ДУІКТ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

MARMARİS CHAMBER OF COMMERCE ТОРГОВА ПАЛАТА МАРМАРІСА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Матеріали II Міжнародної науково - практичної конференції



м. Мармаріс (Турецька Республіка), 6-7 жовтня 2026 р.

УДК 330.341.1:004:502.131.1
https://doi.org/10.31673/SIDT102026

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально – наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (протокол № 6 від 27.10.2026 р.)

Стратегічні імперативи цифрової трансформації та інновацій сталого розвитку : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мармаріс , Турецька Республіка, 6-7 жовтня 2026 р.) [Електронне видання]. Київ : ДУІКТ, 2026. 363 с.

Збірник містить матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи цифрової трансформації та інновацій сталого розвитку», організованої Державним університетом інформаційно-комунікаційних технологій та Торговою палатою Мармаріса, яка відбулася 6-7 жовтня 2026 р. у м. Мармаріс (Турецька Республіка).

Збірник призначений для науковців, викладачів, аспірантів, докторантів, здобувачів вищої освіти, представників органів державної влади, підприємців та всім, хто досліджує проблематику цифрової трансформації, інноваційного розвитку економіки та сталого майбутнього.

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст матеріалів, що опубліковані у збірнику. Матеріали публікуються в авторській редакції .

© ДУІКТ, 2026
© Автори матеріалів, 2026

ЗМІСТ

Секція 1. Менеджмент і стратегічне управління в умовах цифрової трансформації 7
Panagiotis A. Gatomatis, Inna Zelisko, Maksym Ternovyi Intellectualization of management processes: priority trends in the application of artificial intelligence for achieving sustainable development goals 7
Anna Soroka, Svitlana Petrovska, S. Mutlu Ayhan Team interaction as a factor in optimizing business processes and enhancing enterprise efficiency 12
Anastasiia Maliukina, Kateryna Llisovska, Kyrylo Prytula Digital transformation for sustainable competitiveness in international business 16
Anastasiia Mostova Strategic readiness of ukrainian smes for digital transformation: key barriers and management priorities 20
Oleksii Hordienko, Oleksandr Ivanov, Iryna Parfenyuk Management of telecommunications enterprises in a 5G-oriented environment 24
Ольга Гусєва, В'ячеслав Златін, Теоретичні засади платформизації у науковій парадигмі цифрових трансформацій 29
Агєєва І. В. Менеджмент стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації 33
Герасименко Ю. О., Олісейчик Ю. Ю., Філіпова М.Є. Agile-менеджмент у системі управління інноваційними проєктами 36
Глушенкова А. А., Парубець Б. Р. Управління змінами на підприємстві в умовах цифрової трансформації 39
Глушенкова А. А. Казмін О. Г. Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності стратегічного управління підприємством 44
Глушенкова А. А., Карпік А. О. Трансформація системи управління інноваційною діяльністю підприємства під впливом цифровізації 48
Горпинич Л. І., Недзельський В. Ю. Соціальні мережі у стратегічному управлінні бізнесом в умовах цифрової трансформації 52
Лазоренко Л. В. Стратегічні методи управління в умовах цифровізації 56
Крест'янінов І. О. Стратегічні імперативи цифрової трансформації та інновацій сталого розвитку: концептуальна гібридна модель pareto–nash–mpc для багатокритеріального прийняття управлінських рішень 60
Ковальська Л. А., Горбунов М. В. Використання генеративного штучного інтелекту в інформаційно-аналітичній діяльності 65
Ковальська Л. А., Рудиченко Ф. В. Промпт-інжиніринг як технологія управління знаннями в цифровому освітньому середовищі 69
Мкртчян Н. А. Сучасні стратегії управління лідерським потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації 73
Мельничук Д. Д. Стратегічна гнучкість підприємств в умовах війни: роль цифрових інструментів у забезпеченні безперервності бізнесу 78
Наволокін І. П. Оцінювання впливу воєнних ризиків і перспектив післявоєнного відновлення на економічну стійкість медичних закладів 82
Назаров О. М. Оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я 86
Насад Н. В. Психологія управління керівника в умовах цифрової трансформації організацій 89
Насад Н. В., Значківський В. О. Ефективні управлінські комунікації як чинник підвищення результативності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації 94
Насад Н. В., Корнійчук В. Є. Стратегічні підходи до управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації та економічної невизначеності 99

