів [3].

На додаток до мовних та культурних бар'єрів, діджиталізація управлінської діяльності генерує нові, **специфічні технологічні та діджитальні виклики** у міжкультурній комунікації [1].

Залежність від відеоконференцзв'язку знижує ефективність онлайн-нарад через втрату значної частини невербальних сигналів, критично важливих для встановлення довіри. Додатковою проблемою є труднощі у підтримці уваги та залученості учасників під час тривалих віртуальних зустрічей, що може знижувати якість обговорення та прийняття рішень.

У ситуаціях, коли частина команди працює офлайн, а інша – онлайн, виникають складнощі у підтримці єдності та рівноправної комунікації у гібридних командах. Менеджери-початківці часто не володіють інструментами, які б запобігали відчуженню онлайн-учасників та забезпечували справедливий розподіл уваги та ресурсів [1].

Критичним викликом є недотримання міжнародного цифрового етикету. Міжнародні корпоративні культури мають суттєві відмінності у вимогах до ділового спілкування в цифровому середовищі: швидкість відповіді, формальність тону електронного листування, правила використання месенджерів. Адаптація до цих різноманітних правил є обов'язковою передумовою успішної міжнародної взаємодії. Наприклад, використання скорочень, емодзі або надсилання голосових повідомлень у першому діловому листі до партнера з німецької або скандинавської корпоративної культури може бути розцінене як непрофесійність [4].

Узагальнюючи, ефективність українських студентів-менеджерів у міжкультурній взаємодії лімітується комплексом взаємопов'язаних лінгвістичних, соціокультурних та технологічних бар'єрів. Подолання цих викликів вимагає переходу від зосередження виключно на граматичній коректності до розвитку міжкультурної комунікативної компетентності.

Ключові рекомендації для освітніх програм:

- *Інтеграція спеціалізованої лексики.* Посилення викладання професійної термінології та бізнес-кейсів з урахуванням різних англомовних акцентів та варіантів.
- *Тренінг соціокультурної адаптації.* Впровадження практичних занять з крос-культурного менеджменту, акцентуючи увагу на прагматичних нормах, управлінні часом (моно- vs поліхронні культури) та невербальній комунікації.
- *Розвиток діджитальних навичок.* Посилення уваги до цифрового етикету та інструментів для ефективного управління гібридними командами та онлайн-нарадами.

Успішна міжкультурна комунікація вимагає від майбутніх менеджерів не лише знання, але й професійної гнучкості – здатності швидко адаптувати свій стиль спілкування до конкретного культурного та технологічного контексту.

Список використаних джерел

1. Кіндрат О.В., Батюк Р.Б. Цифрове перетворення ІТ-бізнесу: роль комунікацій, знань і людського капіталу в сучасному менеджменті : монографія. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2025. 140 с.
2. Манакін В.М. Мова і міжкультурна комунікація : навч. посіб. В.М. Манакін. Київ : ВЦ «Академія», 2012. 288 с.
3. Meyer, E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p.

4. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 432 p.

БІЗНЕС-ІНТЕРЕСИ ФІРМ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

Письменна Анна Миколаївна, 2 курс, група СЗ-21д

Науковий керівник: Красняк Олена Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

(м. Вінниця, Україна)

У сучасних умовах глобалізації економіки вихід фірм на зовнішні ринки стає не лише можливістю, а й необхідністю для забезпечення довгострокового розвитку. Відкритість економік, розвиток технологій і зниження торговельних бар'єрів сприяють активному руху товарів, капіталів і послуг між країнами. Бізнес-інтереси підприємств у цьому контексті визначаються прагненням до розширення ринків збуту, отримання конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності в умовах міжнародної конкуренції.

Однією з головних причин виходу підприємств на зовнішні ринки є пошук нових можливостей для зростання. Внутрішній ринок може бути обмежений за масштабом, попитом чи купівельною спроможністю споживачів. Вихід на міжнародну арену дає змогу фірмам збільшити обсяги реалізації продукції, отримати доступ до нових груп споживачів і підвищити загальну прибутковість. Особливо це актуально для високотехнологічних і капіталомістких компаній, які прагнуть окупити великі інвестиції через розширення географії продажів.

Ще одним важливим мотивом є диверсифікація ризиків. Підприємства, які працюють лише на одному національному ринку, є вразливими до локальних економічних криз, змін податкової політики або коливань попиту. Міжнародна діяльність дозволяє збалансувати ризики та забезпечити стабільні прибутки за рахунок присутності на кількох ринках. Таким чином, зовнішньоекономічна експансія виступає інструментом підвищення фінансової стійкості.

Важливе місце у формуванні бізнес-інтересів займає прагнення до підвищення конкурентоспроможності. Вихід на міжнародні ринки змушує компанії підвищувати якість продукції, вдосконалювати технології та оптимізувати витрати. Змагання з іноземними конкурентами стимулює інновації, сприяє підвищенню стандартів менеджменту та розвитку корпоративної культури. Деякі компанії виходять за кордон також із метою доступу до нових ресурсів — сировини, дешевшої робочої сили, іноземних технологій або інтелектуального потенціалу.

Фірми керуються різними типами інтересів: фінансовими, стратегічними, операційними, соціально-іміджевими та інноваційними. Фінансові інтереси пов'язані з отриманням прибутку, зростанням ринкової вартості компанії та забезпеченням рентабельності капіталу. Стратегічні інтереси полягають у завоюванні стабільних позицій на перспективних ринках, формуванні довгострокових зв'язків з іноземними партнерами, створенні міжнародних ланцюгів постачання. Операційні інтереси зосереджені на зменшенні витрат через розміщення виробництва у країнах із вигідними умовами. Іміджеві інтереси — це формування репутації міжнародного бренду, який викликає довіру споживачів у різних країнах. Нарешті, інноваційні інтереси стосуються прагнення до оновлення продукції, обміну досвідом і технологіями.

Фактори, що впливають на вибір зовнішнього ринку, включають місткість і потенціал ринку, рівень конкуренції, політичну стабільність, правове середовище, культурні особливості, наявність партнерів,

транспортну інфраструктуру та ризики ведення бізнесу. Важливу роль відіграє й досвід самої фірми в міжнародній діяльності — компанії з налагодженими контактами та знанням зовнішніх ринків приймають більш зважені рішення і краще адаптуються до місцевих умов.

Залежно від своїх ресурсів та стратегічних цілей, компанії можуть обирати різні форми виходу на зовнішній ринок: експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств або прямих іноземних інвестицій. На початкових етапах фірми зазвичай використовують експорт як найменш ризикований варіант, а згодом переходять до більш складних форм — інвестицій і створення дочірніх структур. Це дає можливість не лише продавати продукцію, а й контролювати виробництво, маркетинг та сервіс безпосередньо в країні присутності.

Позиціонування фірми на зовнішньому ринку залежить від правильного вибору конкурентних переваг — ціни, якості, дизайну, сервісу чи інноваційності. Для успіху важливо враховувати місцеві особливості споживчої поведінки, правові норми та культурні відмінності. Ефективна міжнародна стратегія поєднує глобальну стандартизацію з адаптацією до локальних потреб. У сучасних умовах все більшого значення набувають соціальна відповідальність, екологічна сталість та цифрові технології.

Вихід на зовнішні ринки приносить компаніям значні переваги: збільшення продажів і прибутків, зростання ефективності, доступ до нових ресурсів і знань, зміцнення репутації, а також підвищення стійкості до коливань внутрішнього попиту. Водночас міжнародна діяльність супроводжується ризиками: політичними, валютними, правовими, культурними та управлінськими. Для їх мінімізації необхідно ретельно планувати стратегію виходу, проводити маркетингові дослідження, залучати надійних партнерів і враховувати міжнародні стандарти ведення бізнесу.

У сучасному глобалізованому світі бізнес-інтереси фірм на зовнішніх ринках формуються під впливом цифровізації, розвитку електронної комерції, транснаціональних ланцюгів постачання та посилення ролі сталого

розвитку. Підприємства, що успішно інтегруються у світову економіку, отримують не лише фінансові вигоди, а й підвищують власну конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та імідж на міжнародній арені. Саме тому стратегічне планування виходу на зовнішній ринок сьогодні є одним із ключових напрямів розвитку будь-якої компанії, що прагне успіху в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Кацемір Я. В. *Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку // Економіка та суспільство*. — № 34. — 2021. — С. 201–210. (Дата звернення: 10.10.2025.).
2. Фединяк Д. П. *Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки*. — Тернопіль; Західноукраїнський національний університет, 2012. — 25 с. (Дата звернення: 10.10.2025.).
3. Investopedia. *Foreign Direct Investment (FDI). What It Is, Types, and Examples*. — Оновлено 03.10.2025. (Дата звернення: 10.10.2025.).
4. Grant Thornton. *The Key to International Business: Investing in People*. — 27 May 2024. (Дата звернення: 10.10.2025.).
5. O'Farrell P. N. *International Market Selection by Business Service Firms*. — *ScienceDirect*. — 2023. (Дата звернення: 10.10.2025.).
6. Harvard Business Review. *A Model for Expanding Your Business into Foreign Markets*. — 17 May 2024. (Дата звернення: 10.10.2025.).

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІСЛЯ СКРИНІНГУ 2025 РОКУ

Радевич А.А., студентка інституту ІАДУ

Національний університет «Львівська політехніка»

(м. Львів, Україна)

Інтеграція до Європейського союзу зараз – головне стратегічне завдання для України. Значний потенціал експортної діяльності країни значно впливає на позитивну динаміку євроінтеграційного процесу. Ще один аспект – це історичний досвід взаємних відносин і співпраці з країнами-сусідами. Завдяки вигідному геополітичному положенню та географічному розташуванню, Україна є цінним стратегічним партнером для багатьох країн світу.

Скринінг *acquis communautaire* є одним із найважливіших етапів перед початком переговорів про вступ до ЄС. Загалом це технічна оцінка Єврокомісією країни-кандидата на предмет узгодження її законодавства з правом ЄС у межах 35 переговорних розділів – від енергетики та екології, до фінансів та аграрної політики [1]. Двосторонній скринінг українського законодавства був розпочатий в липні 2024 року та завершений наприкінці вересня 2025 року. По його завершенню Єврокомісія формує та публікує звіт, який стане основою для подальшої роботи України у питанні наближення до норм і стандартів ЄС.

Такий динамічний розвиток України та зміни які він несе, зумовлюють необхідність пристосування та переходу на нові стандарти вітчизняних підприємств та державного апарату загалом. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) набуває особливо критичного значення. Інтеграція в єдиний ринок ЄС вимагає від підприємств швидкої реакції та адаптації до нових умов. Вона супроводжується реформами у

митній сфері, системі контролю якості та сертифікації продукції та багатьма іншими змінами.

Теоретично менеджмент ЗЕД в умовах євроінтеграції розглядається як система стратегічного проектування, організації, контролю та оптимізації зовнішньоекономічних процесів із урахуванням вимог інтеграційного середовища. Він включає не лише адаптацію нормативної бази, але й розбудову інституцій, кадрову підготовку, застосування нових технологій і формування партнерських відносин із європейськими і міжнародними структурами [2]. Ця комплексна система має забезпечувати ефективне управління ризиками, максимізацію конкурентних переваг (зокрема через підвищення якості продукції, вдосконалення логістики і митного адміністрування), а також прозорість і відкритість процедур.

Питання ефективності ЗЕД підприємств залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема: формування та реалізація результативної стратегії ЗЕД, що є основним планом розвитку компанії на іноземних ринках; захоплення конкретної частки ринку; експансія конкурентних позицій.

Приєднання до міжнародного економічного простору залежить від зовнішньоекономічної стратегії, що створюється в комплексі зі стратегічним планом функціонування підприємств. Тому, основним для українських підприємств є формування чіткого плану дій, що забезпечить вихід на міжнародний ринок та надасть шанси покращити конкурентну позицію.

Сучасна геополітична нестабільність і безпекові виклики посилюють оперативні ризики, прямо впливаючи на логістику та довіру міжнародних партнерів. В умовах відхилення системи ЗЕД від традиційних шляхів розвитку та постійних змін параметрів, важливо досягти оптимального стану шляхом впровадження змін у всі аспекти системи [3]. Такі зміни передбачають гармонізацію інтересів різних рівнів (мікро-, макро- та мегарівневих) та узгодженість дій усіх учасників системи.

Для досягнення цілей потрібен цілісний механізм державного регулювання, який складається з різних економічних форм, методів та інструментів. Він має забезпечувати ефективне стимулювання, координацію та регулювання діяльності суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зав'язків [4]. Зі свого боку, організаційно-економічний механізм регулювання повинен бути гнучким та адаптивним до змін в економічному та політичному середовищі. Особливо важливо, щоб він був здатний оперативно реагувати на непередбачувані обставини, такі як військові конфлікти або економічні кризи.

У воєнний час стратегія зовнішньоекономічної політики повинна включати лібералізацію торговельних відносин з країнами-партнерами для забезпечення підтримки та посилення протекційних заходів. Такий підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики, а й максимально використовувати наявні можливості для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності української економіки та остаточного входження у європейський економічний простір. Власне результати скринінгу виступають дорожньою картою реформ, які будуть визначати подальший розвиток менеджменту ЗЕД протягом найближчих років.

Таким чином, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в Україні під час процесу євроінтеграції – це складна, багатошарова й динамічна система, що охоплює нормативно-правову гармонізацію, організаційно-інституційну перебудову та міжнародну співпрацю. Ефективність управління в цій сфері буде визначальною для успіху України як суб'єкта європейського економічного простору та світового ринку.

Список використаних джерел

1. Що таке процес скринінгу та як він працює?. *EuNeighboursEast.eu*.
URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/publications/shho-take-proczes-skryningu-ta-yak-vin-praczyuye/>.

2. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181688>.
3. Рибальченко С. Завдання зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах війни та євроінтеграції. *Grail of Science*. 2024. № 42. С. 209–222. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.028>.
4. Вдовічен А. А., Воронова О. В. Євроінтеграційні досягнення України на шляху до членства в ЄС: зовнішньоекономічний аспект. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2024. № 7. С. 35–41. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.35>.

Секція 7 . Безпека держави та бізнесу в умовах воєнного стану

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP TOWARDS DEVELOPING A COMPETITIVE LOGISTICS STRATEGY

Illiashenko N., Doctor of Economic Sciences, Professor,

Korol S., Postgraduate student,

Fedirko A., Postgraduate student

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenka
(Sumy, Ukraine)

A significant problem in the country today is ensuring effective and safe distribution, which directly affects economic growth, trade development, and the physical movement of people (both consumers and employees of enterprises) and products. Typically, the general distribution strategy is understood as a comprehensive program that involves the effective management and utilization of information, materials, and financial flows in accordance with the long-term goals of the enterprise's business strategy. That is, distribution encompasses not only the

physical movement of products but also involves the management of sales, pricing, promotion, and processes of interaction with consumers and counterparties.

A modern distribution strategy should be flexible and able to quickly adapt to changing environmental conditions. In [1], we analyzed the Logistics Performance Index (LPI) for Ukraine and the countries of Europe and Central Asia. The primary conclusion from the analysis is the need to modernize the domestic distribution system and safeguard its protective functions against the effects of war. Of course, the main problem, along with the impact of military operations, is the insufficient level of financing for the modernization process from public funds, which in turn leads to a deterioration in the state of logistics and makes it impossible for business entities to implement the logistics process effectively.

One option for solving this problem is the implementation of a public-private partnership. In accordance with the Law of Ukraine “On Public-Private Partnership” [2], it provides for cooperation between public partners (the state, its territorial communities, represented by persons of state authorities and local self-government bodies, the National Academy of Sciences and its branch offices) and private partners (private legal entities) based on contractual relations regulated by legislative acts.

It should be noted that, according to [3], the public-private partnership mechanism involves the use of the following models:

- Build-Operate-Transfer – financing, construction, and management of the facility by a private partner for a specific period of time and its transfer to the state; allows for rapid mobilization of private resources for the restoration of facilities, reducing the burden on the budget; introduction of modern security technologies by the private sector to increase the protection of equipment and workers.

- Public-Private Innovation Hubs – creation of joint innovation centers for the reconstruction and modernization of infrastructure; development of innovative solutions and application of the latest technologies for reconstruction, attracting

various sources of financing; taking into account security aspects and risks in the process of making creative decisions;

- Revenue-Share Partnerships – financing by private partners of facilities that generate income and its distribution; reduction of the initial state costs for the restoration of critical infrastructure, transparency in the distribution of income; use of modern risk management systems, consideration of security standards.

The practice of developed countries around the world demonstrates that one of the most common options for public-private partnerships is a concession, which enables the increased efficiency of resource use by both state and municipal bodies, as well as businesses, within the framework of joint projects. The use of the concession mechanism is crucial in transport infrastructure projects, including the construction of bridges, roads, tunnels, and airports.

One of the options for cooperation between business and government is the liberalization of the state's tariff policy in accordance with the principles of the European Union by involving enterprises and the public in this process. This direction consists in balancing the needs and interests of the state, business, and the public as consumers. The next option for cooperation between industry and government is to involve private operators of digital communications and technologies in the digitalization of state and municipal distribution system assets. In general, digitalization in distribution enables you to optimize and improve processes, minimize costs, increase efficiency, and enhance development potential. Another area of cooperation between business and the state in the field of distribution is the transportation of humanitarian aid, ammunition, equipment, and critical products.

Public-private partnership requires the creation of competitive conditions for the operation of infrastructure facilities with distributed responsibilities between the private and public sectors, the use of experience in road development models in the European Union member states, strengthening public trust in the concept of public-private partnership, stimulating the use of private electric transport, stimulating the development of human resources in the field of transport

distribution through cooperation with the private sector, involving the private sector in the processes of growth and making management decisions in the field of transport network development, etc.

List of sources used

1. Ілляшенко Н.С., Король С.В., Федірко А.М. Державно-приватне партнерство в системі дистрибуції як напрям конкурентної стратегії. *Ефективна економіка*. 2025. №6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6743>

2. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

3. Кузьменко Г., Телендій А. інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 4 (76). С. 71-77.

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ¹

Бараняк І. Є., к.е.н.

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»
(м. Львів, Україна)

Сучасні виклики, пов'язані з багатовимірними кризами в Україні, виводять проблематику міграційної мобільності на передній план наукового та політичного дискурсу. Воєнна агресія з боку російської федерації, енергетичні дефіцити, інфляційні коливання, соціальні шоки та кліматичні

¹ Тези підготовлено у межах виконання гранту НАН України дослідницьким лабораторіям/групам молодих вчених НАН України: «Міграційна безпека як детермінанта соціально-економічної резильєнтності України: просторовий вимір (номер державної реєстрації 0124U002049).

ризика формують нову реальність, у якій регіональні системи змушені адаптуватися до зростаючих викликів. Особливої уваги в цьому аспекті заслуговує Карпатський регіон, до складу якого входять Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області. Географічне розташування, прикордонний статус, а також історично сформована структура мобільності населення визначають його як ключовий простір міграційної динаміки на західному рубежі України.

Варто зазначити, що Карпатський регіон виконує водночас кілька важливих функцій у загальноукраїнському та міжнародному контексті. По-перше, Карпатський макрорегіон виконує функцію транзитного коридору для зовнішньої міграції, зокрема у напрямку країн Європейського Союзу; по-друге, функціонує як важливий реципієнт значних потоків внутрішньо переміщених осіб; і, по-третє, зберігає статус одного з провідних донорів трудової міграції. Такий багатовекторний характер участі у міграційних процесах формує складне поєднання міграційної мобільності населення з різними мотивами та траєкторіями переміщення. У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба у глибокому системному аналізі, переосмисленні пріоритетів регіональної міграційної політики та розробці адаптивних стратегій управління міграційними потоками з урахуванням актуальних соціально-економічних і безпекових викликів.

У цьому контексті проблема забезпечення регіональної міграційної безпеки набуває стратегічного значення. Відтак, міграційна безпека має розглядатися не лише як здатність держави чи регіону ефективно контролювати обсяги та напрями міграційних потоків, а й як інтегральна характеристика загальної стійкості соціально-економічної системи до демографічних, економічних, гуманітарних і безпекових ризиків. Разом з тим, забезпечення міграційної безпеки передбачає наявність розвиненої інституційної архітектури, здатної оперативно реагувати на структурні демографічні зміни, гарантувати дотримання прав мігрантів і внутрішньо переміщених осіб, підтримувати соціальну єдність та створювати умови для

їхньої стійкої інтеграції у соціально-економічне середовище приймаючих територіальних громад.

Відтак, інституційний блок моделі регіональної міграційної безпеки має бути зорієнтований насамперед на формування багаторівневої системи органів та інституцій, здатних забезпечувати не лише координацію та моніторинг міграційних процесів, а й створювати умови для їх інтегрованого управління у взаємозв'язку з регіональними й національними стратегіями розвитку. У цьому контексті ключовим завданням визначається заснування регіональних центрів міграційної безпеки у Львові, Ужгороді, Івано-Франківську та Чернівцях, які виконуватимуть функції аналітичних і консультативних платформ, водночас слугуючи координаторами міжсекторальної взаємодії на рівні областей.

Для досягнення узгодженості стратегічних пріоритетів, що формуються у межах окремих територіальних громад і областей, з національною політикою у сфері міграції необхідним є формування міжобласної координаційної ради «Карпати – Безпечний дім», яка функціонуватиме як постійно діючий консультативно-дорадчий орган із забезпечення синхронізації управлінських рішень та вироблення консолідованої позиції регіону. Водночас важливим інструментом практичної реалізації завдань цього блоку є розгортання мережі інформаційно-консультаційних пунктів у прикордонних громадах, що сприятиме підвищенню рівня доступності інформації та соціальних послуг для населення, а також формуванню довіри до інституційних механізмів управління.

З метою забезпечення дієвого механізму захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб та реемігрантів пропонується інституалізація інституту міграційних омбудсменів на обласному рівні, які здійснюватимуть представницькі, моніторингові й правозахисні функції. Додатково передбачається створення спеціалізованих управлінь або департаментів при обласних військових адміністраціях, покликаних координувати політику у

сфері міграції та інтеграції й забезпечувати системний підхід до реалізації відповідних програм і проєктів.

З метою забезпечення дієвого механізму захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб та реємігрантів пропонується інституалізація інституту міграційних омбудсменів на обласному рівні, які здійснюватимуть

Особливої ваги набуває залучення міжнародних організацій (МОМ, UNHCR, ILO) у якості партнерів, що не лише сприятиме фінансуванню пілотних проєктів, а й дозволить імплементувати найкращі міжнародні практики у регіональну політику. Завершальним елементом інституційного блоку слід розглядати впровадження системи багаторівневих наглядових рад при центрах міграційної безпеки, до складу яких мають входити представники бізнесу, громадських організацій і місцевих спільнот. Така інституційна структура покликана забезпечувати прозорість процесів ухвалення рішень, підвищувати легітимність управлінських дій та зміцнювати соціальну підтримку регіональної міграційної політики.

Таким чином, інституційний блок моделі міграційної безпеки Карпатського регіону є не лише організаційним каркасом для управління міграційними процесами, а й інструментом формування нової культури управлінської взаємодії між органами влади, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Його функціонування забезпечує інтеграцію локальних ініціатив у загальнорегіональний і національний контекст, створює підґрунтя для імплементції інноваційних практик та адаптації міжнародного досвіду до специфічних потреб прикордонних територій Карпатського регіону.

У ширшій перспективі така інституційна архітектура покликана не лише знижувати міграційні ризики й мінімізувати масштаби неконтрольованої мобільності, але й сприяти консолідації регіону як простору безпеки та стійкості. Вона формує основу для розбудови довгострокових стратегій соціально-економічного розвитку, посилює

адаптивний потенціал громад і забезпечує узгодження регіональних пріоритетів із європейськими інтеграційними орієнтирами України.

ІННОВАЦІЇ ЯК РЕСУРС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Бородій В.Б., аспірант

Міжрегіональна академія управління персоналом

(м. Київ, Україна)

Територіальний рівень дозволяє комплексно і системно поглянути інноваційні процеси, що зачіпають різні сфери економіки конкретної території держави [1, 2]. Виникає необхідність об'єднання різних понять та процесів, пов'язаних з інноваціями та інноваційним розвитком регіону. Це можна зробити завдяки формуванню інноваційної системи території. Усі процеси, які є в інноваційній системі, можна об'єднати одним поняттям - інноваційний розвиток території. Інноваційна діяльність на будь-якому рівні, макро- та мезорівні залежить від особливостей формування інноваційної політики, виділення пріоритетів інноваційного розвитку та визначення ключових інноваційних програм. Однак досі немає чіткого уявлення та механізму, виробленого законодавством та організаційними процедурами, як має плануватися та реалізовуватись інноваційний розвиток.

У рамках теми розроблено алгоритм інноваційного розвитку територій. Для кожного етапу було визначено вихідну, результатну інформацію та можливих виконавців.

Перший етап. Оцінка інноваційної діяльності території. Як вихідна інформація виступають статистичні дані минулих років і поточного періоду. Результатом такої роботи можуть бути докладні звіти з використанням обширної системи критеріїв та показників, а також інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку інноваційної діяльності території.

Другий етап. Дослідження основних положень стратегії соціально-економічного розвитку території. Як вихідна інформація використовується затверджена стратегія або її робочий варіант. Результатом такого дослідження має стати управлінське рішення або їхня сукупність.

Третій етап. Розробка нової стратегії чи доопрацювання, коригування існуючої. Будь-яка стратегія соціально-економічного розвитку, запропонована на тривалий період функціонування, потребує оперативного втручання та коригування основних її положень з урахуванням змінного законодавства, політичної та економічної ситуації в країні, основних положень інноваційної політики. Результатом роботи цього етапу мають стати основні положення стратегії, що стосуються інноваційних процесів на території.

Четвертий етап. Формування інноваційної політики території. До роботи на цьому етапі необхідно залучати всі діючі департаменти та відділи, які впливають чи можуть вплинути на економіку регіону. Такий комплексний та системний погляд дозволить об'єктивно та економічно обґрунтовано виробити пріоритети інноваційного розвитку.

П'ятий етап. Розробка цільових програм інноваційного розвитку. Фактично цей етап є логічним продовженням попереднього етапу та дозволяє від загальних ідей перейти до розгляду найбільш актуальних та затребуваних інноваційних процесів на певній стадії функціонування економіки території. Це знаходить втілення у вигляді цільових програм інноваційного розвитку, які підкріплені інноваційним капіталом та відповідною інноваційною інфраструктурою.

Шостий етап. Інноваційна діяльність території. Цей вид діяльності може бути представлений сукупністю численних та різноманітних інноваційних процесів: організація експертиз, впровадження та тиражування винаходів; проведення науково-дослідних, проектних, дослідно-конструкторських, маркетингових досліджень з метою створення зразків нової техніки та технологій; патентно-ліцензійна діяльність тощо. Здійснення

цих процесів визначатиметься активністю суб'єктів інноваційної діяльності, що акумулюють різні інновації, та станом інноваційної інфраструктури. Надалі доцільно деталізувати ці процеси за галузями економіки чи кластерами кожному за конкретної території.

Результатом роботи цього етапу мають стати інноваційні продукти та показники інноваційної діяльності, відображені у статистичній звітності. Дані про перелік інноваційних продуктів, а також про стадії їх розвитку можна використовувати як вихідну інформацію для першого та третього етапів даного алгоритму. Показники інноваційної діяльності звітного періоду можуть використовуватися для роботи першого етапу.

Список використаних джерел

1. Ільчук, В. П. Територіальні інноваційні системи: концептуальні засади та практичне впровадження. Регіональна економіка, 2020. – № 4. – С. 112–119.
2. Дем'янишин, В. В. Інноваційна політика як інструмент регіонального розвитку: сучасні виклики та перспективи. Економіка та держава, 2022. – № 5. – С. 40–45.

ОСНОВНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗАВДАНОЇ ШКОДИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ

Ганечко Ірина Григорівна, к.е.н., доцент

**Христофорова П.С., здобувач вищої освіти факультету економіки,
менеджменту та психології**

Державний торговельно-економічний університет

(м. Київ, Україна)

В умовах військової агресії рф точне визначення збитків і завданої шкоди в Україні є питанням національної безпеки та майбутнього. Це завдання виходить далеко за рамки звичайної науки, воно формує фундамент

для відновлення, забезпечує справедливість через компенсації і слугує головним аргументом у міжнародних вимогах щодо репарацій. У вітчизняній економічній літературі багато уваги приділяється питанням визначення шкоди та збитків внаслідок знищення або пошкодження майна. Проте, на наш погляд, ключовий виклик наразі полягає не стільки в самій оцінці чи підрахунку загальної суми, скільки у гармонізації та узгодженні існуючих методологічних підходів до визначення обсягів завданих збитків. Існуючі підходи розроблені для різних цілей, мають різну кінцеву мету, а отже, й різну юридичну та практичну значущість, що ускладнює створення єдиної, прозорої системи.

В основі світового досвіду оцінки збитків та потреб відновлення лежить так звана швидка (узагальнена) оцінка – методологія, побудована на керівних принципах Світового банку, що реалізується за методикою оцінки шкоди та збитків DaLA (Damage, loss and needs assessment) [1]. Методологія оцінки збитків, втрат і потреб DaLA розроблена Економічною комісією для Латинської Америки та Карибського басейну (ECLAC) ще у 1970-х роках, сьогодні є всесвітньо визнаним та гнучким інструментом Світового банку. Її унікальність полягає у здатності швидко надавати кількісну оцінку наслідків катастроф – як природних, так і спричинених конфліктом для визначення стратегічних фінансових ресурсів, необхідних для повної реконструкції та сталого відновлення. В умовах України цей підхід може бути застосований для швидкої оцінки, результати якої формують основу для міжнародних переговорів, мобілізації донорських ресурсів та розроблення комплексних програм відновлення.

Оцінка потреб у відновленні за DaLA включає три послідовні та взаємопов'язані кроки, що дозволяють перейти від простої фіксації руйнувань до комплексного планування майбутнього:

1. Оцінка прямих втрат економіки внаслідок фізичних руйнувань та пошкоджень об'єктів (damages), що є первинним, найбільш очевидним етапом. Він фокусується на кількісному визначенні фізичних руйнувань та

пошкоджень активів економіки, інфраструктури та майна (наприклад, вартість заміни або ремонту зруйнованих будівель).

2. Оцінка непрямих втрат, яка охоплює економічні наслідки, що виникають після руйнування. До них належать втрати доходу внаслідок переривання діяльності підприємств, падіння обсягів виробництва, а також додаткові видатки, які несуть держава, суб'єкти господарювання та громадяни через воєнну агресію.

3. Оцінка потреб у відновленні, що включає як необхідність у відбудови фізичних активів за принципом Build Back Better, тобто «відбудувати краще, ніж було», так і додаткових програм підтримки бізнесу та громадян, для перезапуску економічної діяльності (needs).

Уряд України спільно з Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй в лютому 2025 р. презентували спільну Швидку оцінку завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), згідно з якою, станом на 31 грудня 2024 р. загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить **524 млрд. доларів США** впродовж наступного десятиліття [2].

Методологія, розроблена Фондом державного майна України та Міністерством економіки України на основі відповідного Порядку [3] – це пооб'єктна оцінка, яка є прямою протилежністю DaLA за своєю деталізацією та цільовим призначенням. Якщо DaLA – це макрознімок, то пооб'єктна оцінка – це мікроскопічне дослідження, критично важливе для визначення втрат конкретних фізичних чи юридичних осіб. Її першочергова мета забезпечити юридичну обґрунтованість даних для компенсаційних виплат та судових процесів. Цей підхід здійснюється шляхом проведення трьох рівнів деталізації:

- незалежної (експертної) оцінки збитків (сертифікованими оцінювачами) або відповідної судової експертизи (атестованим судовим експертом), що є найбільш авторитетним та беззаперечним методом;

- стандартизованої оцінки збитків (органами державної і місцевої влади, яким надано такі повноваження відповідно до законодавства) для типових, менш складних випадків;
- аналітичної оцінки збитків (органами державної і місцевої влади самостійно або із залученням фахівців підприємств, установ будь-якої форми власності; самостійно підприємствами, установами, організаціями), що слугує як первинна фіксація та внутрішній облік.

Проведений аналіз методологічних підходів до оцінки завданої шкоди дозволяє констатувати наявність методологічного розриву між макроекономічними потребами та мікроекономічними вимогами. Цей розрив ускладнює не лише формування єдиної стратегії відновлення, а й забезпечення належної компенсації постраждалим громадянам та бізнесу. В.М. Жук, Ю.С. Бездушна, Н.Л. Жук, О.Ю. Грищенко у своїй публікації слушно зазначають що як і швидка оцінка Світового банку, так і стандартизована пооб'єктна оцінка втрат, що проводиться міністерствами та відомствами України, не можуть слугувати базою для компенсаційних виплат [4]. Узагальнений характер швидкої оцінки дозволяє лише оперативно визначати масштаби збитків. Її результати потрібні для ухвалення політико-правових рішень, зокрема під час обґрунтування розміру репарацій, міжнародної допомоги чи потреб в інвестиціях у відновлення економіки. Пооб'єктна оцінка, яку здійснюють державні органи, спрямована на формування управлінських рішень у межах країни, наприклад для розподілу ресурсів та планування відбудови інфраструктури. Проте вона не враховує індивідуальних втрат фізичних та юридичних осіб і, відповідно, не може бути основою для компенсаційних виплат. Для цього необхідні спеціалізовані експертні та аналітичні підходи, здатні враховувати як прямі, так і непрямі збитки. Масштабність запиту на такі оцінки та обмежені кадрові ресурси у сфері незалежної професійної оцінки підкреслюють важливість подальших наукових розробок та вдосконалення існуючих підходів.

Список використаних джерел

1.GFDRR. Damage, loss and needs assessment – tools and methodology: Global Facility for Disaster Reduction and Recovery. URL: <https://www.gfdr.org/en/damage-loss-and-needs-assessment-tools-and-methodology> (дата звернення 22.09.2025).

2.Офіс реформ КМУ. Четверта Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA4), 25 лютого 2025. URL: <https://rdo.in.ua/news/chetverta-shvydka-ocinka-zavdanoyi-shkody-ta-potreb-na-vidnovlennya-ukrayiny-rdna4> (дата звернення 22.09.2025).

3.Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>

4.Жук В.М., Бездушна Ю.С., Жук Н.Л., Грищенко О.Ю. Політика визначення та відшкодування збитків, завданих агресією російської федерації проти України. *ACADEMY REVIEW*. 2025. № 2(63). С. 104-121. URL: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-7>

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЇ

Гусарин О.О., аспірант

Міжрегіональна академія управління персоналом

(м. Київ, Україна)

Проблеми розвитку територій набувають все більшого значення, і до теперішнього моменту часу їх актуальність стає очевидною. Від рівня вирішення та правильності реалізації державницьких завдань багато в чому залежить ефективність виробництва, модернізація та оновлення виробничих

фондів, підвищення ефективної стратегії регіонального розвитку, що включає три вектори: політику вирівнювання, спрямовану на підвищення добробуту та рівня життя; активну регіональну політику, що стимулює зростання та розвиток конкретних територій; територіальних переваг, що підвищувала би їх роль та місце у соціально-економічному розвитку держави. Таким чином, виникає необхідність в ефективному управлінні інвестиційною привабливістю території з урахуванням її специфічних особливостей, що впливають з історичних традицій, географічних та кліматичних умов, наявності сировинних та транспортних складових, економічного потенціалу, демографії та інших факторів, що визначають характер громадського виробництва, а також цілей, що стоять перед місцевою адміністрацією.

У зв'язку з цим проблема інвестиційної привабливості щодо забезпечення інвестиційної активності території набуває в даний час досить актуального характеру.

В основу дослідження покладено аналіз базових факторів інвестиційного процесу як умови стабілізації та ефективного розвитку економіки країни. Основним структуроутворюючим елементом інвестиційного процесу є інвестиційна привабливість, тому визначення стану інвестиційної привабливості соціально-економічної системи одна із основних інструментів управління інвестиційним процесом.

Управління інвестиційним процесом буде ефективним, якщо забезпечуватиме максимальну відповідність припливу капіталу соціально-економічну систему її потребам у інвестиційних ресурсах [1, 2]. Система управління інвестиційним процесом розглядається у двох аспектах: по-перше, як сукупність компонентів системи, що власне розглядається; по-друге, з точки зору підпорядкованих елементів різних рівнів: національного, регіонального, галузевого, корпоративного. Прийнята модель ефективного управління інвестиційним процесом відноситься до класу відкритих організаційних систем (наявність зовнішнього зворотного зв'язку) і включає

керуючу (суб'єкт управління) і керовану (об'єкт управління) підсистеми, взаємодіючі елементи (навколишнє середовище) необхідну підтримку органам управління соціально-економічною системою, використовуючи весь арсенал методів прямого та непрямого державного регулювання.

При цьому держава переслідує свої економічні, політичні, соціальні та інші цілі. Для реалізації програмно-цільового управління органи державного управління та законодавство формують організаційно-правове поле, визначають гарантії, принципи та методи управління інвестиційним процесом.

Основні завдання оцінки інвестиційної привабливості соціально-економічних систем полягають в наступному: визначення соціально-економічного розвитку системи з позицій інвестиційної проблематики, визначення впливу інвестиційної привабливості на приплив інвестицій у соціально-економічний розвиток соціально-економічної системи, розробка заходів щодо регулювання інвестиційної привабливості соціально-економічних систем, з'ясування причин, що впливають на інвестиційну привабливість соціально-економічних систем, моніторинг інвестиційної привабливості.

Важливим методологічним питанням є встановлення критерію ефективності державного управління інвестиційним процесом. У якості такого критерію ефективності слід прийняти максимізацію економічного зростання системи. Інвестиційний процес має інертність і протікає нерівномірно, що обумовлено обуреннями неекономічного характеру. Виходячи з цього, при здійсненні моніторингу інвестиційного процесу необхідно враховувати тимчасовий лаг у запізнюванні управлінських рішень.

Дотримання цих вимог дозволить удосконалити державне управління інвестиційним процесом шляхом виявлення відмінностей в інвестиційній привабливості соціально-економічних систем та встановлення визначальних їх факторів, прогнозування майбутніх обсягів інвестицій, розробки механізму управління припливом інвестицій, використовуючи багатоваріантність

вибору, коригування системи субсидування з урахуванням пріоритетних завдань економічного розвитку соціально-економічної системи, уточнення основних напрямів дій міністерств та відомств з управління інвестиціями, ефективного розподілу фінансових ресурсів бюджету соціально-економічної системи з урахуванням основних напрямів економічного та інвестиційного розвитку, визначення напрямків та форм розміщення капіталу на основі оцінки інвестиційної привабливості соціально-економічних систем.

Список використаних джерел

1. Жарикова, І. В. Інвестиційна привабливість регіонів України: оцінювання та механізми підвищення. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 31–36.
2. Ліпич, Л. І., Ковалів, А. Р. Державне регулювання інвестиційної діяльності в умовах регіонального розвитку. Фінанси України, 2021. № 2. С. 68–79.

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАХИСТУ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЕННОГО СТАНУ

Кулик І.О., аспірант

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України

(м. Київ, Україна)

Україна стала ареною дедалі більшої кількості ворожих кібератак, спрямованих на різні сектори економіки та критичну інфраструктуру. Мотиви цих атак різноманітні, включаючи шпигунство, дестабілізацію та економічний шантаж за допомогою програм-вимагачів.

Стрімке зростання діджиталізації світової та української економіки має і зворотній бік. Вона призводить до збільшення кіберзагроз, кібератак та

інших порушень кібербезпеки - безпечної роботи з даними в кіберпросторі. Серед інших, об'єктами підвищеного ризику з погляду кіберзахисту є стратегічні цифрові державні платформи, такі як «Дія», «Прозорро», Єдиний державний реєстр, цифрові послуги електронної ідентифікації (BankID, ID.gov.ua), які забезпечують доступ громадян і бізнесу до адміністративних функцій. Можливі негативні наслідки зачіпатимуть усіх: і громадян, і бізнес, і державу в цілому.

У 2021 році 19% усіх світових кібератак були спрямовані проти України, ми посіли друге місце після США [3]. З початком повномасштабної війни вся критична інфраструктура України зазнає постійних ворожих кібератак. Одним із наймасштабніших інцидентів була кібератака на «Київстар» у грудні 2023 року, яка призвела до порушення зв'язку, збоїв в роботі екстрених служб і серйозних економічних втрат [7, с. 194]. Однак, аналізуючи динаміку Національного індексу кібербезпеки (NCSI), Україна протягом останніх років демонструє стабільне зростання NCSI, досягнувши рівня 80,83 зі 100 у 2024 році і посівши 21-ше місце у глобальному рейтингу, а станом на вересень 2025 року Україна досягнула рівня 88,33 зі 100 та посідає 12-те місце [8].

Поняття кібербезпеки визначається Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [1], а необхідність захисту від кіберзлочинності розкриває зміст міжнародної конвенції про кіберзлочинність. Також, питання кібербезпеки регулюється іншими нормативно-правовими актами та законами: «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України», «Про захист персональних даних», «Про публічні електронні реєстри», «Про критичну інфраструктуру», «Про національну безпеку України», «Про затвердження Загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури», «Про Стратегію кібербезпеки України», тощо. Разом з тим, відповідальність за порушення кібербезпеки регулюється відповідними кодексами, та контролюється певними державними органами для забезпечення

притягнення порушників у цій сфері, зокрема, Департаментом контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки Служби безпеки України, Департаментом кіберполіції Національної поліції України, Державним центром кіберзахисту та декількома профільними Департаментами Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Центром реагування на кіберінциденти Міністерства оборони України, Радою національної безпеки і оборони України.

Перш за все, кібербезпека у державному секторі спрямована на захист критичної інфраструктури, забезпечення безперебійної роботи державних інформаційних систем, що надають важливі послуги населенню, електронних баз даних, телекомунікаційних мереж, від несанкціонованого доступу, для забезпечення стабільності, безпеки та суверенітету держави.

Атаки на інформаційні ресурси держави мають на меті дезінформацію населення та порушення функціонування органів управління. У цьому контексті застосування сучасних засобів шифрування, систем резервного копіювання та контролю доступу стає обов'язковим для забезпечення цілісності і конфіденційності даних.

У сфері бізнесу кібербезпека виступає гарантією збереження корпоративних даних, фінансових ресурсів та комерційних секретів. Умови воєнного стану значно підвищили кібератаки на підприємства, що відповідно призводить до фінансових втрат, перешкоджанню виконання договірних зобов'язань та порушенню технологічних процесів. Відповідно, для забезпечення стійкості бізнесу до кіберзагроз необхідне впровадження багаторівневих систем автентифікації, шифрування інформації та організаційних заходів контролю доступу до критично важливих ресурсів [2, с. 78-86].

За статистичними даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у період воєнного стану потужність кібератак зросла в кілька разів. У період з середини лютого до початку березня 2022

року українські організації зазнали близько 2800 кібератак, для порівняння за весь 2021 рік було 2200 кібератак. Загалом за 2022 рік кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла майже втричі. За 2023 рік зафіксовано 2543 кібератаки, а у 2024 році кількість кіберінцидентів зросла на 69,8%, досягнувши 4315 [6].

Гібридні атаки та кібероперації рф передбачають дестабілізацію інформаційних систем шляхом атак на критичну інфраструктуру з метою вимкнення критично важливих інформаційних систем. Варто враховувати, що вектор атак постійно міняється, підвищується складність атак та рівень чутливості об'єктів, на які вони були спрямовані. Активно впроваджуються практики автоматизації, застосовують атаки для проникнення через постачальників програмного забезпечення, комбінують техніки шпигунства і саботажу. Не менш важливий напрямок атак – збір розвідданих, які можуть вплинути на оперативну ситуацію на фронті, зокрема, противник націлений на системи ситуаційної обізнаності та спеціалізовані оборонні підприємства.

Сьогодні відомо, що багато кіберзагроз спричинені слабкістю технічної підтримки, необізнаністю працівників або порушенням елементарних правил кібергігієни. Найпоширеніші з них [5, С. 600-602]: DDoS та DoS-атаки - мережеві атаки, спрямовані на перевантаження та виведення з ладу веб-сайтів; фішингові розсилки з вірусними файлами або посиланнями; злом акаунтів для отримання доступу до особистих і корпоративних даних; шкідливе програмне забезпечення, що приховує файли та блокує доступ до них; віруси-вимагачі; телефонні шахраї; несанкціоновані входи в інтернет-банкінг клієнтів та шахрайські операції з банківськими картками; витік конфіденційної інформації та персональних даних тощо.

Також, важливу роль відіграє технічна та технологічна залежність від іноземних виробників ІТ-продукції, так як існує обмежене місцеве виробництво ІТ-продукції, яке може ускладнити заміну налагоджених технологій.

Вразливості в корпоративній IT-інфраструктурі проявляються в децентралізації працівників через віддалену роботу, що збільшує ризики, пов'язані з безпекою домашніх мереж та використанням незахищених каналів зв'язку та пристроїв.

Відсутність чіткої стратегії та нагляду за заходами кіберзахисту в бізнес моделях, та загалом недостатня підготовка бізнесу у сфері кібербезпеки призводить з одного боку до фінансових втрат, а з іншого ускладнює контроль державними органами за цілісністю безпекової ситуації у цій сфері на національному рівні. Само собою зрозуміло, що в сучасній війні кіберзахисту приділяється більше уваги у стратегічних військових планах та стратегіях на національному рівні, ніж на рівні окремих компаній [4, с. 121-125].

Таким чином, кібербезпека виступає ключовим елементом захисту держави та бізнесу, оскільки забезпечує безперервність функціонування державних та економічних систем, зменшує ризики втрати інформації та підтримує стійкість до сучасних загроз у воєнний період. Стратегічне значення кібербезпеки полягає у забезпеченні не лише технічного, а й організаційного та правового захисту, що створює передумови для стабільного розвитку держави та ефективного функціонування бізнесу в особливий період та під час дії воєнного стану. Водночас підвищення рівня кібергігієни серед українських організацій, удосконалення механізмів раннього виявлення загроз, дозволить запобігати значній частині атак ще на ранніх стадіях.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 17.08.2022 р № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення 28.09.2025).
2. Белкін Л.М., Юринець Ю.Л., Белкін М.Л., Криволап Є.В. Співвідношення понять «інформаційна безпека», «безпека інформації»,

«кібербезпека» в контексті безпекових стратегій України 2020–2021 років. Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal «Air and Space Law», 3(64). 2022. С. 78–86.

3. Кібербезпека бізнесу під час війни URL: <https://mklegalservice.com/tpost/k123zz39h1-kberbezpeka-bznesu-pd-chas-vini> (дата звернення 28.09.2025).

4. Шостак, Л., Федонюк, А., Помазун, О. Особливості кібербезпеки бізнесу в умовах воєнного стану. Цифрова економіка та економічна безпека, №3 (12), (2024). С. 121-125.

5. Ширяєв Д.О. Кібербезпека та сучасний світ. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів. Вінниця, 2023. С. 600–602.

6. Аналітичні матеріали Держспецзв'язку URL: <https://cip.gov.ua/ua/filter?tagId=49754> (дата звернення 29.09.2025).

7. Пахненко О.М., Божко М.О. Кіберзагрози як виклик економічній безпеці: потенціал технологічної інфраструктури України. Економіка і регіон №2 (97), (2025). С. 191-195.

8. Національний індекс кібербезпеки (NCSI) для України URL: <https://ncsi.ega.ee/country/ua/> (дата звернення 30.09.2025).

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ДИСБАЛАНСИ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ТА СЦЕНАРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мульська О.П. д.е.н., старший дослідник,

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН
України» (м. Львів, Україна)

Ринок праці України у сучасних умовах перебуває у фазі глибокої та суперечливої трансформації, яка детермінується поєднанням традиційних структурних проблем і новітніх викликів, що виникли внаслідок повномасштабної війни РФ проти України, глобальних економічних кризових процесів, демографічних деформацій і стрімкого розвитку цифрових технологій. Соціально-трудова дисбаланси, що посилюються під впливом вказаних факторів, проявляються у нерівномірному територіальному розподілі робочих місць, домінуванні тіньової та сезонної зайнятості, високій частці вимушеної неповної зайнятості, дефіциті кваліфікованих кадрів і значних масштабах зовнішньої та внутрішньої міграції. Сукупність цих чинників поглиблює соціально-економічну вразливість, обмежує конкурентоспроможність національної економіки та істотно ускладнює реалізацію стратегій сталого розвитку України.

Ключовим безпековим викликом для ринку праці є повномасштабна війна, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, скорочення кількості економічно активних підприємств, зростання безробіття і вимушені міграційні процеси. Війна трансформує просторову організацію ринку праці, породжує надмірний тиск на локальні ринки у приймаючих регіонах і водночас призводить до депопуляції та деіндустріалізації в зонах бойових дій. Втрата робочих місць поєднується з різким зростанням потреб у перекваліфікації, адаптації трудових ресурсів до нових умов та відновленні системи соціально-трудова відносин у післявоєнний період.

Міграційна безпека набула статусу одного з ключових детермінантів стійкості національного ринку праці. Масштабні зовнішні трудові потоки та освітня міграція зумовлюють істотне скорочення кадрового потенціалу країни, призводять до втрат у сфері висококваліфікованої праці та створюють додаткові ризики для відтворення людського капіталу. Освітня мобільність молоді нерідко перетворюється на пролонговану трудову еміграцію, що унеможлиблює повноцінну реалізацію державної політики щодо збереження та розвитку трудових ресурсів [1; 3].

Демографічна безпека виступає одним із базових вимірів трансформації ринку праці, адже відтік працездатного населення поєднується зі зниженням народжуваності та високими показниками смертності, що у перспективі формує структурний дефіцит робочої сили в більшості секторів національної економіки. Особливо гостро проблема відчувається у сфері охорони здоров'я, освіти, промисловості та оборонно-промислового комплексу, де дефіцит трудових ресурсів стає системною загрозою економічній і національній безпеці.

Важливим аспектом є економічна та соціальна безпека, яка в умовах війни і кризових процесів набуває нового змісту. Нерівність доходів, поширеність тіньової зайнятості, бідність працюючих, регіональна диференціація в оплаті праці й соціальному захисті населення спричиняють додаткове загострення соціальних проблем, знижують рівень довіри до державних інституцій та формують підґрунтя для соціальної нестабільності. Забезпечення соціально-економічної резильєнтності ринку праці в такій ситуації є стратегічним завданням державної політики [2].

У контексті цифрової трансформації суспільства актуалізуються питання інформаційної та кібербезпеки. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для зайнятості (дистанційна робота, розвиток віртуальних команд, створення цифрових платформ для працевлаштування), а з іншого – породжує ризики витоку персональних даних, кіберзагроз, маніпуляцій у сфері онлайн-зайнятості. Це зумовлює потребу у формуванні

інституційного захисту цифрової інфраструктури та розвитку цифрової грамотності населення.

Сценарний підхід до оцінки трансформації ринку праці України дозволяє окреслити кілька траєкторій подальшого розвитку. Інерційний сценарій відображає тенденцію до поглиблення дисбалансів та зростання вразливості соціально-трудова відносин. Тенденційний сценарій передбачає поступове балансування ключових індикаторів через стимулювання підприємництва, підтримку гнучких форм зайнятості, розвиток інституційної взаємодії бізнесу й системи освіти [4]. Сценарій соціально-економічної стійкості ґрунтується на комплексних регуляторних заходах, спрямованих на відновлення конкурентоспроможності національної економіки, зниження міграційних втрат, інвестування в людський капітал та забезпечення соціальної стабільності.

Таким чином, трансформація ринку праці України має багатовимірний і водночас безпековий характер, що виходить далеко за межі суто економічної проблематики. Подолання соціально-трудова дисбалансів потребує проактивної політики, яка інтегрує економічні, соціальні та безпекові інструменти управління. Забезпечення соціально-економічної резильєнтності ринку праці є центральним завданням, реалізація якого дозволить мінімізувати соціальну вразливість населення, підвищити якість життя, посилити конкурентоспроможність країни та забезпечити її стійкий розвиток навіть у контексті війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Mulska O., Vasylytsiv T., Lupak R., Biletska I., Mykytyn O. Measures to balance the labour market: an institutional partnership between business and the vocational training system. *Business Management*. 2024. Vol. 2. Pp. 76-96. <https://doi.org/10.58861/tae.bm.2024.2.05>
2. Васильців Т., Лупак Р., Левицька, О. Еволюція ринків праці за різних моделей економічного розвитку та в умовах конфліктів і

нестабільності. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 7-16.
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.1>.

3. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. У. Я. Садова. Львів, 2019. 263 с.

4. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В. Забезпечення збалансованого соціально-трудового розвитку України: виклики та можливості *Економіка промисловості*. 2023 № 2 (102). С 62–77. <http://doi.org/1015407/econindustry202302062>.

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Приліпко С. М., д. н. з держ. упр., доцент, професор

Будковська С.С., здобувач вищої освіти ОС "Магістр"

Державний торговельно – економічний університет

(м. Київ, Україна)

Реалії сьогодення показують нам, що в умовах воєнного стану критично важливого значення набуває проблема цифрової безпеки у сфері публічного управління. Сучасні виклики цифрової епохи, зокрема системні інформаційно-психологічні операції, кібератаки з метою дестабілізації державних цифрових сервісів, які були спричинені з боку країни агресора проти України, актуалізували питання цифрової безпеки як ключового чинника стабільності ефективного функціонування системи публічного управління.

Чинне законодавство України, зокрема Конституція України, регулює питання інформаційної та кібербезпеки, визначаючи ці напрями як одні з ключових пріоритетів держави. Так, у статті 17 Конституції встановлено, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є реальними функціями держави» [13], про пріоритетність питань інформаційної безпеки свідчить прийняття Стратегії інформаційної безпеки [24] та Стратегії кібербезпеки [23], Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [21] та інші акти, де визначено пріоритетні напрямки політики інформаційної безпеки, що відповідає міжнародним стандартам і сучасним умовам цифрової трансформації суспільства та держави [3, с. 82]. Зазначені вище нормативно-правові документи є основою комплексної політики держави, що спрямована на забезпечення всезагальної цифрової безпеки, таких як: цифрової інфраструктури, даних, інформаційних систем.

Цифрова трансформація публічного управління, як стверджують А. Рачинський і О. Титаренко має на меті забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі, тим самим беручи курс розвитку соціально - орієнтованої, сервісної держави. Однак цифрова трансформація у публічному управлінні є багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на упровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку. Відтак, цифрова трансформація призводить до появи нових загроз, на кшталт, кібератак, які можуть бути спрямовані на критичну інфраструктуру, на суб'єктів системи публічної влади, насамперед, державні інституції та економічні структури тощо [2, с. 554]. Враховуючи перераховані вектори ризику, постає проблема нового підходу до

трансформацій, який би вам функціонувати згідно принципу «безпека за дизайном», що має на меті забезпечення безпеки ще на початкових етапах впровадження та функціонування цифрових систем, з метою послаблення виникнення кризових ситуацій.

У період воєнного стану цифрова безпека виступає як частина оборонного фронту, зокрема інформаційного. За словами Д. Шульги важливим інструментом в розробці ефективної концепції інформаційної протидії агресору має стати формування інституційної та організаційної стійкості України [4, с. 155]. Однак для успішної реалізації вказаного необхідно подолати низку різноманітних викликів (зокрема подолання збройної агресії РФ на території української держави), що потребує комплексного підходу та широкої співпраці між органами публічної влади, громадянським суспільством та бізнесом [2, с. 563]. Важливим аспектом залишається залучення громадських організацій, волонтерських ініціатив, які в свою чергу виступають механізмом моніторингу та всебічної допомоги зокрема для спростування фейкової інформації та пропаганди.

Разом з тим, реальний стан цифрової безпеки у сфері публічного управління вказує на наявність серйозних проблем, які виходять за межі нормативного забезпечення. Відповідно до проведених досліджень, у 2024 році Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації України (CERT-UA) зафіксувала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж 2541 інцидент, зареєстрований попереднього року. Зловмисники часто атакують місцеві органи влади, уряд та урядові установи, сектор безпеки та оборони, енергетичний сектор, комерційні організації та постачальників телекомунікаційних послуг [1]. Зазначені факти є основою для створення нового, системного підходу, який в умовах змінного середовища швидко та ефективно поєднує технічні, організаційні та управлінські заходи.

За сучасних умов цифрова безпека у сфері публічного управління стає стратегічним аспектом національної безпеки України. Проаналізовавши

нормативно- правові документи можна зазначити, що діюча правова основа є базовою для забезпечення інформаційної та кібербезпеки, однак розглядаючи в контексті реагування на загрози, потребує подальших змін та вдосконалення. Цифрова безпека у публічному управлінні вимагає інтегрально, швидкого підходу, який включає безпекові механізми на всіх етапах цифровізації. Не менш важливими факторами є налагодження інституційної стійкості, налагоджена координація співпраці органів влади ,громадянського суспільства та бізнесу.

Список використаних джерел

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Access Denied. URL: <https://cip.gov.ua/en/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво, №2 (36), 2024. С 554 - 563
3. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. Вип. 3 (75), 2024. 82с.
4. Шульга Д. Інституційно-організаційні механізми удосконалення державних стратегій у протистоянні України в інформаційній війні. Публічно-управлінські та цифрові практики, Вип. 1(4), 2025. 155с.

ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

Рагозін Ю.Г., аспірант

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
(м. Київ, Україна)

Актуальність теми

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування (ОМС) є необхідною для підвищення прозорості, операційної стійкості та якості муніципальних послуг. В умовах децентралізації та воєнних загроз для України зростає потреба обходити “ями вчорашнього дня”, які виникли внаслідок запровадження неефективного електронного урядування, та масштабно впроваджувати розумні технології та алгоритми штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень. [1, с. 6].

Стан розробленості проблеми

Міжнародні підходи ООН, ЄС та ОЕСР системно описують засади цифрового врядування: орієнтацію на користувача, даноцентричність, інтероперабельність і кіберстійкість. Водночас підкреслюються ризики цифрової нерівності та вимоги до інституційної спроможності публічних органів для сталого масштабування сервісів [4, с. 87]. Нормативна рамка ЄС «Цифрове десятиліття 2030» визначає вимірювані цілі щодо інфраструктури, цифрових навичок, державних послуг і бізнесу та передбачає механізми моніторингу їх досягнення, приділяючи окрему увагу безпеці, приватності та довірі до державних цифрових сервісів [2, с. 4-7].

В українському науковому дискурсі напрацьовано концепти цифрового врядування, архітектури сервісів і організаційні механізми трансформації; однак інтеграція підходу «securitybydesign», узгоджені плани безперервності

діяльності (BCP/DRP) та єдина система KPI для рівня ОМС розроблені фрагментарно та потребують уніфікації; питання адаптації міжнародних контролів (зокрема NIST SP 80053 Rev.5) до муніципального рівня потребує профілювання з урахуванням кадрових і бюджетних обмежень. Цікавим фактом є те, що в період з 2020 по 2022 роки за індексом LOSI місто Київ стрімко почав зростати і перейшов з рівня «середній» на рівень «стрімко зростаючий» [4, с. 89], що показує позитивний розвиток та активацію прогресуючих чинників для задоволення світового прогресу.

Нерівномірність сумісності даних і стандартизації довідників/метаданих призводить до дублювання інформації, ручних узгоджень і помилок, що безпосередньо знижує ефективність надання послуг [5, с. 8].

Отже, теоретичні підвалини сформовані, але для рівня ОМС залишаються суттєві прогалини у стандартизації даних, інтеграції securitybydesign [1, с. 33], адаптації міжнародних контролів і узгодженій KPIрамці; потрібні прикладні методики з профілями контролів, дорожніми картами міграції та валідованими показниками ефективності у муніципальному контексті.

Мета дослідження

Обґрунтувати інтегрований підхід до підвищення безпеки та ефективності управління ОМС шляхом впровадження керованої цифрової трансформації, що поєднує архітектурні, організаційні та нормативні рішення з KPIмоделлю оцінювання результатів.

Викладення основного матеріалу

Пропонується багат шарова архітектура «цифрового муніципалітету»: інфраструктурний (мережі, ЦОД/хмара, резервування), платформний (ідентифікація, електронний документообіг, моніторинг подій), сервісний (адміністративні послуги, GIS, відкриті дані, едемократія) та управлінський

(KPI, контроль доступу, аудит). Такий поділ дозволяє ізолювати ризики, масштабувати рішення і підвищувати керованість, у тому числі підвищити показники HCI, TII та EGDІ [4, с. 72], де Україна знаходилась на 46 позиції. Безпека реалізується як невід'ємна властивість процесів: багатфакторна автентифікація, сегментація мереж, журнали аудиту, ролеорієнтований доступ (мінімально необхідні привілеї), шифрування, навчання персоналу, моделювання загроз для критичних сервісів; впроваджуються BCP/DRP з резервними офлайнсценаріями [6, с. 171-229].

Індикативний показник скорочення часу на надання послуги визначимо як:

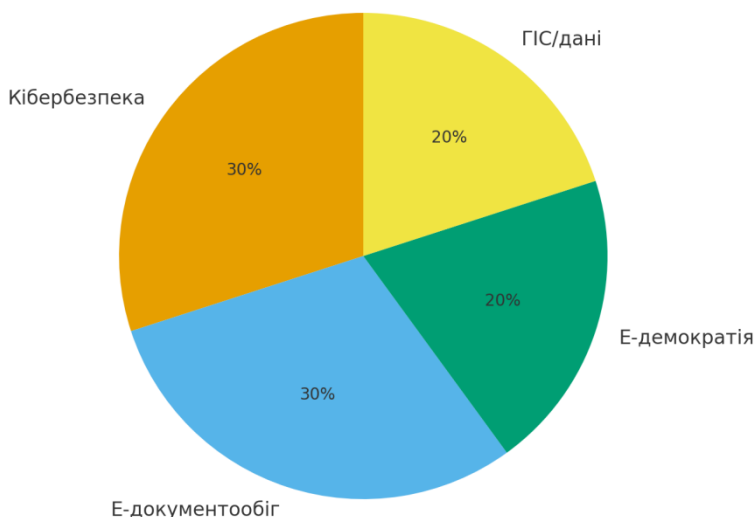
$$I_{\text{еф}} = ((t_0 - t_1) / t_0) \times 100\% \quad (1)$$

де t_0 — середній час до цифровізації; t_1 — після впровадження.

Таблиця 1 — Приклад KPI для оцінювання ефективності та безпеки

Показник	Опис	Джерело даних	Цільове значення
Час послуги	Середній час від звернення до результату	Журнал процесу/EDMS	–30% за 12 міс.
Надійність	Доступність критичних сервісів	Моніторинг/SLAs	$\geq 99,5\%$
Ібінциденти	Критичні інциденти/квартал	SIEM/CSIRT	≤ 1
Задоволеність	NPS/CSI по послугах	Опитування	$\geq 75/100$

Рис. 1 — Розподіл пріоритетів цифровізації за напрямками



ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація неможлива без потужної підтримки науки, досліджень, розробок та наукової спільноти, які є рушійними силами технологічної та цифрової революції [2, с. 4]. Інтегрована модель цифрового муніципалітету із підходом securitybydesign зменшує ризики, скорочує витрати та час надання послуг, підвищує підзвітність і довіру громадян. Запропоновані архітектурні рішення та КРІрамка забезпечують керованість трансформації, поєднуючи технологічні інновації з нормативною відповідністю та кіберстійкістю [6, с. 177-229].

Практична цінність підходу полягає в поетапності впровадження: від базового рівня (інвентаризація активів, мінімальні вимоги до автентифікації та журналювання) до адаптивного рівня (проактивна аналітика, автоматизоване керування доступом за ролями/атрибутами, періодичне тестування планів BCP/DRP). Така траєкторія мінімізує організаційні ризики, дозволяє коригувати бюджетні пріоритети та швидко демонструвати ефект на «видимих» сервісах (езвернення, довідкові послуги, інтеграції з реєстрами). Незважаючи на те, яку саме стратегію управління обирати («зверху – вниз» чи «знизу – вгору») в обох випадках можна будувати довіру та участь громадян в процесах прийняття рішень. [1, с. 286].

Для стійкого результату критичною є побудова управління даними (data governance): єдині довідники й метадані, життєві події як основа проєктування послуг, журнали якості даних і механізми міжвідомчої сумісності. Це знижує дублювання, помилки та витрати на ручні погодження, створюючи базу для проактивних послуг [2, с. 8]. Кіберзахист цифрової критичної інфраструктури органів місцевого самоврядування є невід’ємною частиною комплексного плану цифровізації орієнтований на досягнення успіху в реалізації, щоб запобігти кібератак та мати чіткі протоколи захисту [3, с. 20-24].

Запропонований набір KPI (час надання послуги, доступність критичних сервісів, інциденти ІБ, задоволеність користувачів) формує «панель керованості», яка пов’язує технологічні зміни з управлінськими рішеннями. Рекомендовано закріпити ці показники у внутрішніх регламентах, забезпечивши їх регулярний перегляд і публічну звітність у форматі відкритих даних.

Обмеження дослідження пов’язані з різною стартовою зрілістю громад та обмеженою емпіричною базою по окремих категоріях послуг. Подальші дослідження доцільно зосередити на профілюванні контролів NIST SP 80053 для муніципального рівня, оцінюванні ефектів інтероперабельності на вартість процесів і валідації KPI у довших періодах спостереження [6, с. 172-229].

Отже, запропонована модель створює керований механізм цифрової трансформації ОМС: поєднує технології з регламентами, робить прозорими ризики та результати, а також дозволяє масштабувати кращі практики між громадами без втрати узгодженості й безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/4638>
 2. European Commission. The Digital Decade policy programme 2030. Official Journal of the European Union, 23 с., 19.12.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022D2481&qid=1758875867586>
 3. НКЦК при РНБО України. Річний аналітичний огляд. Київ, 2025. 32 с. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf
 4. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN, 2022. 311 с. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022>
 5. OECD. Digital Government Index 2023: Strengthening public sector capabilities. Paris: OECD Publishing, 2023, 38 с. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf
- NIST. SP 800-53 Rev.5: Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations. Gaithersburg, MD: NIST, 2020, 492 с. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-53r5.pdf>

ТЕХНОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Саліхова О.Б., д.е.н.

незалежний дослідник

(м. Київ, Україна)

В умовах війни Україна стикається з серйозною залежністю від імпорتنих технологій та високотехнологічних товарів, що ставить під загрозу національні інтереси та створює вразливості в економіці та секторі оборони і безпеки. Така залежність може бути використана недружніми країнами як інструмент зовнішнього впливу та політичного тиску. Одним із ключових кроків для зменшення цих ризиків і забезпечення технологічної незалежності є посилення ендогенних інновацій, що ґрунтуються на результатах місцевих наукових і технологічних здобутків.

У цьому контексті важливими є заходи з реалізації Цілі 9 Цілей сталого розвитку (ЦСР), яка передбачає сприяння розвитку інновацій, інфраструктури та індустрії в умовах глобальних і внутрішніх викликів. Однак успішна реалізація Цілі 9 вимагає розв'язання низки проблем, що стримують інноваційний розвиток в Україні. Серед основних проблем можна виокремити такі.

Фрагментарність нормативної бази. В Україні відсутній узгоджений на законодавчому рівні підхід до розвитку науки, технологій та інновацій, у тому числі в секторі безпеки і оборони. Неузгодженість науково-технологічних та інноваційних пріоритетів, визначених на державному рівні, поглиблює розрив із сучасними винаходами та інноваціями, призводить до подальшого технологічного відставання, а також до неспроможності належним чином забезпечувати національну безпеку, обороноздатність і економічну ефективність власними ресурсами.

Відсутність уповноваженого органу для координації науково-технічної та інноваційної політики. В Україні немає єдиного органу, відповідального за стратегічне управління у сфері науки, технологій та інновацій, що призводить до дублювання функцій між міністерствами, знижує оперативність і якість ухвалення рішень. Недостатня взаємодія між державними органами, науковими установами та приватним сектором зумовлює неефективне використання обмежених ресурсів, збільшує бюджетні витрати, підвищує корупційні ризики та знижує рівень довіри з боку бізнесу й міжнародних партнерів. Як наслідок, інноваційна політика реалізується менш ефективно, а зовнішня технологічна залежність не демонструє тенденції до зменшення.

Втрата наукового кадрового потенціалу. Недостатня кількість висококваліфікованих дослідників створює суттєві труднощі для економіки в частині абсорбційної здатності до інновацій, що гальмує забезпечення сектору оборони та безпеки необхідними товарами і послугами.. Зокрема, гостро відчувається дефіцит ІТ-спеціалістів та інженерів високої кваліфікації, що пов'язано з міграцією кадрів, мобілізацією та іншими факторами, які значно посилюють проблему нестачі фахівців, здатних розробляти і впроваджувати критично важливі технології для забезпечення національної безпеки та технологічного суверенітету.

Застаріла наукова інфраструктура. Низький рівень модернізації наукових лабораторій та обмежений доступ до сучасного обладнання суттєво обмежують можливості для проведення прикладних досліджень і розробки передових технологій світового рівня. Це, своєю чергою, знижує інноваційний потенціал країни та уповільнює прогрес у ключових секторах, зокрема в оборонній промисловості, інформаційних технологіях, енергетиці та машинобудуванні.

Проблеми з фінансуванням та підтримкою інновацій. Розпорошення державного бюджету на наукові дослідження серед численних розпорядників коштів призводить до відсутності синергії між наукою, інноваціями та

економікою. Відсутність належної державної підтримки бізнесу у впровадженні інноваційних проєктів, а також нестача цільового та системного фінансування ускладнюють своєчасну реалізацію багатьох ініціатив. Це значно послаблює технологічну спроможність країни та уповільнює її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Відсутність ефективного механізму захисту прав інтелектуальної власності. Недостатній захист прав інтелектуальної власності створює серйозні ризики витоку технологій і ускладнює комерціалізацію інновацій, у тому числі тих, що створені в секторі безпеки і оборони. Це позбавляє країну можливості масштабувати власні розробки, залучати інвестиції та отримувати належні економічні вигоди від інноваційної діяльності, що критично важливо для посилення обороноздатності та технологічного суверенітету.

Розв'язання системних проблем у сфері науки, технологій та інновацій є критично важливим для зменшення зовнішньої залежності та зміцнення національної технологічної безпеки України. Це вимагає комплексного підходу, що виходить за межі традиційних політик у науці, освіті та економіці. Зміцнення технологічного потенціалу є інтегральним елементом національної безпеки, який забезпечує здатність України відновлювати економіку після війни та здійснювати технологічне переозброєння в критичних секторах – обороні, енергетиці, транспорті, інфраструктурі. Важливим завданням є протидія витоку технологій, збереження стратегічно важливих розробок у межах країни, а також створення умов для їх впровадження та масштабування. В умовах посилення внутрішніх викликів (економічних, демографічних, соціальних) ці завдання набувають стратегічного значення для виживання держави.

У цьому контексті логічним є визначення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) координуючим органом у сфері розвитку технологій та інновацій у національних інтересах. Відповідно до статей 3 і 4 Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України», цей

орган координує діяльність виконавчої влади у сферах, що належать до національної безпеки, зокрема в політичній, економічній, соціальній, науково-технологічній та інформаційній сферах. РНБО України аналізує глобальні та внутрішні тенденції, визначає загрози національним інтересам і готує пропозиції Президентові щодо стратегічних програм безпеки. Завдяки своїм повноваженням РНБО України здатна об'єднати зусилля органів виконавчої влади, відповідальних за економіку, освіту, науку, інновації, виробництво, цифрову трансформацію та оборону.

Пропонується створити, відповідно до статті 14 Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України», **Раду експертів з питань інновацій** як консультативний орган при РНБО України. Завдання Ради експертів – на основі соціального діалогу з ключовими зацікавленими сторонами визначати пріоритетні технологічні та інноваційні напрями, що відповідають національним інтересам України, а також розробляти рекомендації щодо їх реалізації. Запропонована Рада експертів стане платформою для міжвідомчої та міжнародної співпраці, сприяючи більш ефективній координації та впровадженню інноваційних проєктів, важливих для розвитку економіки й посилення обороноздатності країни. Функції Ради включатимуть координацію діяльності між органами державної влади, науковими установами, бізнесом та міжнародними партнерами – що є критично важливим для системного визначення технологічних пріоритетів і успішної реалізації інновацій.

Серед завдань Ради експертів – розробка та супровід **Стратегії технологічної безпеки України**, спрямованої на зміцнення національної спроможності у сфері технологій та інновацій в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції. Реалізація цієї стратегії сприятиме утвердженню технологічного суверенітету держави, розвитку інноваційної промисловості та сектору послуг із високою доданою вартістю, прискоренню цифрової трансформації та розвитку критично важливої інфраструктури. Вона також допоможе зменшити залежність від зовнішніх технологічних

джерел і поглибити інтеграцію у європейський науково-виробничий і безпековий простір. Цей стратегічний документ визначить довгострокові пріоритети України у сфері розвитку технологій і формування ефективної національної інноваційної системи. Завдяки діяльності Ради експертів його реалізація сприятиме створенню цілісної екосистеми технологічного розвитку, посиленню національної безпеки та економічної стабільності, а також відкриє нові можливості для інтеграції України у глобальні технологічні та виробничі мережі в контексті євроінтеграції.

НАЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ТА СТРАТЕРІЇ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАГРОЗАМ

Тиква В.Л., старший викладач кафедри ІБ держави, підполковник,

Плетінь О.О., студентка

Навчально-науковий інститут інформаційної безпеки та стратегічних
комунікацій Національної академії Служби безпеки України

(м. Київ, Україна)

У межах теорії національної безпеки механізм протидії загрозам розглядають у *вузькому* та *широкому* значенні. У **вузькому розумінні** він є складовою державного апарату і включає систему органів влади, установ та недержавних структур, що виконують спеціальні функції із захисту національної безпеки та взаємодіють між собою (сили забезпечення національної безпеки). У **широкому сенсі** цей механізм охоплює не лише сили, а й засоби протидії загрозам: технології, технічні, програмні, правові, організаційні та комунікаційні інструменти, які використовуються для збору, передачі, обробки та захисту інформації, а також методи та прийоми, використовувані суб'єктами забезпечення національної безпеки для вирішення завдань щодо протидії загрозам національній безпеці.

Механізм забезпечення національної безпеки є динамічною системою, що включає такі стадії: визначення інтересів, прогнозування загроз, вироблення заходів протидії, їх нейтралізацію та відновлення стабільного функціонування об'єктів. Через різноманітність способів і засобів протидії інформаційним загрозам доречно говорити про множинність таких механізмів.

Загрози традиційно поділяють на *внутрішні* та *зовнішні*. Для інформаційної безпеки **внутрішніми** вважають ті, що виникають у самому об'єкті, а **зовнішніми** — ті, що пов'язані з його взаємодією з іншими структурами [1, с. 18; 2].

Стратегія національної безпеки України серед ключових загроз в інформаційній сфері виокремлює агресивні дії Росії, інформаційно-психологічну війну, дискредитацію української мови й культури, перекручування історії, нав'язування спотвореної інформаційної картини світу, кібератаки на критичну інфраструктуру, а також низький рівень медіакультури суспільства. Недоліком є те, що у Стратегії не зовсім логічно відмежовані інформаційно-психологічні загрози, кіберзагрози та власне загрози інформаційній безпеці [3].

Доктрина інформаційної безпеки та Стратегія кібербезпеки України визначають широкий спектр небезпек у цій сфері. У сучасному інформаційному протиборстві активно застосовуються пропаганда, дезінформація, кібератаки на критичні системи, а також маніпуляція громадською свідомістю. Інформаційна агресія зазвичай проходить три етапи: формування ядра невдоволених, створення альтернативного інформаційного простору та поступове зміщення суспільної думки. Завдання держави полягає у захисті інформаційних ресурсів, свідомості громадян та обмеженні доступу супротивника до критичних даних [3].

Інтернет є головним полем інформаційних атак, тому заходи держави мають бути спрямовані на підвищення стійкості суспільства до деструктивних впливів. Реалізація зовнішніх загроз відбувається через пошук

вразливостей у інформаційній інфраструктурі та використання різних видів «інформаційної зброї» — від шкідливих програм до психологічних технологій впливу.

Складність аналізу зовнішніх загроз посилюється тим, що в доктринальних документах України бракує чіткої класифікації та ранжування небезпек. Тому особливого значення набуває моніторинг, прогнозування та моделювання розвитку подій. Основою прогнозування є визначення мети, ключових факторів, їх взаємозв'язків і варіантів впливу на систему безпеки.

Серед найбільш небезпечних зовнішніх інформаційних загроз для України можна виокремити:

- спроби несанкціонованого доступу до державних інформаційних ресурсів та інфраструктури;
- поширення дезінформації про внутрішню й зовнішню політику;
- маніпулятивний вплив іноземних структур на прийняття рішень;
- порушення прав українських громадян та організацій в інформаційній сфері за кордоном.

Ефективний захист передбачає багаторівневу систему заходів, яка враховує геополітичний контекст, регіональну специфіку та вплив транснаціональної злочинності.

Отже, своєчасний моніторинг характеру, особливостей, масштабів загроз та їх наступне прогнозування мають особливе значення. Прогнозування є важливим і самостійним елементом профілактики інформаційних загроз зовнішніх джерел, та, відповідно, забезпечення національної безпеки.

Анотація

У тезах висвітлено сутність механізму протидії загрозам національній безпеці, який у вузькому розумінні постає як система державних та недержавних інституцій, а у широкому — як поєднання сил і засобів,

спрямованих на захист інформаційної сфери. Показано, що цей механізм функціонує як динамічна система, яка включає ідентифікацію інтересів, прогнозування ризиків, реалізацію заходів протидії та відновлення стабільності. Наголошено на ключових інформаційних загрозах для України, серед яких агресивні дії Росії, кібератаки, дезінформація та маніпулятивний вплив на громадську думку. Виокремлено основні зовнішні ризики, такі як спроби втручання в державні інформаційні ресурси, поширення неправдивих відомостей і тиск іноземних структур на прийняття політичних рішень. Обґрунтовано необхідність багаторівневої системи захисту, посилення стійкості суспільства до інформаційного впливу та впровадження моніторингу й прогнозування як провідних інструментів забезпечення національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Деремо В. Н. Теоретико-методологічні засади класифікації загроз об'єктам інформаційної безпеки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2015. № 2 (18). С. 16-22. Дата звернення: 25.09.2025.
2. Хілько О. Л. Визначення загроз національній безпеці в українській теоретико-політичній думці. Дата звернення: 25.09.2025.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015. Дата звернення: 25.09.2025.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Шемаєв В.В., д.е.н.;

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Шемаєва Л.Г., д.е.н., професор

Національний інститут стратегічних досліджень
(м. Київ, Україна)

Проблема визначення стратегічних пріоритетів економічної безпеки України в умовах війни обумовлена необхідністю створення оновленого загальнодержавного механізму управління новими ризиками в економічній сфері, пов'язаними з акумулюванням нових зовнішніх та внутрішніх загроз, які істотно впливають на конкурентоспроможність, економічну стійкість, обороноздатність та загальний добробут суспільства. До таких загроз належать, насамперед, спричинені воєнною агресією з боку росії критичні руйнування виробничої, транспортної, енергетичної, соціальної інфраструктури, зростаючі демографічні та трудові ресурсні втрати та їх безпосередні наслідки.

Одночасно глобальні геополітичні, геоекономічні, технологічні і цифрові трансформації, міждержавні конфлікти, зміни клімату, загострення конкуренції за ресурси, масштабування кіберзагроз та зростаюча інтенсивність світових економічних криз істотно вплинули на стан національної економіки та посилили уразливість наступних відновлювальних процесів від зовнішніх шоків та внутрішніх структурних дисбалансів.

Зазначене обумовлює необхідність визначення стратегічних аспектів/пріоритетів забезпечення економічної безпеки України як в умовах війни, так і на період післявоєнного відновлення. Експертний аналіз ризиків,

загроз економічній безпеці України в умовах війни, глобальні тренди, що характеризуються зростанням турбулентності, дозволяють визначити наступні стратегічні аспекти:

у воєнний період:

забезпечення макрофінансової стабільності з мінімізацією негативних шоків для економіки, збереженням контролю над інфляцією, валютним курсом, держборгом і дефіцитом бюджету для запобігання фінансовим шокам; мінімізації зовнішньої макроекономічної уразливості, зменшення залежності від імпорту критичних товарів, послуг і фінансів; боротьби з тінізацією економіки; забезпечення належного рівня валютної, фінансової та інфляційної стабільності для підтримки довіри бізнесу і населення;

підвищення стійкості державних фінансів, зниження їх уразливості до волатильності економічної динаміки, зменшення дисбалансів у системі державних фінансів та недопущення надмірного зростання боргового навантаження, недопущення різкого збільшення фіскального навантаження, підтримання економічного зростання та надання достатньої державної підтримки верствам населення, які перебувають у зоні ризику; оптимізації податкових стимулів для секторів, критичних під час війни (оборонне виробництво, агропродовольчий сектор, енергетика та енергетичне машинобудування тощо);

забезпечення стабільності та безперервності зовнішньоекономічних зв'язків для підтримки критичних секторів економіки в умовах воєнних дій, зокрема сектора оборони та енергетики; підтримка стабільності зовнішньоторговельного балансу шляхом оптимізації торгових потоків і застосування ефективних механізмів контролю; підвищення ефективності митної системи та логістики для зниження транзакційних витрат і прискорення товарообігу;

послаблення ризиків, пов'язаних із втратами ринків, логістичними обмеженнями та геополітичними шоками, посилення адаптивності зовнішньоекономічної політики для швидкого реагування на зміни в

глобальному середовищі; розбудова та модернізація транспортної і логістичної інфраструктури для забезпечення надійної зв'язності країни в умовах воєнних загроз і руйнувань;

запобігання втраті інтелектуального капіталу: створення умов для збереження існуючого інвестиційного потенціалу та мобілізації ресурсів для критичних потреб воєнного часу та для підтримки критичних секторів економіки;

послаблення фінансових і політичних ризиків для внутрішніх та іноземних інвесторів у воєнний час: створення сприятливих умов для збереження та залучення стратегічних інвестицій із пріоритетністю проектів, пов'язаних з обороною, інфраструктурою та критичними секторами економіки; забезпечення прозорості, контролю та протидії корупції в інвестиційній сфері для підтримки довіри інвесторів; розробка адаптивних інструментів державної підтримки інвестиційної діяльності в умовах високої невизначеності;

забезпечення безперервності наукових досліджень і розробок, насамперед у стратегічних секторах (ОПК, енергетична, медична галузі); досягнення координації між державними, академічними і приватними інституціями для ефективного обміну знаннями і ресурсами; підтримка та розвиток науково-технічного потенціалу країни, критичного для забезпечення обороноздатності та адаптації до воєнних викликів; створення умов для оперативного залучення інноваційних рішень у відповідь на виклики воєнного часу;

у післявоєнній перспективі:

досягнення довгострокової макроекономічної стабільності як фундаменту сталого економічного зростання, підвищення стійкості та адаптивності економіки;

гарантування фінансового суверенітету шляхом забезпечення стабільної фіскальної та монетарної політики, передбачуваності бізнес-

середовища, зменшення залежності від зовнішньої допомоги через ефективне управління державними фінансами та розвиток внутрішніх ринків капіталу;

формування стійкої та конкурентоспроможної економіки на основі структурної модернізації, високої продуктивності та інноваційності; інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості з акцентом на інновації, переробку, «зелену» економіку та цифрову трансформацію, розширення присутності української продукції на стратегічних ринках з високою доданою вартістю;

формування стабільного, прогнозованого та привабливого інвестиційного клімату, що стимулює довгострокові капіталовкладення, сприяння стійкому припливу капіталу для реалізації програм відновлення, модернізації та інноваційного розвитку, сприяння розвитку інвестицій у пріоритетні сектори, включаючи високотехнологічні, зеленої економіки та інфраструктурні проекти, посилення механізмів захисту прав інвесторів і забезпечення верховенства права;

створення стійкої інноваційної екосистеми, спроможної забезпечити технологічну незалежність і конкурентоспроможність країни, сприяти технологічному розвитку України шляхом підтримки інноваційної діяльності у промисловості, сільському господарстві, ІТ та інших ключових секторах, інтеграції науково-дослідних інституцій, бізнесу і державних структур у єдину систему інноваційного розвитку, впровадження наукових розробок у виробничі процеси для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності економіки, гарантування захисту інтелектуальної власності та стимулювання комерціалізації інновацій;

підвищення якості та доступності публічних послуг, забезпечення прозорості у формуванні та використанні коштів державного та місцевих бюджетів, розвиток культури стратегічного та бюджетного планування, відповідальності за якість управління бюджетними видатками шляхом створення єдиної системи державного стратегічного планування та прогнозування економічного та соціального розвитку, оптимізації

середньострокового бюджетного планування з урахуванням орієнтирів повоєнного відновлення, забезпечення прозорості та ефективності державних інвестиційних програм та проєктів відповідно до міжнародних стандартів;

інтеграція до європейського та глобального економічного простору: узгодження макроекономічної політики з нормами ЄС, адаптація фінансової системи до норм і стандартів ЄС, участь в об'єднаних економічних та інвестиційних проєктах, формування надійних міжнародних партнерств та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості з урахуванням геополітичних реалій.

Перспективи подальших розробок у цієї сфері необхідно вбачати у визначенні адаптивних механізмів реагування на високоінтенсивні й комплексні виклики та загрози економічній безпеці. Це передбачає ревізію, переосмислення та адаптацію методологічних підходів до забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованою моделлю оцінки її стану; європейським засадам і принципам стратегування, з урахуванням крос-секторальної взаємодії; інтеграції економічної безпеки з іншими сферами; диференціювання загроз економічній безпеці відповідно до системних ризиків, а цілей, завдань та інструментів забезпечення економічної безпеки – в залежності від умов війни та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1.Я. Базиліук та ін. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: Аналітична доповідь. НІСД. 2024 р. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny>. (дата звернення: 12.10.2025);

2.Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 104 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>. (дата звернення: 12.10.2025).

***Шумар Наталія Леонідівна**
кандидат економічних наук, незалежний дослідник*

Економіка талантів:

як стратегічний менеджмент формує нову архітектуру сталого зростання

Сучасний менеджмент має реагувати на глобальні виклики шляхом упровадження стратегічних підходів, що поєднують ефективність, інноваційність та соціальну справедливість.

У центрі такої парадигми — людський капітал і таланти, які визначають конкурентоспроможність держав і компаній.

Прикладом служить Національна стратегія розвитку талантів Америки: формування робочої сили для золотої епохи (далі – Стратегія розвитку талантів), яка інтегрує освітню, інноваційну та економічну політику навколо спільної мети — забезпечення сталого зростання через розвиток навичок майбутнього.

У контексті Цілі 4 «Якісна освіта» одним із ключових стратегічних імперативів сучасного менеджменту є принцип «навички перш за все» — підхід, за якого провідну роль у формуванні професійної траєкторії відіграють не формальні дипломи, а реальні навички, компетентності та здатність до постійного навчання.

У Сполучених Штатах ця модель стала основою Стратегії розвитку талантів, що передбачає перехід до економіки, заснованої на навичках «економіка, заснована на навичках». Її реалізація спирається на три ключові механізми:

1. Прогнозування навичок — системне визначення потреб ринку праці на основі аналітики, штучного інтелекту та регіональних даних. Це дозволяє формувати гнучкі навчальні програми й уникати структурного безробіття.
2. Регіональні хаби “освіта–бізнес–інновації” — простори партнерства між університетами, компаніями та місцевими громадами,

які сприяють практичній підготовці, стажуванню та розвитку підприємницьких навичок.

3. Програми учнівства та система громадських коледжів — як інструменти доступної, прикладної освіти, що поєднує навчання з реальною роботою, особливо для молоді, ветеранів та соціально вразливих груп.

Для України адаптація цих підходів відкриває можливості оновлення освітньої політики, орієнтованої на STEM-компетентності, цифрову грамотність і безперервне навчання. Це дозволяє не лише підвищити якість освіти, а й забезпечити стійкий зв'язок між освітніми програмами та потребами національної економіки.

У межах Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» головним завданням сучасного менеджменту є формування екосистеми продуктивної, інклюзивної та інноваційної зайнятості. В умовах цифрової трансформації це означає перехід до економіки можливостей, де гідна праця поєднується з інноваціями, ментальним благополуччям працівників і соціальною відповідальністю бізнесу.

Досвід Сполучених Штатів, зокрема підходи, викладені у Політиці розвитку робочої сили США, демонструє системний перехід до найму на основі навичок — добору персоналу на основі компетентностей, а не лише формальних кваліфікацій. Такий підхід передбачає:

1. Розвиток партнерств “держава–бізнес–освіта” для створення єдиного простору підготовки та перекваліфікації кадрів відповідно до потреб індустрій.

2. Інвестиції в перекваліфікацію ветеранів, молоді та жінок у високотехнологічних секторах, що сприяє соціальній інтеграції та зменшенню нерівності на ринку праці.

3. Підтримку підприємництва та малого бізнесу як джерела нових робочих місць і драйвера регіонального розвитку.

4. Впровадження корпоративних програм добробуту, які знижують рівень вигорання та підвищують продуктивність працівників.

Для України адаптація таких підходів означає перехід до моделі управління людським потенціалом, що базується на розвитку компетентностей, стимулюванні інновацій і формуванні середовища гідної праці. Це дозволяє створити економіку знань і можливостей, у якій продуктивність праці, соціальна справедливість і стійкість суспільства взаємно підсилюють одна одну.

Поєднання підходів до освіти й праці дозволяє створити національну систему розвитку талантів, у якій:

- освіта забезпечує формування компетентностей,
- бізнес — їх застосування і розвиток,
- держава — політичну підтримку та координацію.

Це відповідає принципам сталого менеджменту, де кожна управлінська дія має соціальний та економічний ефект.

Висновки:

Сучасні стратегічні імперативи менеджменту визначаються переорієнтацією від управління ресурсами до управління людським потенціалом. У центрі нової моделі стоїть людина — носій знань, навичок і цінностей, від яких залежить інноваційна спроможність економіки та стійкість суспільства.

Перехід до навичкоцентричної економіки стає основою конкурентоспроможності держави. Такий підхід вимагає інвестицій у розвиток талантів, системну перекваліфікацію, створення умов для гідної праці та соціальної безпеки.

Адаптація досвіду США у сфері розвитку талантів і політики робочої сили може слугувати каталізатором модернізації українського менеджменту. Впровадження принципів «навички перш за все», партнерства освіти й бізнесу, а також моделей навчання впродовж життя сприятиме формуванню гнучкої, інноваційної системи управління персоналом.

Реалізація Цілей сталого розвитку №4 «Якісна освіта» та №8 «Гідна праця та економічне зростання» створює підґрунтя для довгострокової соціально-економічної стійкості, зростання продуктивності та розбудови економіки можливостей, у центрі якої — освічена, мотивована і відповідальна людина.

Перелік використаної літератури:

1. United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York : United Nations, 2015. – 41 p.
2. U.S. Department of Labor / U.S. Department of Commerce / U.S. Department of Education. America's Talent Strategy: Building the Workforce for the Golden Age. – Washington, DC : U.S. Government Printing Office, 2025. – 72 p.
3. Altman E. J., Schrag E. Workforce Development Policy in the U.S. – Washington, DC : Brookings Institution, 2025. – 58 p.
4. OECD. Skills Outlook 2023: Skills and the Future of Work. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 320 p.
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024. – Geneva : WEF, 2024. – 180 p.
6. Міністерство економіки України. Проєкт Стратегії розвитку людського капіталу України до 2035 року. – Київ : Мінекономіки України, 2024. – 54 с.
7. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку освіти України до 2030 року. – Київ : МОН України, 2023. – 28 с.

**Секція 8. Діджиталізація освіти та розвиток управлінських
компетентностей**

**THE USE OF NEURAL NETWORK TOOLS FOR DEVELOPING
CRITICAL THINKING SKILLS IN FUTURE MANAGERS**

Klymenko M.A., Postgraduate student

National University of Food Technologies (Kyiv, Ukraine)

The contemporary business landscape, characterized by volatility, complexity, and information overload, demands a new calibre of leadership. Future managers must possess not only specialized knowledge but also highly developed higher-order cognitive skills, chief among them being critical thinking. This skill, defined as a rational and reflective process focused on assessing beliefs and making informed decisions, is paramount for effective strategic planning, problem-solving, and innovation [1, p. 3]. Concurrently, the proliferation of advanced neural network tools, particularly large language models (LLMs) like ChatGPT, has introduced a paradigm shift in how information is processed and tasks are executed. These tools offer unprecedented efficiency in data synthesis, content generation, and administrative support, becoming invaluable assets in academia and professional practice [2, p. 59-61]. However, this technological integration presents a significant pedagogical challenge: the risk of over-reliance on AI can potentially inhibit the very development of critical thinking skills that are essential for future managers. Passive acceptance of AI-generated content without rigorous evaluation may lead to a decline in analytical abilities and independent judgment.

Therefore, the purpose of this research is to develop and substantiate a conceptual model for the synergistic integration of neural network tools into the educational process for future managers, aimed at enhancing, rather than substituting, their critical thinking capabilities. This model seeks to transform AI from a potential cognitive crutch into a sophisticated instrument for intellectual

augmentation, fostering a generation of managers who can leverage technology to deepen their analytical prowess.

To achieve this purpose, it is first necessary to establish a comprehensive definition of critical thinking within the context of management education. Critical thinking is not a monolithic skill but a composite of several interrelated abilities. It encompasses analysis, interpretation, evaluation, inference, explanation, and self-regulation [1, p. 4]. For a manager, this translates to the ability to deconstruct complex business problems, evaluate diverse information sources, identify underlying assumptions, construct coherent arguments for strategic decisions, and reflectively assess the outcomes of those decisions. The integration of neural network tools must be structured to target and develop each of these facets.

The core of the proposed approach lies in recognizing the dual potential of AI tools. On one hand, they can significantly enhance critical thinking by providing rapid access to diverse perspectives, aiding in the analysis of complex information, and supporting the construction of structured arguments [1, p. 1]. For instance, a future manager can use an LLM to simulate various market scenarios, generate counterarguments to a proposed strategy, or summarize vast quantities of market research into digestible formats. This allows the user to offload lower-level cognitive tasks (e.g., information retrieval) and dedicate more mental resources to higher-order analysis and synthesis.

On the other hand, the unguided use of these tools poses a direct threat to cognitive development. Over-reliance may diminish students' motivation for self-reflection and critical evaluation, raising profound concerns about academic integrity and the unverified acceptance of AI-generated content [1, p. 1]. Studies show that while AI can outperform large segments of the human population on specific, well-defined cognitive tasks, its output can still contain inaccuracies, biases, or logical fallacies [2, p. 61]. A manager who uncritically accepts an AI-generated market forecast or strategic plan without understanding its underlying data and assumptions is abdicating their core professional responsibility.

To navigate this dichotomy, we propose the Synergistic Critical Thinking Integration (SCTI) model. This model is structured in three distinct pedagogical stages, designed to guide students from assisted information processing to independent, high-level critical judgment.

At this initial stage, students use neural network tools as powerful assistants for information gathering and preliminary analysis. They learn to formulate effective prompts to query LLMs, gather data from multiple AI-generated viewpoints, and use the tools to structure complex information. The focus is on leveraging the AI's capacity for breadth and speed.

This is the pivotal stage of the model. Here, the pedagogical focus shifts from using the AI to evaluating its output. Students are taught specific methodologies to fact-check AI-generated data, identify potential biases in the training data that may influence the output, deconstruct the logical coherence of AI-generated arguments, and compare the AI's conclusions against established theoretical frameworks and empirical evidence. This stage directly addresses the primary risk of cognitive atrophy by making the act of questioning the AI a core learning objective.

In the final stage, the student moves beyond mere evaluation to independent synthesis and decision-making. The AI's output is treated as one of many inputs—alongside academic literature, case studies, and personal analysis—in the formulation of a final conclusion or strategic decision. The student must integrate these diverse sources, resolve contradictions, and construct a novel argument or solution that is their own. The final deliverable is not the AI's answer, but the student's reasoned judgment, fortified and challenged by the AI's contribution.

To formalize the cognitive process within the SCTI model, we can introduce a formula that describes the quality of the final critical thinking outcome (CT_{final}). This outcome is a function of the initial AI-generated output (O_{AI}) and a human-driven Critical Evaluation Coefficient (k_{eval}) (1.1):

$$CT_{final} = f(O_{AI} \times k_{eval}), (1.1)$$

Here, k_{eval} (where $0 \leq k_{\text{eval}} \leq 1$) represents the intensity and quality of the human critical engagement process outlined in Stage 2. A low k_{eval} (approaching 0) signifies passive acceptance of the AI's output, resulting in a low-quality, derivative critical thinking outcome. Conversely, a high k_{eval} (approaching 1) represents a rigorous process of verification, questioning, and synthesis, which refines and elevates the initial AI output into a robust and well-substantiated conclusion. The goal of the educational process is to maximize k_{eval} , thereby teaching students to be active masters of the technology, not passive recipients of its output.

The practical implementation of the SCTI model necessitates a fundamental shift in pedagogical methods and assessment strategies. The role of the educator evolves from a purveyor of information to a facilitator of critical inquiry—a cognitive mentor who guides students in the art of questioning, evaluating, and synthesizing. This requires educators to possess a deep understanding not only of their subject matter but also of the capabilities and limitations of the AI tools being used [1, p. 1]. Curricula must be redesigned to include modules on "AI literacy," where students learn about the architecture of neural networks, the concept of training data bias, and the methodologies for verifying information, aligning with the modern world's demand for adaptable skills [2, p. 59; 3, p. 138]. Consequently, assessment methods must also evolve. Instead of prioritizing memorization, they should focus on the critical thinking process through innovative methods such as evaluating a student's ability to design sophisticated prompts (Prompt Engineering), produce a critical review of AI-generated output, or integrate diverse information sources in synthesis projects. This pedagogical approach is not merely an academic exercise; it is a direct preparation for the future of management, where a leader's value will be determined by their ability to use AI to think better. The capacity to critically evaluate an AI-generated forecast or synthesize AI data with human intuition will be a defining competency, making the understanding of AI systems a core management skill rather than a niche technical one.

In conclusion, the integration of neural network tools into management education presents both a profound challenge and an unprecedented opportunity. A laissez-faire approach risks fostering cognitive dependency and eroding the critical thinking skills that are the bedrock of effective leadership. However, a structured, intentional, and critical pedagogical framework, such as the proposed Synergistic Critical Thinking Integration (SCTI) model, can transform these tools into powerful catalysts for intellectual development. By systematically guiding future managers through the stages of augmented analysis, critical evaluation, and independent synthesis, we can cultivate a new generation of leaders who are not merely users of technology, but masters of it. They will be equipped to navigate the complexities of the future, leveraging AI to enhance their own innate human capacity for reason, judgment, and innovation, thus ensuring that technology serves as a tool for human progress, not a substitute for human thought.

Used literature list

1. Melisa R. et al. Critical Thinking in the Age of AI: A Systematic Review of AI's Effects on Higher Education. *Educational Process: International Journal*. 2025. Vol. 14. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.14.31>.
2. OECD. Results from TALIS 2024: The State of Teaching. Paris : OECD Publishing, 2025. 306 p. (TALIS). DOI: <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>.
3. OECD. AI and the Future of Skills, Volume 2: Methods for Evaluating AI Capabilities. Paris : OECD Publishing, 2023. 180 p. (Educational Research and Innovation). DOI: <https://doi.org/10.1787/a9fe53cb-en>.

MANAGEMENT OF ACADEMIC COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF HIGHER EDUCATION

Melnic G. V., PhD in Economic Sciences, Associate Professor

Popovici A. A., PhD in Economic Sciences, Associate Professor

Academy of Economic Studies of Moldova (Chişinău, Republic of Moldova)

Over the past decades, higher education has undergone significant structural and functional transformations driven by globalization, digitalization, and the transition toward a knowledge-based economy. The contemporary university is no longer merely a space for the transmission of information but a complex actor within the social and economic ecosystem, assuming clearly defined educational, scientific, and cultural roles [1]. Within this new paradigm, communication becomes a strategic resource of academic governance, influencing decision-making efficiency, the engagement of the university community, and the strengthening of institutional reputation.

University modernization cannot be conceived without effective communication management. Internal communication contributes to organizational cohesion, while external communication enhances public image and partnerships. In the contemporary academic environment, success depends on the institution's ability to create an integrated communication ecosystem based on collaboration, transparency, and adaptability [2].

Managerial communication represents the set of processes through which leadership directs flows of information, meaning, and influence to achieve strategic objectives. Beyond the mere transmission of messages, it builds shared understanding, reduces ambiguity, and aligns behaviors with the institutional mission-serving as a precondition for decision-making efficiency and organizational coordination [3]. Within the academic environment, the role of communication is amplified by the university's triple mission-education, research, and service to society-which requires mechanisms capable of connecting diverse levels, roles, and professions in accordance with academic culture and participatory governance [2].

In universities, communication becomes the central instrument of academic leadership: leaders articulate vision, legitimize change, and shape cultural norms through messages and rituals. Thus, communication is not merely operational but also a governance mechanism that supports transparency, participation, accountability, and trust. It possesses a dual nature: operational (coordination, control, feedback) and relational-symbolic (identity, cohesion, shared meaning) [3]. The quality of interaction between management, faculty, and students shapes the organizational climate and engagement, while the narrative coherence of leadership reduces resistance to change and fosters institutional learning [2].

Academic communication operates on three interdependent levels whose synergies define competitiveness. At the institutional level, it ensures policy coherence among the rectorate, senate, and basic structures, translating strategy into processes and outcomes. At the educational level, the dialogue between professors and students, along with feedback mechanisms, directly influences the quality of teaching and learning; clarity of objectives and criteria is decisive. At the scientific level, channels for interdisciplinary collaboration, international projects, and dissemination of results enhance visibility and reputational capital [2].

Their interdependence requires the design of a communication architecture with aligned, congruent, and audience-differentiated messages. Analytically, classical models (linear, interactive, transactional) explain communication flows and feedback loops, but universities function more effectively as communication ecosystems, interconnected through formal networks (regulations, meetings, reports) and informal ones (communities of practice, mentoring). Media richness theory recommends matching the communication channel to the ambiguity of the task: sensitive decisions require rich media (synchronous or face-to-face dialogue), while routine information can use “lean” media (email, postings). A stakeholder-oriented perspective calls for differentiated messages tailored to students, academic and administrative staff, economic partners, and quality assurance agencies, while maintaining reputational coherence.

Communication management involves the intentional design of channels (formal/informal, synchronous/asynchronous, digital/face-to-face) and their correlation with content type (strategic, operational, informational, formative), target audiences, and institutional cycles (admissions, accreditation, evaluation). A mature architecture combines traceable and legitimate tools (reports, decisions, newsletters) with spaces for dialogue and co-creation (forums, open meetings, consultations), avoiding information overload and fragmentation. Key processes—systematic feedback, active listening, and inter-message coherence—support organizational learning; their absence amplifies resistance, erodes trust, and dilutes strategic intent. In parallel, communication creates symbolic capital: values, identity narratives, traditions, and rituals that reinforce belonging and axiological convergence [2].

Professionalization in this field requires competencies in strategic thinking, academic and administrative writing, dialogue facilitation, digital literacy, data visualization, and crisis management, all underpinned by rigorous ethics (accuracy, transparency, data protection, non-discrimination). Communication maturity can be monitored through indicators such as institutional response time, participation in consultations, student and staff satisfaction, media presence quality, and reputation scores. Thus, communication evolves from an operational tool to a governance mechanism that accelerates institutional learning, reduces uncertainty, and institutionalizes quality—in line with the demands of academic modernization and the knowledge-based society [2], [3].

The modernization of higher education entails a redefinition of communication processes. Contemporary universities function as open knowledge networks in which the circulation of information determines organizational efficiency. Effective internal communication fosters interdepartmental collaboration, increases staff engagement, and facilitates strategic decision-making [1].

At the same time, external communication strengthens public image, relations with the economic environment and authorities, as well as participation in

international academic networks. Through an integrated communication strategy, universities can achieve visibility, trust, and prestige. Conversely, poor communication generates confusion, resistance to change, and reputational loss.

The management of academic communication directly contributes to developing an organizational culture based on cooperation, respect, and performance. These values are reflected in teaching, research, and governance processes, defining institutional quality standards.

Digitalization has profoundly transformed the dynamics of academic communication. Online educational management platforms, collaborative tools, and academic social networks have expanded universities' capacity to disseminate information and engage with diverse audiences. However, this digital expansion also raises challenges related to ethics, security, and data protection [2].

Recent literature on management and organizational modernization emphasizes that digital transformation is not merely the adoption of new technologies but a profound change in models of collaboration, governance, and organizational learning [1]. Within this framework, universities must adopt clear policies regarding digital ethics, media literacy, and information responsibility. University digital communication should be treated as a strategic managerial competency. Recent experience has demonstrated the importance of balancing technology and human interaction. The future model of academic communication is hybrid, combining the advantages of digitalization with the need for direct relationships, creativity, and empathy. Thus, digital communication becomes a key instrument for university sustainability and resilience [3].

Within the broader context of institutional transformation, university communication faces a series of complex challenges. The following table summarizes these issues and proposes strategic directions for improvement.

Table 1. Current Challenges and Strategic Directions in the Management of Academic Communication

Identified Challenges	Impact on the Institution	Strategic Directions for Modernization
Fragmented communication among structures	Loss of coherence and message clarity	Creation of an integrated communication system
Deficit of digital competencies	Low efficiency and limited productivity	Digital training programs for academic and administrative staff
Information overload	Decreased attention and message quality	Streamlining communication flows and filtering content
Lack of institutional feedback	Demotivation and reduced engagement	Implementation of periodic feedback platforms
Ethical issues in digital communication	Reputational and legal risks	Adoption of a digital ethics and security code

Source: Developed by the Authors

The analysis summarized in Table 1 highlights that the efficiency of academic communication depends directly on the degree of integration of institutional processes, the digital competencies of staff, and the existence of an organizational culture grounded in transparency and cooperation. Therefore, the transformation of university communication is not merely a technological matter but a managerial paradigm shift, requiring the reconstruction of internal relationships and the strengthening of trust among all components of the academic community.

In conclusion, the management of academic communication represents a central pillar of modernization and sustainability in higher education. The integration of the internal, external, and digital dimensions of communication enables universities to ensure decision-making transparency, community engagement, and the consolidation of public image. For effective university governance, it is essential to implement a communication strategy based on principles of ethics, feedback, and collaboration, alongside the development of digital competencies and communication support structures. In this way, academic communication becomes the driving force of innovation, performance, and adaptability in contemporary higher education.

References

1. Drucker, P. (2008). Managementul viitorului [The Management of the Future]. Bucharest: ASAB Publishing.
2. Nedelea, A., & Păunescu, C. (2020). Leadership și comunicare în mediul academic [Leadership and Communication in the Academic Environment]. Bucharest: ASE Publishing.
3. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. New York: Pearson Education.

DIGITAL EDUCATION AS A KEY AREA OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE

Shypulina Yu.S., Doctor of Economics, Professor

Semeniutin A.O., postgraduate student

National Technical University

"Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine)

Digitalization is a process of transformation across all sectors of the country through the large-scale use of information and communication technologies, which enables an increase in the level of social development and the well-being of citizens on the path to digital and sustainable transition. The rapid digitalization over the past decade, associated with the emergence of digital innovations and the technological revolution, has led to a transformation in many aspects of life. The education system is no exception, actively utilizing the advantages and capabilities of digital devices and technologies. One of the primary drivers of this shift globally was the COVID-19 crisis, which significantly accelerated changes in the education system and enabled the development of a new learning experience. Therefore, digital technologies, when used effectively, provide an opportunity to support learning in the face of crisis phenomena and the impossibility of full-time

education, while also ensuring a high level of quality and inclusiveness in the educational process. They contribute to the development of a more flexible, individualized, and student-centered approach, serve as a tool to increase the level of creativity in the educational process, allow learning outside academic institutions in places that meet everyone's needs, and create universal access to digital content.

The European integration vector of Ukraine's development determines compliance with all development programs and plans declared in the European Union. One of these is the Digital Education Action Plan 2021-2027, which outlines the European Commission's vision for developing quality, accessible, and inclusive digital education in Europe [1]. This Plan has two main strategic priorities:

- increasing the level of digital potential of the education system to form and develop a highly effective European digital education ecosystem through the use of digital technologies for teaching and learning;
- increasing the level of digital competencies of the population, which today is not only a right but also a necessity, and reducing the unevenness of the level of digital skills among different groups of the population.

Achieving these priorities will enable countries to thrive in the global digital economy by developing a highly competent, creative workforce with advanced digital skills and competencies, as well as actively utilizing the latest technologies, including artificial intelligence.

The central entity in the country responsible for digitalization processes is the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. The primary tool and result of its activities is the creation and active development of the Diia portal, which includes, among other things, "Diia.Education." Since 2019, at the initiative of the Ministry, studies have been conducted to assess the level of digital skills among the Ukrainian population. In 2023, the third wave of assessment took place, according to the results of which we can talk about the following trends that affect the educational sphere to one degree or another [2]:

- The share of Internet users is increasing every year – this indicator has the most excellent value for the population aged 18-29 years (96%); almost all respondents note that the Internet is a basic need in their lives in all its areas, and for pupils and students, it is necessary and mandatory for learning.

- sustainable development of digital skills of the population – this is manifested not only in the quantitative growth of the share of the population with relevant skills, but also in their qualitative understanding – the depth of these skills: this is how the number of people whose level of digital skills in the information and communication spheres, as well as in the areas of solving life problems and creating digital content is above average is growing every year, at the same time, information and communication skills are of the most significant importance (more than 90%); Key changes in digital technology practices include, among others: for adults – the use of educational materials on the Internet; for teenagers – distance education; for both groups the use of artificial intelligence in education and work; increasing the relevance and significance of digital technologies for people with hearing impairments both in everyday life and in study and work;

- an increase in the share of the population that has requests to deepen knowledge of learning and self-education using digital technologies (more than 70% of respondents) – it should be noted that there is a tendency to increase the use of Ukrainian platforms, while the main reason for their non-use is ignorance of the existence of relevant services (i.e. there is a question of intensifying their promotion and implementation of a marketing program); there is a specific dependence on the use of different sources of online learning: teenagers choose instant messengers, short videos on social networks, YouTube for learning; young people use the Prometheus, YouTube and Go IT platforms to a greater extent; older people use search engines and are not limited to specific tools;

- growth of the benefits of digital skills – it has been established that digital skills allow you to better gain knowledge for mastering the profession (more than 80% of respondents); In addition, it is noted that the difference in remuneration of

workers with digital skills and those who do not have them is more than 80%, because the results of their work add about 100 billion euros to domestic GDP.

Thus, by analyzing these trends, we can conclude that digitalization and the further development of the education sector are closely related. The industry that combines them is the field of EdTech, which involves the active use of digital tools and other modern technologies to enhance the educational process, aiming for greater accessibility, personalization, efficiency, and student engagement. Today, EdTech offers significant opportunities for interaction and communication in the academic field between providers and service recipients, and also enables the involvement of other stakeholders in this process. In current conditions, digital technologies and tools have become the foundation for learning worldwide, expanding the capabilities of teachers, adapting education to meet the needs of each student, and enabling them to shape their educational trajectory independently.

References

1. Digital Education Action Plan 2021-2027. Resetting education and training for the digital age. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/1384-deap_communication_sept2020_en.pdf.

Дослідження цифрової грамотності в Україні 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf

ЕТИЧНИЙ ВИМІР DIGITAL-ПРОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ З АВТОРСЬКОГО ПРАВА У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

Вихор С.С., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Інформаційне суспільство сьогодні актуалізує потребу інформування та дотримання норм авторського права у соціальних медіа, які стають ключовим інструментом комунікації та просування цифрових товарів та послуг. Варто враховувати, що швидкість цифрової взаємодії та відкритість мережевого середовища зумовлюють низку етичних викликів, пов'язаних із достовірністю контенту, дотриманням прав інтелектуальної власності, прозорістю джерел і відповідальністю за поширення інформації. Актуальність проблематики зумовлена потребою формування етичної культури digital-комунікації серед фахівців інформаційної, управлінської та правової сфер. Етика просування інформаційних послуг з авторського права сприяє підвищенню правової обізнаності користувачів і зміцненню довіри до надавачів послуг. Вивчення етичного виміру цифрових практик дозволяє визначити баланс між ефективністю інформаційного впливу та збереженням моральних принципів професійної діяльності.

Методика дотримання етичних аспектів просування інформаційних послуг авторського права у соціальних мережах включає чесне ставлення до авторства, уникнення плагіату, надання дозволів на використання творів, а також дотримання законності та прозорості. Важливо поважати права творців, не використовуючи їхні твори без дозволу, та, за необхідності, вказувати джерело та автора, щоб уникнути порушення закону та принципів етики. У цифрову епоху, коли контент швидко поширюється в мережі інтернет, захист авторських прав стає надзвичайно важливим завданням для творців контенту. З поглибленням технологій та поширенням цифрового

вмісту виникають нові виклики та особливості, які потребують уваги у сфері дотримання і захисту авторських прав [1].

З-поміж ключових етичних аспектів як чесність та правдивість, слід уникати оманливої реклами, яка може ввести в оману щодо походження чи авторства контенту. Повага до авторства потребує дотримання норми використання чужих творів лише з дозволу автора або правовласника. Не варто копіювати та поширювати контент без відповідного дозволу автора - власника. Прозорість як неодмінна вимога реалізації цифрової комунікації передбачає вимогу зазначати джерело та автора при використанні чужих робіт в інформаційній діяльності. Наступний аспект можна сформулювати щодо дотримання дозволу та ліцензії. За умови використання чужого твору для комерційних цілей (наприклад, у рекламі), необхідно отримати дозвіл або ліцензію від автора. Це може бути з певними умовами щодо монетизації чи використання. Окремо слід враховувати потребу уникнення тиску, що передбачає відкидання технології психологічного чи іншого тиску на інших користувачів, щоб вони використовували ваш контент, або дозволили його використання. Неодмінною вимогою є дотримання закону, оскільки неправомірне розповсюдження, копіювання чи використання творів без дозволу є порушенням Закону України «Про авторське право»[3].

Постає запитання щодо формулювання технології просування і дотримання авторських прав етично. Захист власного контенту передбачає обов'язкову ідентифікацію, через зазначення авторство, використовуючи ім'я або нікнейм. Допустимим є норма використання водяних знаків на фотографіях і відео. Налаштування конфіденційності під час роботи в мережі сприятиме обмеженню доступу до авторських творів [2].

Загалом, варто констатувати, що у цифрову епоху захист авторських прав під час реалізації інформаційної діяльності у мережі інтернеті стає складнішим завданням, проте він залишається важливим для забезпечення справедливості та стимулювання творчості. Автори та правовласники

повинні бути особливо уважними та активними у захисті своїх прав у цифровому середовищі.

Робота у соціальній мережі включає позначення авторства навіть у коротких повідомленнях або дописах, зокрема через використання гіперпосилань, тегів чи інших сучасних цифрових маркерів атрибуції. У процесі популяризації авторського права акцент слід робити не на заборонах чи покараннях, а на інформуванні користувачів про практичні способи захисту власного контенту та відповідального використання чужих матеріалів. Інформаційно-комунікаційна діяльність вимагає уникнення агресивних форм комунікації, маніпулятивних візуальних образів і сумнівних джерел інформації. Загалом, етична поведінка в онлайн-середовищі є свідченням професійної культури інформаційного фахівця. Тому рекомендована модерація публічних дискусій у соціальних мережах з дотриманням принципів поваги до авторів, збереження достовірності фактів та уникнення порушення конфіденційності. Окрім того, для повноцінної, відкритої реалізації у мережі варто створити короткий етичний кодекс, маніфест для офіційних сторінок організації, у якому будуть чітко відображені принципи взаємодії з користувачами, дотримання авторських прав і поширення відкритих знань [4].

Отже, етичний вимір digital-просування інформаційних послуг з авторського права у соціальних медіа визначає поєднання професійної відповідальності, правової обізнаності та культури комунікації в мережевому середовищі. Дотримання етичних принципів сприятиме зміцненню довіри до інформаційних інституцій, підвищенню якості публічних інформаційних послуг та формуванню позитивного іміджу фахівця у сфері авторського права. Практична реалізація висловлених рекомендацій забезпечить належний розвиток етичної інфраструктури цифрової взаємодії та сприятиме утвердженню принципів інтелектуальної чесності, відкритості та прозорості у сучасному медіапросторі.

Список використаних джерел

1. Авторські Права у Цифрову Епоху: Особливості Захисту в Інтернеті. URL: <https://www.avitar.legal/post/avtorski-prava-u-cifrovu-epohu-osoblivosti-zahistu-v-interneti> (дата звернення 11.10.2025)
2. Авторські права в інтернеті: як захистити свій контент та як самому не стати порушником. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/avtorski-prava-v-interneti-yak-zahistiti-sviy-kontent-ta-yak-samomu-ne-stati-porushnikom.html> (дата звернення 11.10.2025)
3. Дубовик Н.А., Климова К.І. «Інтелектуальна власність та авторське право - візуалізований навчальний посібник». 2024.
4. Ковальська Л.А. Філософія світоглядної культури науковця в галузі соціальних комунікацій. *Друга Всеукраїнська наук.-пр. інтернет-конференція «Соціальні комунікації в умовах глобалізації суспільства: виклики та перспективи»*. Київ: ДУІКТ. 2024. С. 55–56. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1525_37882904.pdf

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС СТУДЕНТІВ

Войцович С. Б., студентка,

Павлусь О. В., науковий керівник, викладач

Володимирський педагогічний фаховий коледж
імені Агатангела Кримського Волинської обласної ради
(м. Володимир, Україна)

У нинішньому світі постає таке **проблемне питання**: як саме соцмережі впливають на навчальний процес, мотивацію до навчання та результати студентів у сучасних умовах цифровізації освіти?

Соціальні мережі стали важливою частиною життя молодих людей сьогодні. Вони впливають не тільки на спілкування, але і на навчання. Для

студентів соціальні мережі є зручним джерелом даних та способом розвитку, але занадто велике їх використання може погіршувати увагу й успішність.

Facebook в сучасній освіті має **інформаційну і комунікаційну функцію**. В Україні сторінки коледжів та університетів в цій мережі використовуються для поширення новин, висвітлення досягнень студентів, анонсів подій, фото- та відеозвітів. Такий формат допомагає створити **позитивний імідж** навчального закладу, розвивати почуття спільноти серед учнів і підтримує зв'язок між адміністрацією, викладачами та здобувачами освіти. Дослідження міжнародних освітніх платформ підтверджують, що активність навчальних закладів у соціальних мережах піднімає поінформованість і мотивацію студентів до участі у позанавчальних заходах.

Як приклад, на офіційній сторінці **ДУІКТ** у Facebook публікуються фотозвіти зі студентських конференцій, днів відкритих дверей, благодійних акцій і конкурсів. Такі дописи допомагають студентам бачити активне життя закладу, пишатися спільнотою та мотивують до участі у подібних подіях. [1]

TikTok став місцем, де короткі навчальні відео можуть бути корисним засобом для мотивації. Вчителі і учні роблять ролики з порадами про навчання, роз'ясненням формул, історичними фактами або прикладами правильної вимови. Формат коротких відео допомагає швидко зрозуміти матеріал, але може також знижувати концентрацію, якщо його використовують надмірно. Освітні дослідження кажуть, що TikTok варто використовувати лише як доповнення до основного навчання.

Наприклад, вчитель фізики може показати легкий експеримент і пояснити явище з написами на екрані. Часто студенти демонструють способи запам'ятовування формул з математики через ролики. Такі відео роблять навчання веселим, сучасним і близьким до молодіжної культури — але потребують балансу між розвагою та освітою.[2]

В українському освітньому просторі **Instagram** активно використовується для створення візуального контенту, спрямованого на

підтримку студентів, популяризацію навчання та висвітлення студентського життя. Освітні платформи, як-от ЗНОХАБ та Просте ЗНО, активно використовують Instagram для поширення коротких навчальних порад і фактів у вигляді інфографіки чи коротких відео. Наприклад, публікації з порадами до підготовки до ЗНО чи розвитку критичного мислення отримують тисячі переглядів і активно коментуються студентами. Такий контент допомагає закріпити знання в легкій і доступній формі. [3;4]

Переваги використання соцмереж в освіті: вони підвищують мотивацію студентів, допомагають швидко поширювати матеріали, а також сприяють створенню мультимедійних підручників (відео, інфографіка, короткі підказки), а ще розвивають цифрову грамотність й навички спілкування онлайн. **Проблеми:** соцмережі можуть відволікати, створювати інформаційний шум, а не всі студенти мають рівний доступ до інтернету або техніки; є також ризик для поширення недостовірної інформації. Такий контент допомагає закріпити знання в легкій і доступній формі.[4]

Висновки. Отже, соціальні мережі відіграють важливу роль у сучасному навчальному процесі. Вони полегшують доступ до знань, підвищують інтерес до навчання, та допомагають швидкій комунікації. Але для ефективного використання потрібно розвивати медіаграмотність і вміти контролювати час проведений у них. Викладачам доцільно впровадити елементи цифрової освіти у навчальний процес, а студентам використовувати соціальні мережі з користю для навчання.

Список використаних джерел

1. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (ДУІКТ). *Матеріали конференції / інформаційні публікації*. — Київ, 2025. URL:https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_95857709.pdf (дата звернення: 07.10.2025)
2. Освіторія. Юрченко, О. *Українські вчителі — зірки TikTok: хто збирає шалені перегляди та гонорари*. — Освіторія, 2024.

URL:<https://osvitoria.media/experience/ukrayinski-vchyteli-zirky-tiktok-zbyrayut-shaleni-pereglyady-ta-gonorary-5-istorij-uspihu/> (дата звернення: **07.10.2025**)

3. EdEra. *Офіційна сторінка української студії онлайн-освіти в Instagram*. — EdEra, 2025. URL:https://www.instagram.com/edera_ua/ (дата звернення: **08.10.2025**)

4. Prometheus. *Про нас — українська платформа онлайн-освіти*. — Prometheus, 2025. URL:<https://prometheus.org.ua/about-us/> (дата звернення: 08.10.2025)

Менеджмент

УДК УДК 94:061.213(477)«19/20»

Костючик О.М., Москалик Т.С.,

здобувачі фахової передвищої освіти спеціальності D3 Менеджмент

Науковий керівник: **Полянська Л.С.,**

викладач економічних дисциплін, спеціаліст вищої категорії,

викладач — методист

Млинівський технологічно-економічний фаховий коледж

Діджиталізація освіти та розвиток управлінських компетентностей

Анотація

Стаття присвячена аналізу стрімкої діджиталізації, що є ключовим викликом та можливістю для сучасної освіти. Ця доповідь присвячена аналізу впливу цифрової трансформації на освітній процес та формування управлінських компетентностей у керівників. Буде розглянуто як сучасні технології змінюють моделі навчання та керівництва, що вимагає вмінню працювати з даними, кібербезпеки та лідерства та виділимо позитивні та негативні сторони однієї монети.

Ключові слова: діджиталізація освіти, управлінські компетентності, інновації, кібербезпека, штучний інтелект, цифрова грамотність.

Abstract

The article is devoted to the analysis of rapid digitalization, which is a key challenge and opportunity for modern education. This report is devoted to the analysis of the impact of digital transformation on the educational process and the formation of managerial competencies in managers. It will be considered how modern technologies are changing models of learning and management, which requires the ability to work with data, cybersecurity and leadership, and we will highlight the positive and negative sides of the same coin.

Keywords: digitalization of education, managerial competencies, innovation, cybersecurity, artificial intelligence, digital literacy

Сучасний світ – це світ цифрових технологій, де майже кожна сфера людської діяльності тісно пов'язана з діджиталізацією процесів. Це стосується не тільки галузей, які безпосередньо взаємодіють із цифровим світом, а й в освіті, медицині, економіці, комерції, державне управління, фінанси. На думку авторів діджиталізація (іншими словами цифрова трансформація) є глобальним явищем із позитивними й негативними наслідками, адже з кожним роком вона дедалі більше проникає у повсякденне життя. Здебільшого це стосується сфери послуг: доставка, замовлення, обслуговування. Все це тепер є просто в мобільних пристроях у вільному доступі. Як влучно сказав Жак Фреско: «Якщо технологія не звільняє людей від рутини, щоб вони могли переслідувати вищу мету людства, тоді весь технічний прогрес безглуздий»[1]. Саме так, технології заощаджують наш час в разі спрощуючи нашу працю для того аби досягти бажаних цілей.

Інновації у сфері освіти та управління почали стрімко зростати саме під час пандемії COVID-19, коли потрібно було виконати відразу декілька завдань: зберегти своє здоров'я та не втрачати зв'язку із суспільством. На

допомогу прийшли розроблені програми, які дали нам таку змогу: Zoom, Skype та інші додатки для конференцій та розмов .[2]

Дистанційна освіта дала змогу продовжувати навчання, але водночас ускладнила освітній процес та посилила нерівність між учнями залежно від регіону, фінансового стану, доступу до цифрових технологій та наявності гаджетів особливо у багатодітних сім'ях. Доторкаючись до проблем це є великий вплив на здоров'я дітей, адже вони більше часу проводять біля екранів, також це є непостійний інтернет та інші технологічні проблеми. Ще одним із недоліків дистанційної форми навчання є менш ефективне запам'ятовування наданої інформації. Не будемо забувати і про позитивні аспекти даної теми, а саме ; гнучкий графік навчання, безліч онлайн курсів та ресурсів, менша вірогідність захворювання, розвиток цифрової грамотності та інші. Яскравим прикладом є ВШО – всеукраїнська школа онлайн. Це платформа для цифрового та змішаного навчання учнів та методичної підтримки педагогів. Її мета – забезпечити кожному учневі та вчителю України рівний, вільний і безоплатний доступ до якісного навчального контенту. Найкращі педагоги по телеканалах разом із зірковими гостями навчають згідно збалансованій програмі Міністерства освіти і науки. Не забувають також за відпочинок – фізкультхвилинку. [3]

Розгляньмо сферу управління, адже її також не обійшов процес діджиталізації. Бізнес, держава, економіка, менеджмент вже активно використовують цифровізацію в своїй діяльності. Вони мусять навчитися використовувати великі бази даних, активне використання хмарних технологій, застосування ШІ, що вимагає від менеджерів здатності аналізувати інформацію, швидко вчитися та розвивати свої вміння. [4] Стосовно державного сектору, то тут є як переваги, так і недоліки. Плюси: прозорість, нульова толерантність до корупції та цілодобова доступність. Цифрова взаємодія між державою та суспільством економить час, підвищує швидкість та стійкість надання послуг. Водночас це створює низку проблем пов'язаних із технологічною стороною. Вдалим прикладом державного

управління в цифровому світі є ДІЯ. ДІЯ це – застосунок в якому усі потрібні документи в одному місці у вашому смартфоні; це єдиний портал, де можна отримати всі послуги онлайн.

Отже, діджиталізація освіти та розвиток управлінських компетентностей — це не просто тренд, а вектор розвитку сучасної освіти та вимога часу щодо управління. Ми переконалися, що :

- Цифрові технології кардинально змінюють методи навчання
- Менеджмент вимагає не лише класичних навичок, але й глибоких цифрових управлінських компетентностей
- Успішна діджиталізація залежить від синергії технології і людини

Успіх усієї трансформації напряду залежить від готовності управлінців стати лідерами цифрових змін!

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

- 1.Цитати про технологію [Електронний ресурс].- Режим доступу : <https://vseosvita.ua/blogs/tsikavi-ta-nadykhaiuchi-tsyaty-vidomykh-liudei-81607.html>
2. Освітня нерівність у період пандемії Covid-19 [Електронний ресурс] .- Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/>
3. Всеукраїнська школа онлайн з зірковими гостями.- Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=X_mvWtpdu5Q
- 4.Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://nads.gov.ua/>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Лазоренко Л.В., д.е.н., професор,

Лазоренко Д.С., студент.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
(М. КИЇВ, УКРАЇНА)

У сьогоденних умовах війни, розв'язаної РФ проти України, надзвичайно важливим та актуальним є прийняття управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності підприємства. Саме таким дієвим інструментом є діджиталізація процесів розробки та прийняття управлінських рішень.

Значний внесок у дослідженні впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств та процес прийняття управлінських рішень зробили такі зарубіжні та українські науковці, як: С. Бренен [1], Ж.П. Клерк [2], Бондарчук О. Г. [3], Кравчук І.І., Лавриненко С. О., Зіленська А.М. [4], Голобородько А. Б., Левандовська В. А. [5], Дороніна О. А., Дядій В. О. [6], Гринчак. Н. А., Горобець О.О. [7], Пушкарь І. В., Гладчук Г. Г., Храпач К. Г. [8], Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. [9], Пронько Л. М., Просеков А. Д. [10].

Сучасна наукова література виділяє декілька підходів щодо визначення сутності дефініції «діджиталізація». У Оксфордському словнику англійської мови діджиталізація – «це процес перетворення даних у цифрову форму» [3, с. 32]. Ж.П. Клерк трактує діджиталізацію як «процес створення цифрової версії аналогових речей, який у подальшому може бути використаний для досягнення певних цілей» [2]. Науковець також вважає, що діджиталізація використовує цифрові дані та технології з метою одержання прибутку, покращення бізнес-процесів та переваг у господарської діяльності. Кравчук

І.І., Лавриненко С. О. та Зіленська А. М. визначають діджиталізацію як «переформатування інформації у цифровий формат за допомогою використання комп'ютерних технологій з метою зростання ефективності діяльності підприємства» [4]. У багатьох працях діджиталізація трактується як «процес використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації систем управління діяльністю» [5].

Отже, діджиталізація – це сучасний інструмент із використанням ІТ-технологій та інноваційних рішень, спрямований на розвиток інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності підприємства.

Сьогодні пріоритетним напрямком успішного розвитку українських підприємств є діджиталізація процесів управління на підприємствах.

Успішна діджиталізація передбачає впровадження на підприємстві таких найпоширеніших ІТ-технологій та інноваційних рішень, як:

- хмарні технології, які забезпечують доступ і зберігають великі обсяги даних, створюють онлайн канали інформаційної комунікації між підрозділами;

- Big Data (великі дані), технологія обробки масивів даних із великими обсягами (наприклад, допомагає «відбирати дані про постачальників, покупців, прогнозувати їх поведінку» [4]);

- ШІ (штучний інтелект), який обробляє дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни;

- IoT (Інтернет речей), який є мережею цифрових пристроїв, забезпечує зв'язок між системами для збору даних та діджиталізації процесів;

- блокчейн-технологія, безпечна платформа для зберігання та перевірки інформації, документів (фінансові операції відображаються у реальному часі);

- КФС (кіберфізичні системи), інтелектуальні системи («розумні засоби», «розумне виробництво», «розумні будівлі»), діючі на основі комп'ютерних алгоритмів та пов'язані із мережею Інтернет і користувачами;

- цифрові платформи та CRM і BPM- системи, використовуються з

метою інтегрування каналів, допомагають в управлінні налагодження відносин з клієнтами, зберігають клієнтські дані (бази), допомагають у веденні бізнесу [5].

Слід зауважити, що в процесі розробки управлінських рішень менеджери можуть використовувати штучний інтелект для оцінки ризиків інвестицій, прогнозування фінансових показників, аналізу даних та моделювання різних сценаріїв розвитку певних подій. Це дозволить швидко реагувати на зміни та приймати рішення у реальному часі. Штучний інтелект «дозволяє знизити трудомісткість управління, витрати на прийняття рішень, кількість помилок, а також підвищити ефективність управління підприємством» [6, с. 60]. Вважаємо, що використання штучного інтелекту в процесі розробки управлінських рішень сприятиме більш точному визначенню необхідних показників із урахуванням ризиків для підприємства та допоможе прийняти оптимальне рішення.

Перехід до хмарних технологій дозволяє менеджерам більш ефективно впроваджувати проекти, забезпечувати доступ до програмного забезпечення та інформації з будь-якого пристрою. Наразі, в умовах зростання кіберзагроз, впровадження на підприємстві хмарних технологій із підвищеним рівнем безпеки сприятиме надійному захисту бізнесу [8].

Розглянемо далі діджиталізацію процесів розробки та прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

1. Штучний інтелект (ШІ). Прогнозні моделі ШІ підвищують точність і швидкість в процесі розробки та прийняття управлінських рішень. Компанії, які використовують штучний інтелект при прийнятті рішень, показують зниження помилок на 37% (IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI) [7, с. 111].

2. Інструменти візуалізації даних (доповнена реальність). Візуалізація даних допомагає приймати управлінські рішення, надаючи даним форму, яку легко зрозуміти й визначити тенденції. Приклади: Tableau, Qlik Sense, Power BI.

3. СППР (системи підтримки прийняття рішень). Програми (ІТ-рішення) для керування цих систем дають змогу заощадити ресурси, підвищити якість управлінських рішень (IBM Cognos, Microsoft DSS, Oracle Essbase).

4. Інструменти управління проектами. Програми керування проектами, які допомагають виконувати і відстежувати проекти (Asana, Trello, Basecamp).

5. ВІ та аналітичні платформи. Програми дозволяють аналізувати інформацію в процесі розробки та прийняття ефективних управлінських і стратегічних рішень на підставі звітів, прогнозування тенденцій [5].

6. ERP-системи. Дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у сфері управління ресурсами, фінансами, персоналом. Вони можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та приймати економічно-ефективні рішення. Приклади: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX.

7. CRM-системи. CRM відіграють «важливу роль у стратегії, допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, визначати можливості продажу та надання послуг». Приклади: Resco CRM, Salesforce, Microsoft Dynamics 365 [7, с. 111].

Отже, діджиталізація процесів розробки та прийняття управлінських рішень зменшує витрати, заощаджує ресурси, підвищує якість та економічну ефективність прийняття управлінських рішень.

Лапін А. В., Грінчук І. О. та Терещук В. І стверджують, що діджиталізація процесів у системі підтримки прийняття рішень має одну особливість, а саме: «час для прийняття рішення зменшується на понад 50%» [9]. Науковці також з'ясували, що застосування цифрових технологій на підприємствах зменшує управлінські витрати на 33-40%, підвищує ефективність бізнес-процесів і продуктивності праці на 30% та підвищує прибутковості бізнесу на 30-50%.

За дослідженнями Пронько Л. М. та Просекова А. Д. впровадження на підприємствах української металургії технології Big Data сприяло

збільшенню інноваційної продукції на 12%, а від використання ERP-системи ефективність підприємств зросла на 15% [10, с. 171].

Таким чином, діджиталізація – це сучасний інструмент із використанням ІТ-технологій та інноваційних рішень, спрямований на розвиток інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності підприємства. До найперспективніших діджитал-технологій, які впливають на процес розробки та прийняття управлінських рішень, можна віднести ІІІ, Big Data, інструменти візуалізації даних, BI, СППР, ERP-системи, CRM-системи. Впровадження діджиталізації на підприємстві сприятиме зниженню витрат, оптимізації процесів розробки та прийняття управлінських рішень, а, отже, й підвищенню ефективності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Brennen, J. S., Kreiss, D. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy / Ed. K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, R. T. Craig. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
2. De Clerec J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <http://www.i-scoop.eu>
3. Бондарчук О. Г. Розвиток поняття «діджиталізація» та її вплив на різні сфери економіки. *Науковий вісник ОНУ*. № 7-8. (320-321). С. 32-40.
4. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
5. Голобородько А. Б., Левандовська В. А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2699>

6. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53-61.
7. Гринчак. Н. А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Нові інформаційні технології*. 2024. № 2. С. 108-115.
8. Пушкар І. В., Гладчук Г. Г., Храпач К. Г. Діджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. Облік в оподаткування 2024. Випуск № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159/5104>
9. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки*. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/159>
10. Пронько Л. М., Просеков А. Д. Методичні дослідження економічної оцінки впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств України. 2025. *Агросвіт* № 8. С. 165-174.

КРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ-МЕНЕДЖЕРІВ У ДИСТАНЦІЙНОМУ НАВЧАННІ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Масло І.М., старший викладач кафедри іноземних мов,

Рисвянець В.В., здобувач І рівня освіти, ОП «Менеджмент»

Національний університет водного господарства та природокористування
(м. Рівне, Україна)

Глобальна трансформація освітнього середовища, спричинена широким впровадженням дистанційного навчання, чинить значний вплив на методику підготовки фахівців, зокрема менеджерів. В умовах сучасних

ринкових викликів, пов'язаних із нестабільністю та цифровою взаємодією, **управлінські soft skills** (м'які навички) набувають статусу ключової конкурентної переваги [1]. До таких навичок належать *комунікативність, лідерство, здатність до командної роботи та критичне мислення*. Вони є необхідною умовою для успішної професійної діяльності, проте їх формування та перевірка в умовах дистанційного навчання вимагають перегляду традиційних підходів.

Незважаючи на визнану критичну важливість soft skills, констатується помітний розрив між високими вимогами роботодавців до цих навичок та обмеженими можливостями їх об'єктивної оцінки у процесі онлайн-навчання іноземної мови [3]. Традиційні тестові та контрольні методики, орієнтовані на перевірку hard skills (фахових знань) і мовної граматики, виявляються недостатніми для верифікації динамічних управлінських якостей. Це призводить до суб'єктивності та низької валідності результатів оцінювання, що ускладнює своєчасну корекцію освітнього процесу. Таким чином, виникає нагальна потреба в інструментарії, здатному забезпечити об'єктивне вимірювання цих навичок у нетиповому освітньому середовищі. Мета дослідження полягає у розробці та теоретичному обґрунтуванні критеріальної моделі для об'єктивної оцінки управлінських soft skills студентів-менеджерів у процесі дистанційного навчання іноземної мови.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації критеріїв оцінки soft skills студентів-менеджерів та розробці багатокомпонентної моделі оцінки, яка є адаптованою саме до дистанційного формату навчання іноземної мови.

Управлінські soft skills розглядаються у сучасному менеджменті як комплекс неспеціалізованих, міждисциплінарних якостей, що визначають ефективність фахівця в команді та комунікації. Ці навички є ключовою конкурентною перевагою, оскільки вони дозволяють успішно адаптуватися до динамічних умов бізнес-середовища. Для сучасного менеджера життєво необхідними soft skills є *критичне мислення* (здатність до комплексного

аналізу інформації та прийняття зважених рішень), *лідерство* (вплив на команду без використання виключно адміністративних повноважень) та *ефективна міжкультурна комунікативна компетентність* [3]. Ці якості мають динамічний характер і найкраще формуються в інтерактивному, проблемно-орієнтованому середовищі.

Саме тому викладання іноземної мови, зокрема професійно орієнтованої англійської (ESP – English for Specific Purposes), виступає ідеальним середовищем для розвитку та оцінки soft skills. Курси ESP, які фокусуються на симуляції реальних ділових кейсів (таких як переговори, презентації, вирішення управлінських конфліктів), моделюють умови професійної взаємодії. Це вимагає від студента-менеджера не лише коректного володіння термінологією, а й вміння швидко орієнтуватися, ефективно аргументувати та керувати груповою динамікою, часто в умовах мовного стресу. Таким чином, ESP є не просто засобом для вивчення іноземної мови, а інструментом для цілеспрямованого тренування управлінських компетентностей, що, у свою чергу, вимагає розробки спеціальної системи критеріальної оцінки [1; 2].

Для подолання суб'єктивності, властивої оцінюванню soft skills у віртуальному середовищі, було розроблено та обґрунтовано критеріальну модель, адаптовану до специфіки дистанційного навчання. Першочерговим етапом стала ідентифікація та систематизація основних критеріїв оцінки, які є максимально об'єктивними та емпірично вимірюваними в умовах онлайн-взаємодії [1]. До цих **ключових критеріїв** було віднесено: *цілеспрямованість висловлювання* (здатність чітко формулювати мету комунікації), *якість взаємодії* (прояв гнучкості, конструктивність діалогу та ефективне управління конфліктами), *швидкість реакції* (оперативність прийняття рішень та надання відповіді у стресових чи непередбачуваних ситуаціях) та *здатність до переконання* (майстерність аргументації та впливу на позицію групи).

На основі ідентифікованих критеріїв була обґрунтована багатокомпонентна модель оцінки, що забезпечує комплексний та валідний аналіз soft skills. Модель передбачає поєднання трьох незалежних **джерел оцінювання**: *формалізованої оцінки викладача* (яка використовує деталізовані рубрики, прив'язані до конкретних критеріїв), *самооцінки студента* (для розвитку рефлексії та самоаналізу управлінських дій) та *взаємооцінки* (оцінювання в групі, що сприяє підвищенню об'єктивності, зменшує вплив упередженості викладача і розвиває навички зворотного зв'язку) [3]. Ця методологія забезпечує не лише контроль, а й формувальний зворотний зв'язок, необхідний для цілеспрямованого розвитку управлінських компетентностей майбутніх менеджерів.

Практична імплементація розробленої критеріальної моделі здійснювалася через цілеспрямоване використання цифрових інструментів дистанційного навчання [2]. На платформах, таких як *Zoom, Microsoft Teams та інтерактивних дошках*, було реалізовано низку завдань, спеціально розроблених для стимулювання та оцінювання soft skills. До таких **інструментів та завдань** належать: *рольові ігри* (симуляція кризових переговорів та управлінських конфліктів), *структуровані дебати* з економічної та екологічної тематики, а також *групові проєкти* з обмеженим часом виконання. Ці формати дозволяють створити автентичне середовище, де студенти-менеджери змушені демонструвати здатність до лідерства, командної роботи та швидкого прийняття рішень під час виконання професійних мовних функцій іноземною мовою.

Аналіз даних, отриманих за допомогою трикомпонентної системи оцінювання (викладач, самооцінка, взаємооцінка), дозволив чітко виявити найбільш і найменш розвинені soft skills. Було констатовано, що студенти-менеджери демонструють відносно високий рівень базових комунікативних навичок та цілеспрямованості висловлювання. Водночас, найменш розвиненими виявилися навички, пов'язані з конструктивною критикою, гнучкістю у вирішенні конфліктів та організаційним лідерством у

неформальних онлайн-групах. Об'єктивні кількісні показники, отримані в ході моніторингу, підтверджують ефективність розроблених критеріїв, демонструючи їхню придатність для точного вимірювання управлінських компетентностей в умовах дистанційного навчання.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що розроблена багатокомпонентна критеріальна модель є ефективним інструментом для об'єктивізації оцінки управлінських soft skills студентів-менеджерів у середовищі дистанційного навчання іноземної мови. Модель забезпечує необхідну прозорість, валідність та об'єктивність, що перетворює оцінювання з формального контролю знань на цілеспрямований механізм формування управлінських компетентностей. Зокрема, поєднання оцінки викладача, самооцінки та взаємооцінки мінімізує суб'єктивність, властиву дистанційному формату, і водночас сприяє розвитку навичок рефлексії та надання конструктивного зворотного зв'язку у студентів.

На основі отриманих результатів і виявлених дефіцитів soft skills було сформульовано низку практичних рекомендацій. Так, для підвищення якості підготовки майбутніх фахівців-управлінців критично необхідна системна інтеграція критеріїв soft skills у рубрики оцінювання професійно орієнтованої англійської мови [1; 2]. Рекомендується пріоритезувати завдання, що вимагають групової взаємодії та прийняття рішень (зокрема, використання case-study, бізнес-симуляцій та структурованих онлайн-дебатів). Така міждисциплінарна координація та використання валідного критеріального інструментарію забезпечать цілеспрямований розвиток управлінських soft skills у дистанційному форматі, підвищуючи конкурентоспроможність випускників на сучасному ринку праці.

Список використаних джерел

1. Патлайчук О.В., Западинська І.Г., Прокоф'єв Є.Г. Формування soft skills у майбутніх фахівців як стратегічний чинник розвитку професійної компетентності. *Вісник науки та освіти. Серія: Філологія, Педагогіка,*

Соціологія, Культура і мистецтво, Історія та археологія. Київ : Видав. група «Наукові перспективи», 2025. № 5 (35). С. 1891-1901.

2. Швардак М., Іванова В. Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців в умовах дистанційного навчання. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 7 (53). С. 1053-1063. DOI: 10.52058/2786-4952-2025-7(53)-1053-1063.

3. Karimova, N.U.Q. Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*. 2020. Vol. 8, no. 5. P. 1916-1925. DOI: 10.13189/ujer.2020.080528. (дата звернення: 10.10.2025)

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ SOFT SKILLS ЧЕРЕЗ ОНЛАЙН- КУРСИ АНГЛІЙСЬКОЇ: МЕХАНІЗМИ САМОРЕФЛЕКСІЇ СТУДЕНТІВ-МЕНЕДЖЕРІВ

Масло І.М., старший викладач кафедри іноземних мов,

Самчук Я.М., здобувач І рівня освіти, ОП «Менеджмент»

Національний університет водного господарства та природокористування
(м. Рівне, Україна)

В умовах глобалізованого ринку та динамічних змін в економічному середовищі, критична важливість soft skills для успішної професійної діяльності менеджера є загальновизнаною. Ефективний керівник сьогодення має володіти не лише глибокими фаховими знаннями, а й високорозвиненими комунікативними навичками, лідерськими якостями і здатністю до швидкого та обґрунтованого прийняття рішень. Саме такі **управлінські soft skills** детермінують конкурентоспроможність фахівця та його здатність забезпечувати сталий розвиток організації. Отже, постає нагальна необхідність цілеспрямованої інтеграції розвитку цих ключових навичок у фахову підготовку майбутніх менеджерів.

Проте, у сфері вищої освіти спостерігається проблема недостатньої уваги до свідомого, системного формування soft skills безпосередньо в межах нелінгвістичних дисциплін. Існує потреба у розробці та впровадженні ефективних методик, які б дозволяли розвивати ці навички в цифровому освітньому середовищі та через інструментарій іноземної мови. **Онлайн-курси англійської мови**, які стимулюють комунікацію та взаємодію з автентичними матеріалами, потенційно є потужним, але ще недостатньо вивченим середовищем для такого розвитку. Таким чином, **метою** цієї роботи є теоретично обґрунтувати ефективність та практичну доцільність використання саморефлексії як провідного механізму цілеспрямованого розвитку управлінських soft skills у студентів-менеджерів, які навчаються на онлайн-курсах англійської мови.

Теоретичне осмислення досліджуваної проблеми вимагає чіткого визначення soft skills в контексті управлінської діяльності. **Управлінські soft skills** – це наскрізні особистісні та міжособистісні якості, що критично впливають на ефективність виконання професійних функцій. До їх ключового переліку, релевантного для розвитку через іноземну мову, входять *навички презентації, навички аргументації та ведення переговорів, а також навички командної роботи та лідерства*. Відповідно, платформою для цілеспрямованого розвитку цих навичок обрано онлайн-курси англійської мови [2]. Роль онлайн-формату є визначальною завдяки гнучкості графіку та доступності інтерактивних цифрових інструментів (відео-записів симуляцій, онлайн-дошок) та автентичних професійно-орієнтованих матеріалів (бізнес-симуляції, кейси), що створює максимально реалістичні умови для імітації комунікативних ситуацій глобального ринку.

Центральним елементом пропонованої методики є **саморефлексія**. З психолого-педагогічної точки зору, саморефлексія розглядається через призму концепцій Д. Шона (Schön, D.A.) [3]: **reflection-in-action** (рефлексія у процесі дії) та **reflection-on-action** (рефлексія після дії). Ключова роль саморефлексії полягає у забезпеченні переведення набутих комунікативних

навичок (чіткість висловлювання, швидка реакція) у свідомі, стійкі професійні управлінські компетентності (ефективне вирішення конфліктів, стратегічне планування). Таким чином, саморефлексія виступає метакогнітивним інструментом, що забезпечує глибоку інтеріоризацію навчального досвіду [1]. Саме цей метакогнітивний механізм гарантує прямий трансфер лінгвістичних навичок у професійну діяльність.

Для досягнення поставленої мети використовується комплексна методологічна база, що поєднує теоретичні (аналіз наукової літератури) та емпіричні підходи. Базуючись на цій методології, безпосередня реалізація методики ґрунтується на низці основних механізмів саморефлексії, інтегрованих в освітній процес онлайн-курсів англійської мови [1]:

1. *Рефлексивні щоденники (Learning Journals)*: Студенти ведуть записи англійською мовою для детального опису та аналізу власної участі у командних онлайн-завданнях, фіксуючи reflection-in-action та reflection-on-action.

2. *Самооцінювання (Self-Assessment)*: Студенти використовують критеріальні матриці soft skills для оцінки власної комунікативної та лідерської поведінки після виконання завдань (наприклад, оцінка структури аргументації), що сприяє об'єктивізації суб'єктивного досвіду.

3. *Післядіяльні есе (Post-Activity/Relective Essays)*: На завершення модулів студенти пишуть есе англійською мовою, зосереджуючись на аналізі помилок та визначенні конкретних стратегій покращення своєї управлінської комунікації на майбутнє.

Ефективність цих механізмів забезпечується їх інтеграцією у практичні завдання з онлайн-курсів, які максимально імітують реальні професійні ситуації. Як приклади завдань, що слугують основою для глибокої рефлексії, можуть виступати рольова гра «Міжнародні переговори» (із записом у Zoom для подальшого аналізу) або симуляційне завдання «Управління кризою» на LMS-платформі (Learning Management System – платформи для навчання) [2].

Отже, цілеспрямована саморефлексія, систематично інтегрована в навчальний процес онлайн-курсів англійської мови, виступає високоефективним інструментом розвитку управлінських soft skills студентів-менеджерів. Використання рефлексивних щоденників та самооцінювання дозволяє студентам перевести епізодичний досвід мовної взаємодії у свідомо набуту професійну компетентність. Таким чином, англійська мова в цифровому середовищі перетворюється з простого об'єкта вивчення на засіб формування метакогнітивних та професійних навичок.

Викладачам англійської мови рекомендується розширити використання автентичних професійних кейсів та інтегрувати чітко структуровані рефлексивні практики, використовуючи можливості LMS-платформ для збору та аналізу рефлексивних даних. Водночас, для викладачів управлінських дисциплін пропонується міждисциплінарна координація з лінгвістами для синхронізації вимог до комунікативних soft skills та впровадження елементів саморефлексії у діджиталізоване фахове навчання, що забезпечить прямий і вимірюваний трансфер мовних навичок у професійну сферу.

Список використаних джерел

1. Moon, J.A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice. London ; New York : Routledge, 2006. 320 p.
2. Richards, J.C., Rodgers, T.S. Approaches and Methods in Language Teaching. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 416 p.
3. Schön, D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York : Basic Books, 2017. 384 p.

КАЛЕНДАР ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ: ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛЬ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ

Мостова А.Д., д.е.н., професор

Філіпова М.Є., студ. 5 курсу, МНДМ-51

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

У сучасних організаціях впровадження комунікаційної стратегії потребує чіткого графіка дій, системи контролю та оптимального використання ресурсів. У тезах висвітлено підходи до розробки календаря впроваджень, механізми контролю виконання, а також інструменти й принципи оптимізації ресурсів у процесі реалізації.

Концептуальні моделі стратегічної комунікації включають, зокрема, підходи до адаптивного планування (agility) у комунікаційних програмах, а також класичні методи формування комунікаційних стратегій.

Формування календаря впроваджень починається з розробки детального тактичного плану комунікацій, у якому для кожного повідомлення чи інформаційної активності визначаються дата публікації, цільова аудиторія, канал комунікації та відповідальна особа. Планування календаря потребує резерву часу на непередбачувані корекції, адаптацію з огляду на зміни зовнішнього середовища або внутрішні обставини. Такий підхід корелює з гнучкими (agile) комунікаційними стратегіями, де пріоритет віддається швидкій адаптації до змін. Контроль виконання календарного плану здійснюється через встановлення ключових індикаторів ефективності: своєчасність публікацій, охоплення аудиторії, взаємодія (лайки, коментарі, кліки), а також показник сприйняття ефективності комунікації.

У ході контролю важливо збирати зворотний зв'язок від цільових аудиторій і внутрішніх учасників (наприклад, через опитування, фокус-групи) для коригування плану в режимі реального часу.

Оптимізація ресурсів у календарі впроваджень базується на принципі ефективного розподілення доступних ресурсів (людських, часових, бюджетних, технологічних) з урахуванням пріоритетів комунікаційних заходів. У практиці управління проектами застосовуються методи балансування ресурсів, які дозволяють уникати перевантаження й водночас не порушувати критичні терміни виконання завдань.

У дослідженнях також пропонуються алгоритмічні підходи до розподілу ресурсів із врахуванням пріоритетів, що дозволяє підвищувати продуктивність і зменшувати витрати.

При побудові календаря доцільно поєднувати автоматизовані інструменти управління (системи планування, CRM-системи, платформи для розсилок) із ручним контролем, щоб мінімізувати «шуми» й дублювання зусиль між каналами. Особливу увагу слід приділяти часу публікацій з огляду на поведінку аудиторій, що дозволяє підвищити ефективність комунікацій без додаткових витрат на просування. Після завершення кожного циклу впровадження рекомендовано проводити ретроспективний аналіз: порівняння запланованих і фактичних результатів, виявлення вузьких місць, оновлення календаря на наступний період із урахуванням отриманих уроків.

У підсумку можна зробити висновок, що застосування календарного підходу до впровадження, забезпечення контролю та оптимізація ресурсів підвищують шанси на успішну реалізацію комунікаційної стратегії, зменшують ризик перевантаження каналів і забезпечують узгодженість повідомлень із цілями організації.

Список використаних джерел

1. **van Ruler B.** Communication planning: Agility is a game changer in strategy development. *International Journal of Strategic Communication*. 2021. Vol. 15(2). Pp. 113–125. DOI:10.1080/1553118X.2021.1898117.

2. **Hill C.W.L.** Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13(3). Pp. 401–412. DOI:10.5465/AMR.1988.4306957.

3. **Abramo L., Onitiri R.** The impact of a strong communications strategy in a large program of work. In: *PMI® Global Congress 2010—North America*; 2010 Oct 12; Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2010.

4. **Zhao X., Toronjo H., Shaw C.C., Murphy A., Taxman F.S.** Perceived communication effectiveness in implementation strategies: a measurement scale. *Implementation Science Communications*. 2022. Vol. 3. Article number 38. DOI:10.1186/s43058-022-00284-4.

5. **Albright K., Navarro E.I., Jarad I., Boyd M.R., Powell B.J., Lewis C.C.** Communication strategies to facilitate the implementation of new clinical practices: a qualitative study of community mental health therapists. *Translational Behavioral Medicine*. 2022. Vol. 12(2). Pp. 324–334. DOI:10.1093/tbm/ibab139.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОСВІТІ

Парій Л.В. канд. екон. наук. доц.,

Багмет Д.В., студентка

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Актуальність проблеми зумовлена недостатньою теоретичною та практичною розробленістю питання ролі діджиталізації у вдосконаленні діяльності закладів загальної середньої освіти. Попри активне впровадження

цифрових технологій у навчальний процес, залишається недостатньо окресленими механізми оцінювання якості освітніх послуг і вплив цифрових інструментів на ефективність освітнього управління. Це обумовлює потребу у глибшому вивченні потенціалу діджиталізації як чинника підвищення якості освіти та розвитку інноваційного освітнього середовища.

В умовах сучасної глобальної діджиталізації освіта виступає одним із ключових напрямів суспільного розвитку, у якому відбуваються глибокі трансформації під впливом інноваційних технологій. Діджиталізація освіти — це процес інтеграції цифрових технологій у всі складові освітньої діяльності, що передбачає не лише використання електронних ресурсів, а й переосмислення підходів до організації освітнього процесу, взаємодії учасників, системи оцінювання та формування нових компетентностей[1].

Одним із провідних результатів діджиталізації виступає розвиток управлінських компетентностей усіх учасників освітнього середовища — від адміністрації закладів освіти до викладачів і здобувачів освіти. Управлінські компетентності охоплюють здатність ухвалювати ефективні рішення, організовувати командну роботу, здійснювати стратегічне планування, мотивувати учасників навчального процесу та забезпечувати досягнення поставлених цілей. В умовах діджиталізації ці компетентності набувають нового змісту, адже управлінцям необхідно працювати з великими обсягами даних, застосовувати цифрові інструменти для аналітики, моніторингу й комунікації.

Діджиталізація освіти сприяє становленню сучасних управлінських компетентностей, зокрема формуванню гнучкості мислення, здатності діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміни та ефективно застосовувати цифрові інструменти для оптимізації управлінських процесів. Освітні установи дедалі активніше впроваджують інноваційні технології — системи дистанційного навчання, електронні журнали, платформи для моніторингу результатів навчання та цифрові інструменти для спільної

роботи. Такі рішення не лише удосконалюють систему управління, а й вимагають від керівників і педагогів розвитку цифрової компетентності, аналітичного мислення, вміння працювати в команді та ефективно комунікувати у віртуальному середовищі[2].

Важливим напрямом сучасної освітньої політики є інтеграція цифрових компетентностей у систему підготовки майбутніх управлінців. Використання моделювальних середовищ, онлайн-курсів, тренінгів і аналітичних освітніх платформ відкриває можливості не лише для підвищення рівня професійної кваліфікації, а й для розвитку стратегічного бачення, інноваційного підходу та готовності до управління змінами в цифровому контексті.

Одним із ключових викликів сучасного діджиталізованого суспільства є формування педагога нової генерації, здатного творчо реалізовувати потенціал цифрових технологій у навчальному процесі. Йдеться не лише про використання технічних засобів, а про глибоке переосмислення підходів до навчання, індивідуалізації освітньої траєкторії та побудови партнерських взаємин між учнем і вчителем, між педагогічним колективом та батьківською спільнотою. Цифрові технології сприяють розвитку педагогіки співпраці, де ключову роль відіграють комунікація, взаємодія та спільне створення знань.

Розвиток цифрової освіти нині визначається такими характеристиками, як динамізм, доступність інформаційних ресурсів, мотивація до навчання та поєднання знань із різних галузей. Саме діджиталізація стає провідним трендом сучасної цивілізації, який докорінно трансформує не лише освітні процеси, а й соціальні, економічні та культурні аспекти суспільного життя. Вона розглядається як свідомий процес переосмислення й оновлення діяльності на основі широкого впровадження цифрових інструментів та технологій.

Ефективне становлення сучасної особистості в умовах цифрової трансформації потребує оновлення форм взаємодії, заснованих на можливостях цифрового середовища. Термін «діджиталізація» охоплює

процес глибокого технологічного оновлення, пов'язаного з інтеграцією цифрових пристроїв, сенсорних систем і комунікаційних мереж у повсякденну діяльність людини та організацій. Його мета полягає у створенні нового кіберфізичного простору, який поєднує фізичну та віртуальну реальності, забезпечуючи модернізацію та підвищення ефективності різних сфер життя.

Поняття діджиталізації також застосовується для позначення здатності перетворювати матеріальні продукти або послуги у цифрові формати, які мають додаткову цінність — зручність використання, доступність, швидкість передачі та зберігання інформації. Цифровий продукт, як різновид інформаційного ресурсу, володіє усіма ознаками товару — має споживчу вартість, корисність і економічну значущість[3].

У наукових дослідженнях діджиталізацію часто трактують як невід'ємну складову глобалізованої економіки. Вона сприяє підвищенню раціональності управління ресурсами, удосконаленню бізнес-моделей, модернізації організаційних структур і стимулює появу нових форм взаємодії між суб'єктами освітнього та економічного простору.

Освітня галузь є однією з тих, що найбільше відчули вплив цифрової трансформації. У більшості розвинених країн сучасний навчальний процес поєднує традиційне та електронне навчання, а цифрові інструменти стали невід'ємною частиною освітнього середовища. Передача та засвоєння знань дедалі частіше здійснюються через комп'ютерні технології та мережеві платформи, що змінює методи подання матеріалу, форми навчання і способи контролю результатів[2].

Як наслідок, діджиталізація стимулює безперервне навчання та підвищення попиту на освіту незалежно від вікової категорії. Системи управління освітою нині розглядаються як важливі інструменти цифрової модернізації, адже саме вони забезпечують ефективну організацію

навчального процесу, моніторинг результатів та комунікацію між усіма учасниками освітнього простору.

Зміни, які приносить діджиталізація, вимагають від керівництва освітніх закладів розробки нових програм, створення сучасних навчально-методичних матеріалів і впровадження інноваційних освітніх рішень. Проте сам процес оцифрування контенту не є кінцевою метою — у швидкоплинних умовах цифрової епохи постійно зростає потреба у вдосконаленні способів передавання знань, розвитку цифрової культури та адаптації освітнього середовища до вимог часу.

Розглядаючи сутність діджиталізованої освітньої моделі, варто зазначити, що вона являє собою цілісну систему взаємопов'язаних цифрових компонентів, які охоплюють цілі, зміст навчання, педагогічні технології, засоби управління освітнім процесом, а також розробку навчальних планів і програм[1]. Така модель покликана забезпечити ефективне функціонування електронного освітнього середовища, у межах якого відбувається створення навчальних програм, добір методів організації навчальної діяльності, управління освітнім процесом та визначення критеріїв оцінювання результатів навчання[3].

Головне призначення діджиталізованої моделі освіти полягає у підтримці процесів проектування, реалізації та вдосконалення цифрових освітніх систем, що дозволяють інтегрувати новітні інформаційні технології в усі етапи навчання. Вона сприяє формуванню адаптивного освітнього середовища, у якому навчальний процес є гнучким, відкритим і зорієнтованим на потреби здобувача освіти.

Ключовим елементом такої моделі є відтворення стандарту компетентного випускника, який характеризується сформованістю професійних, соціальних і цифрових умінь. Важливе місце займає система зворотного зв'язку, що забезпечує постійний моніторинг результатів навчання, своєчасне виявлення проблемних аспектів і корекцію освітнього

процесу з метою досягнення запланованих результатів[2]. Отже, діджиталізація освіти стає ключовим чинником розвитку управлінських компетентностей, формуючи нову парадигму освітнього лідерства, побудовану на принципах відкритості, інноваційності та раціонального використання технологічних рішень. Вона трансформує традиційну модель управління в освіті у більш гнучку, динамічну й результативну систему, здатну забезпечити конкурентоспроможність освітніх інституцій у добу цифрових трансформацій[1].

Список використаних джерел

1. Кучерак І. В. Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 22. С. 91–93.
2. Рибчук А. В., Журба І. Є. Цифрова трансформація глобального освітнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. 163 с.
3. Черновол Є. О., Чепелюк А. В., Куртяк Ф. Ф. Щодо цифровізації освітнього процесу у закладах вищої освіти України: нові можливості та перспективи. *Академічні візії*. 2023. № 15. 239 с.

РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

Сорока А.М., к.е.н., доцент,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Історія управління людськими ресурсами раніше мала назву «управління персоналом». Саме у 1920-х роках управління персоналом зосереджувалося в основному на аспектах найму, оцінки та винагороди працівників.

Це був спосіб модернізації, переходу від оригінальної назви «відділ кадрів», або просто «персонал», така роль стала відомою як «HRM», що означає «Управління людськими ресурсами» теперішнього часу.

Персонал управління людськими ресурсами «HRM» спочатку був відомий як управління персоналом або людьми, але у минулому його роль була досить обмеженою і не розвивалася. У будь-якій компанії чи організації HRM сьогодні є формальним способом управління людьми. Це фундаментальна частина будь-якої організації та її управління.

Хочемо проаналізувати значення HR-менеджменту від класики до сьогодення та його завдань, які запропоновані західними вченими і користуються популярністю сьогодні та відобразити їх в таблиці 1.

Значення HR-менеджменту від класики до сьогодення

Рік	Вчений	Значення події
1984	Фобрум, Тиші та ін.	підтримки стратегічних цілей організації основним завданням HR-менеджменту є приведення у відповідність формальної структури і систем трудових ресурсів (відбір, оцінка, винагорода і розвиток)
1987	Гест	Основні виміри HR-менеджменту, пов'язані з поняттями інтеграції, прихильності персоналу, забезпечення гнучкості та якості
1987	Торрінгтон і Холл	HR-менеджмент, головним чином, спрямований на забезпечення і використання управлінських потреб у сфері трудових ресурсів (не обов'язково потреб персоналу). Акцентується, передусім, на плануванні, моніторингу, контролі.
1983	Джон Коммонс	Значення «людського ресурсу» на той час означало, що робітничий клас сприймали як вид капітальних активів (з книги Розподіл багатств).
1958	Едвард Бакке	Економіст який в перше використав в сучасному розумінні поняття «людський ресурс»

Джерело: доповнено автором на основі [1., С. 103-107].

У минулому наймання людей і робота з найманням документів була роботою відділ кадрів «Управління персоналом відділ кадрів». Сьогодні відділ управління персоналом має набагато ширшу роль, і, як наслідок, менеджери з персоналу повинні узгоджувати свої стратегії зі стратегіями компанії та її направленням.

Перша версія HR з'являється 1893 році, а починаючи з 1910-ті роки вона починає набирати оберти, оскільки організації звертаються до «службовців із працевлаштування», завдання яких полягало у виборі щоденної допомоги, переважно на фабриках, відповідно до Товариства управління людськими ресурсами (SHRM), причому термін «людський ресурс» був вперше введений у 1893 році Джоном Р.

Корпорації традиційно бачили робітників, як активи підприємства, яких вартість збільшувалася за допомогою подальшого тренування та розвитку працевлаштованих [3].

Під час управління персоналом у вищій школі враховуються три основні чинники:

1. **Демографічні характеристики.** В університетах важливо враховувати вік, стать, стаж, сімейний стан працівників. Наприклад, молодим викладачам може бути потрібна менторська підтримка чи можливість поєднувати роботу з аспірантурою, а старшим — гнучкий графік або медичне страхування. Усе це впливає на політику університету щодо пенсій, відпусток, навантаження тощо.

2. **Різноманітність і рівність можливостей.** ВНЗ прагнуть забезпечити інклюзивне середовище — як серед студентів, так і серед працівників. Наприклад, на посади можуть запрошувати викладачів різної статі, національностей або з інвалідністю. Це не лише підвищує репутацію закладу, а й створює відкриту, сучасну атмосферу. Часто університети приймають кодекси етики, політики протидії дискримінації, створюють умови для роботи батьків із дітьми, тощо.

3. **Кваліфікація та професійний розвиток.** Через швидкі зміни у технологіях, педагогіці та вимогах студентів, університети все більше потребують кваліфікованих кадрів — не лише викладачів із науковим ступенем, а й фахівців, які володіють цифровими інструментами, можуть вести міждисциплінарні курси або працювати англійською мовою. Щоб залучити таких людей, ВНЗ пропонують підвищення кваліфікації, оплачувані стажування, гранти, участь у міжнародних проєктах, конкурентну оплату праці. Якщо ринок праці обмежений, то університети змушені змагатися за таланти — наприклад, запрошувати закордонних викладачів або мотивувати випускників залишитися працювати в рідному ВНЗ.

Отже, таким чином, HR-менеджмент стає не просто допоміжною функцією впродовж свого розвитку, а стратегічним ресурсом, що визначає

успішність і конкурентоспроможність як закладу вищої освіти так і організації у сучасному світі.

Список використаних джерел

1. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. hr-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. (160). 2020. С. 103-107.
2. Kaufman, Bruce E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: *Cornell University Press*. 2008. 312 p.
3. Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr. Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development. *Journal of Vocational and Technical Education*, Vol. 12. No. 2. 1996. p7.

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОШУКУ У ПРОЦЕСІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Терещенко В.В., аспірант

Кременчук, Україна

Терещенко В.В., студентка групи МЕОА-21з

Національний університет «Львівська політехніка»

Львів, Україна

У сучасних умовах діджиталізації освітнього простору та стрімкого розвитку мережі Інтернет, обсяги доступної інформації зростають надзвичайно швидко. Ця інформація стає важливим ресурсом для підтримки прийняття рішень у навчальному процесі, науково-дослідній діяльності та управлінні освітніми установами [5, с. 152]. Разом із тим зберігається потреба в ефективному пошуку, систематизації та осмисленому використанні

отриманих результатів. Ефективний аналіз цієї інформації та її застосування при прийнятті стратегічних рішень дає перевагу в інноваційному розвитку технологій не лише в області освіти, зокрема, а й у процесі діджиталізації науки загалом.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та активне впровадження їх у всі сфери людської діяльності зумовлюють пошук інноваційних та креативних підходів до діджиталізації сучасної системи освіти, зокрема в напрямі підвищення якості організації освітнього процесу в закладах освіти. До числа причин, які зумовили таке накопичення значних об'ємів інформації та зростання вимог до достовірності даних, що надаються користувачеві слід віднести: популяризацію так званих віртуальних університетів та електронних форм навчання, збільшення важливості Internet-простору у сферах освіти та розвитку суспільства [6, с. 670].

З огляду на законодавство України, зокрема на Закон України «Про вищу освіту» (ст.16, пункт 2), системою забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти передбачається наявність інформаційних систем та технологій для ефективного управління освітнім процесом [3], що, у свою чергу, викликає стрімке запровадження інформаційних технологій у процесі організації освітнього процесу закладів вищої освіти.

Наразі суспільство має доступ до широкого спектру технологій інформаційного пошуку, які можуть бути інтегровані, у рамках діджиталізації, в освітній процес. Водночас, динамічний розвиток цієї галузі та постійне зростання обсягів інформації зумовлюють необхідність удосконалення наявних методів і створення нових підходів до роботи з даними. У зв'язку з цим дослідження перспектив ефективного залучення та модернізації інструментів інформаційного пошуку в умовах діджиталізації сучасних освітніх інституцій набуває особливої актуальності.

В рамках цієї проблеми працювали багато дослідників: Биков В.Ю. Гуржій А.М., Морзе Н.В., Шокін Ю.І., та ін. Аналізуючи, зокрема, праці

вітчизняних науковців, можна стверджувати, що організаційна складова діджиталізації науково-методичної роботи є важливою ланкою діяльності сучасних навчальних інституцій. Кожен структурний підрозділ спрямовує роботу на певні аспекти діяльності, які у підсумку відображають ефективність діяльності закладу освіти в цілому [1, с.192; 2, с. 5; 4, с. 301; 7, с. 121;].

Очевидно, що проблема широко обговорюється науковим співтовариством. Однак, попри значну кількість публікацій дослідників, проблема дослідження перспектив ефективного залучення та використання засобів інформаційного пошуку у процесі діджиталізації освіти не розв'язана повністю та залишається актуальною.

Період розвитку сучасного суспільства характеризується значним впливом на нього комп'ютерних технологій, які проникають в усі сфери людської діяльності, забезпечуючи розповсюдження інформаційних потоків у суспільстві та утворюючи глобальний інформаційний простір. Невід'ємною та важливою частиною цих процесів є діджиталізація освіти. Одним із сучасних пріоритетів України, як і майже всього світу, є побудова орієнтованого на інтереси людей, відкритого для всіх і спрямованого на розвиток інформаційного суспільства [2, с. 6]. У широкому розумінні діджиталізація освіти сприймається як комплекс соціально-педагогічних перетворень, пов'язаних з насиченням освітніх систем інформаційною продукцією, засобами й технологією, у вузькому – це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти освітнього процесу (викладання, навчання, управління), що спрямований на підвищення його якості, ефективності, доступності та персоналізації. Вона охоплює використання комп'ютерів, мультимедіа, інтерактивних дошок, онлайн-платформ, а також розвиток цифрової грамотності та критичного мислення, уміння аналізувати інформацію, дотримуватися інформаційної безпеки, застосовувати цифрові технології та вирішувати завдання в цифровому середовищі.

Однією із найістотніших складових діджиталізації навчальних закладів є інформатизація навчального процесу – створення, впровадження та розвиток комп'ютерно орієнтованого освітнього середовища на основі інформаційних систем, мереж, ресурсів і технологій [1, с.194]. Головною її метою є підготовка фахівця до повноцінного життя і діяльності в умовах інформаційного суспільства, комплексна перебудова педагогічного процесу, підвищення його результативності та гнучкості.

Однак, значних успіхів у розвитку інформаційних технологій в освіті найближчим часом, за прогнозами експертів, очікувати не варто. Причиною цього є, перш за все, відсутність практичного досвіду ведення освітньої діяльності з ефективним залученням здобутків ІТ-галузі [1, с. 196]. Так, на прикладі України, до основних причин відставання належать наступні:

- 1) недосконалість законодавства, що регулює політику інформаційно-інноваційного розвитку;
- 2) відсутність достатньо скоординованої державної політики щодо врегулювання питання інформатизації в освітній сфері;
- 3) недостатній рівень підготовки фахівців у освітній галузі.

Відповідно, залишається перспективним ефективне залучення та вдосконалення засобів інформаційного пошуку у процесі діджиталізації освіти [6., с. 672]. У загальному випадку під поняттям «інформаційний пошук» розуміють процес відшукування серед деякої множини текстів (документів) таких, які присвячені саме зазначеній в пошуковому запиті темі, або містять потрібні користувачеві факти чи відомості [6, с. 673]. Суть інформаційного пошуку загалом зводиться до того, що пошукова система за певними критеріями обирає з безлічі документів, що знаходяться в базі, такі, які задовольняють інформаційну потребу і відповідають інформаційному запиту (тобто є релевантними).

Таким чином, проведений огляд сучасного стану досліджень дозволяє зробити висновок, що потреба у розробці та впровадженні розвинених засобів діджиталізації освіти стає все більш очевидною. Так, огляд напрямків

реформування освіти та можливостей застосування інформаційних, пошукових технологій свідчить, що ключовим фактором досягнення цілей освітніх реформ є ефективна інформатизація та діджиталізація навчального процесу. Створення відповідних дієвих систем можливе лише за умови врахування результатів наукових досліджень у сфері освіти, сучасного стану освітніх практик та прогнозованих трансформацій у процесі реформування, а також розвитку галузі інформаційних, загалом, та інформаційно-пошукових технологій, зокрема.

Не викликає сумніву необхідність відповідної діджиталізації у навчально-виховному процесі. Водночас, нині у освітній сфері спостерігається дисбаланс: потенціал сучасних комп'ютерних інструментів значний, проте їхній вплив на масову освітню практику залишається обмеженим. Основна причина цього полягає у недостатньому дослідженні методичних основ ефективного використання діджиталізації та інформаційних технологій у навчанні. Отже, перспективним напрямом подальших досліджень є пошук шляхів підвищення результативності, гнучкості та адаптивності застосування відповідних технологій, що сприятиме їхньому вдосконаленню та стимулюватиме інноваційний розвиток сучасної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков В.Ю. Сучасні завдання інформатизації освіти / В.Ю. Биков // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2017. – № 1 – С. 191-197 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>
2. Гуржій А.М. Взаємозв'язок інформатизації суспільства й системи освіти / А.М. Гуржій, В.В. Лапінський. // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2019. – № 8. – С. 5-9.
3. Закон України «Про вищу освіту» від 22.09.2025 № 1556-VII, Офіційний веб-сайт Верховної Ради України, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

4. Морзе Н.В. Основи інформаційно-комунікаційних технологій / Н.В. Морзе // К.:ВНУ, – 2018. – 350 с.
5. Терещенко В.В., Терещенко В.В. Перспективи використання засобів інформаційного пошуку у процесі інформатизації закладів вищої освіти // XVIII Міжнародна науково-технічна конференція «Фізичні процеси та поля технічних і біологічних об'єктів» – Кременчук: КрНУ – 2019 р. – С. 152-154
6. Терещенко В.В., Терещенко В.В. Перспективність використання засобів інформаційного пошуку у процесі інноваційного розвитку закладів освіти // Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: збірн. наук. праць. Всеукр. наук.-практ. конф., – Ч.2, – Кривий Ріг: Криворізький національний університет, – 2022 р. – С. 670-674.
7. Шокін Ю.І. Проблеми пошуку інформації / Ю.І. Шокін, А.М. Федотов // Науковий вісник КНТУ України. – 2020. – т.30. №4. – С. 121-129.

ІННОВАЦІЙНІ ОСВІТНІ ПЛАТФОРМИ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОСВІТИ

Трут О.О., д.е.н., професор,

Кравців М.І., здобувач вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет (м. Львів, Україна)

Сталий розвиток освіти – це концепція, спрямована на формування системи навчання, яка забезпечує не лише передачу знань, а й розвиток компетентностей, необхідних для відповідального ставлення до навколишнього середовища, соціальної справедливості та економічної стабільності суспільства. Вона базується на принципах рівності доступу, якості та інклюзивності [1].

Наука та освіта є ключовими передумовами сталого розвитку суспільства, одночасно виступаючи потужними інструментами ефективного управління, обґрунтованого прийняття рішень та розвитку демократії. На всіх етапах формування та реалізації концепції сталого розвитку – від визначення потреб і формулювання ідей до практичного впровадження – вона потребує міцної науково-теоретичної бази та широкого освітнього й просвітницького забезпечення.

Сталий розвиток освіти також тісно пов'язаний із принципом освіти впродовж життя, який передбачає постійне оновлення знань і навичок упродовж усього життєвого циклу людини. Інноваційні платформи сприяють реалізації цього підходу, забезпечуючи доступ до відкритих курсів, вебінарів і програм підвищення кваліфікації для будь-якої вікової групи [4].

Інноваційні технології доповнюють традиційні методи навчання. Завдяки постійній зміні видів діяльності здобувач освіти підтримує увагу, що підвищує ефективність навчання порівняно з заняттями, на яких єдиним джерелом інформації залишається викладач. Інтеграція інноваційних технологій дає змогу розширити творчу діяльність здобувачів освіти. Також більш якісною стає й дослідницька діяльність, оскільки збільшується обсяг інформації, доступної для проведення досліджень. Можливість колективної дії з використанням цифрових технологій стає вищою, у зв'язку з тим, що здобувачі освіти об'єднані спільною мережею [2, с. 223].

Інноваційні освітні платформи поєднують технологічні можливості з педагогічними інноваціями, створюючи гнучкий і доступний освітній простір. Такі ресурси, як Coursera, EdX, Udemy, Prometheus, Google Classroom, Moodle, стали прикладом нової моделі навчання, де здобувач виступає активним учасником процесу, а не пасивним споживачем знань. Платформи надають змогу обирати індивідуальну траєкторію навчання, використовувати мультимедійний контент, брати участь у міжнародних освітніх програмах і проєктах. Це сприяє формуванню відкритого освітнього середовища, що відповідає принципам сталого розвитку [3].

Дослідження ефективності застосування інноваційних освітніх платформ у процесі професійної підготовки у закладах вищої освіти України дозволяє виділити низку позитивних аспектів, які сприяють підвищенню якості навчання та розвитку ключових компетентностей здобувачів:

1. *Якісне навчання.* Використання інноваційних технологій в освітньому процесі забезпечує створення навчальних матеріалів високої якості, що сприяє ефективному засвоєнню знань і розвитку ключових компетентностей здобувачів освіти. Такі технології дають змогу зробити освітній процес більш наочним, інтерактивним і доступним для кожного учасника.

2. *Оперативне отримання актуальної наукової інформації.* Інноваційні освітні платформи забезпечують швидкий і зручний доступ до сучасних наукових ресурсів, досліджень і публікацій. Це дозволяє здобувачам і викладачам оперативно реагувати на зміни у своїй галузі, оновлювати знання та використовувати найновіші досягнення науки в освітньому процесі.

3. *Варіативність контролю навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти.* Застосування інноваційних технологій у навчальному процесі розширює спектр методів контролю та оцінювання результатів навчання. Серед них – інтерактивні тести, онлайн-опитування, цифрові проєкти й дослідницькі роботи. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати не лише рівень знань, а й уміння застосовувати їх на практиці, розвиваючи критичне мислення та самостійність здобувачів освіти.

4. *Розвиток абстрактного мислення.* Використання інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність, симуляції чи інтерактивні вправи, сприяє формуванню абстрактного мислення у здобувачів освіти. Завдяки цим інструментам студенти можуть краще осмислювати складні концепції, моделювати процеси та явища, що важко відтворити у звичайних умовах навчання. Це, своєю чергою, розвиває критичне мислення, аналітичні здібності та здатність до творчого розв'язання проблем, що є невід'ємною складовою підготовки фахівців у сучасному інформаційному суспільстві.

Отже, інноваційні освітні платформи є невід'ємним елементом сталого розвитку сучасної освіти, оскільки вони забезпечують рівний доступ до якісних знань, сприяють формуванню нових компетентностей і підтримують безперервність освітнього процесу. Використання таких платформ підвищує ефективність засвоєння матеріалу, активізує самостійну діяльність здобувачів освіти та формує в них здатність до критичного й творчого мислення.

Інноваційні технології в освіті виступають потужним засобом реалізації принципів сталого розвитку – соціальної рівності, економічної ефективності та екологічної відповідальності. Це не лише технологічне оновлення освітнього середовища, а й стратегічний інструмент, який визначає майбутнє освітньої системи в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Їх упровадження є передумовою забезпечення сталого розвитку освіти, підвищення її якості, відкритості та конкурентоспроможності у світовому просторі. Такі платформи формують нову культуру навчання, орієнтовану на співпрацю, комунікацію та постійне вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Алексеева С. (2025) Система забезпечення якості загальної середньої освіти на засадах сталого розвитку: стратегічні пріоритети та шляхи їх реалізації.

https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745063/1/%D0%90%D0%BB%D1%94%D0%BA%D1%81%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB.pdf. (дата звернення: 12.10.2025).

2. Васильєва С. О., У Ді, Ян Ян, Ферлій В. К. Ефективність використання інноваційних технологій навчання на уроках біології. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м.

Харків, 20–21 травня 2022 року Харків, 2022. С. 222– 225.
<https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/8284> (дата звернення: 10.10.2025).

3. Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”. Відомості Верховної Ради України. 2019. [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text) (дата звернення: 10.10.2025).

4. Освіта впродовж життя: тренд чи вимога часу?. Освіторія.
<https://osvitoria.media/experience/osvita-vprodovzh-zhyttya-trend-chy-vymoga-chasu/> (дата звернення: 12.10.2025).

ПРОБЛЕМИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В УКРАЇНІ

Шикіна Н.А., к.е.н., доцент

Вікол А.С., здобувачка вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Соціально-освітня сфера в Україні в останні роки досить сильно зазнає змін. У зв'язку з цим, організація навчального процесу в закладах вищої освіти (ЗВО) потребує нових підходів та технік. Через війну (а якщо аналізувати події ще раніше - через COVID-19), особливо актуальним стає впровадження цифрових технологій в освітній процес.

Публікація О. Горбатюк і С. Поліщук, в якій зазначені особливості функціонування ЗВО під час війни, показує, що більшість установ обрали дистанційну форму навчання [1]. Це, в свою чергу визначило необхідність

аналізу особливостей функціонування ЗВО під час війни, окреслити переваги, недоліки та перспективи дистанційного й очного форматів здобування освіти.

Т. Бондаренко та В. Стеценко досліджували різноманітні інформаційні ресурси, зокрема саму мережу Інтернет, а також методи роботи зі студентами, що сприяють розвитку їх творчих здібностей для самореалізації в професійній сфері [2].

Розвиток онлайн-освіти сприяє формуванню управлінських навичок у студентів завдяки імітаціям робочих ситуацій та проєктам, які моделюють управлінські процеси.

Подібні інструменти допомагають розвивати лідерські та організаційні навички, гнучкість, дисципліну, критичне мислення. Ці якості є надзвичайно важливими для ефективного управління у сучасному професійному середовищі.

Загалом, дивлячись на ситуацію в Україні та аналізуючи дистанційну форму освіти у нас в останні роки, можна вважати, що ЗВО змогли достатньо швидко пристосуватися до нових умов ще з початку пандемії COVID-19, а згодом продовжити свою акліматизацію під час війни. Це дозволило не лише зберегти процес освіти у цілому, а й підготувати та навчити студентів до життя в умовах війни. Зокрема, такі заходи сприяли розвитку управлінських якостей у студентів, адже вони навчилися організовувати свою роботу та приймати рішення в умовах невизначеної ситуації.

Водночас, не дивлячись на позитивні сторони впровадження дистанційної освіти, недоліки також присутні. По-перше – забезпеченість стабільного зв'язку та інтернету, адже, нажаль, не всі студенти оснащені цими благами. З цього випливають труднощі у комунікації між студентами та викладачами [3], що негативно впливає на розвиток управлінських навичок.

Неможливо дієво займатися управлінням, якщо виникають проблеми з налагодженням комунікаційного зв'язку.

Ще одним негативним моментом, пов'язаним з комунікацією, є неможливість повноцінного спілкування між учасниками освітнього процесу. Управлінські компетентності насамперед пов'язані з лідерством, вмінням вести команду за собою, мотивувати та надихати. Через обмеження можливості врахування емоцій інших людей, ускладнюється здатність до розуміння один одного не тільки за допомогою вербальних засобів спілкування, а й невербальних (міміка, жести, погляд та ін.)

Іншими проблемами дистанційного навчання є зменшення контролю та, навпаки, збільшення навантаження. І хоча, з одного боку, це може здаватися перевагою, адже студент отримує більше завдань, а отже – більше інформації та знань, насправді, перенавантаження погано впливає на психіку та мотивацію учня.

Але з точки зору управління, такі виклики можуть допомогти сформувати стійкість до стресу та навички тайм-менеджменту, що є основою керівництва. Незважаючи на це, навантаження у будь-якому випадку повинно бути нормованим, адже важливо розвивати не лише витривалість, а й допомагати студентам реалістично формувати цілі та способи досягнення мети.

Отже, згідно з вище представленими тезами, можна сформувати висновок про те, що дистанційна освіта – це корисний інструмент для багатьох студентів, який допомагає навчатися та формувати навички управління, незважаючи на всі переваги та недоліки навчання. Дистанційне навчання в Україні створює сприятливе середовище для розвитку самодисципліни та якостей, необхідних для майбутніх фахівців у сфері управлінської діяльності. Водночас, дистанційна форма освіти не є ідеальною, та має свої недоліки, які створюють перешкоди у формуванні здатності до комунікації, що є основою управління. Загалом, диджиталізація

освіти – це досить хороший варіант, але зараз він все ще потребує впровадження нових методів та технологій для покращення результатів студентів як в освіті загалом, так і в розвитку управлінських компетентностей майбутніх спеціалістів.

Список використаних джерел

4. Горбатюк, О., & Поліщук, С. (2022). Особливості функціонування закладів вищої освіти під час війни: очна та дистанційна форми освіти, їх ключові переваги та недоліки. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми, 66, 5–13. URL: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-66-5-13>
5. Бондаренко Т., Стеценко В. Онлайн-сервіси Prezi та VideoScribe – сучасний формат інформаційного забезпечення освіти. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/4548>.
6. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ:Атіка, 2008. 684с.

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
**«СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