Савченко А. Управління на основі даних як чинник підвищення якості стратегічних рішень в умовах цифрової трансформації 104
Сорока А. М., Пригара Д. А., Деревінська А. О. Стратегічно-орієнтоване управління ефективністю підприємства 107
Стецюк П. А., Бабушкін Ю. С. Токарев Ю. В. Методичний та цифровий інструментарій формування інвестиційної стратегії підприємства 110
Парій Л. В., Радзієвська І. Р., Брацлавський М. В. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства 115
Терещук С. А. Формування адаптивного механізму антикризового управління ризиками підприємств в умовах цифрової трансформації 120
Третяк В. І. Інституціональні засади забезпечення резильєнтності національної економіки 125
Тупота В. Ю. Системи управління персоналом на корпоративних підприємствах України 129
Жмурко О. О. Характеристика корпоративного IT-кластеру та його учасників 131
Завгородній А. О., Палій К. О. Механізм формування людського капіталу підприємства на основі аналітики даних ринку праці в умовах цифровізації 133
Іщук Н. А., Зінченко О. В. Управління персоналом в умовах війни 137
Махно Я. В., Міньокин А. А. Мотивація персоналу в умовах війни 140
Кабак А. О., Храпаченко С. В. Прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації 142
Грусевич О. А., Сінявін М. В. Ресурсне забезпечення підприємств: сучасні виклики та напрями вдосконалення 146
Чернюк І. Ю. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності управління організацією 149
Яременко С. А., Бочарова О. С. Модернізація систем управління інформаційно-комунікаційними процесами підприємств в сучасних умовах 153
Яременко С. А., Василенко С. В. Впровадження цифрових технологій у стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в сучасних умовах 158
Секція 2. Маркетинг, цифрові комунікації та поведінка споживачів 163
Виноградова О. В., Хаврюта Д. В. Сучасні підходи й моделі управління маркетингом у мінливих умовах ринку 163
Жоголєв О. С. Інтеграція технологій інтернету речей та CRM-систем у цифровому маркетинговому управлінні підприємством 169
Засанський В. В., Шевченко В. І. Вплив цифрових маркетингових комунікацій на довіру та купівельні рішення споживачів 172
Павлов В. А. Сучасні тенденції та структурні трансформації ринку smart-технологій в умовах цифровізації економіки 176
Парій Л. В., Музиченко А. В., Литвинчук О. Р. Прозоре скасування цифрової підписки як елемент управління довірою до бренду 180
Пілігрім К. І., Малиновський А. А. Маркетингові стратегії виходу вітчизняних підприємств на ринки країн ЄС в умовах євроінтеграції України: від теорії до діджитал-практики 184
Пілігрім К. І., Хростовська О. С. Сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій 188
Ромащенко О. С., Єніна Є. Д. Стратегія інтернет-маркетингу підприємства в умовах цифрової трансформації 193
Ромащенко О. С., Степанов А. Г. Стратегічний бенчмаркінг як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства .....
Селюх Є. С. Цифрова реклама у структурі сучасних digital-комунікацій підприємства 197

Скоробрещук В. В. Оцінювання ефективності кооперенційних відносин: критерії та показники 206
Сьомкіна Т. В., Бєлік С. С. Аналіз діяльності регіонального туристичного ринку 209
Сьомкіна Т. В., Пирог Н. В. Стратегія інтернет-маркетингу підприємства в умовах глобальної цифрової конкуренції 212
Секція 3. Економіка, підприємництво та інноваційний розвиток 215
Petchenko M. V. Orchestration of innovation ecosystems in Ukraine: theoretical Foundations 215
Засанський В. В., Петровська А. О. Економічна безпека в інформаційно-комунікаційній сфері в умовах змін 218
Засанський В. В., Канаш О. Р., Шнюков Д. С. Кадрова безпека в умовах цифровізації 223
Антонова О. М. Цифрова трансформація та кіберрезильєнтність як фактори забезпечення економічної безпеки телекомунікаційних операторів 226
Горпинич Л. І., Сазонов Д. Є. Фінансування та стимулювання інноваційного підприємництва як чинники економічного розвитку 234
Гуцалюк О. М., Бугаєва М. В. Стратегічні імперативи формування портфеля інноваційних проєктів підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті сталого розвитку 239
Пилипченко О. І. Цифровізація бізнес-процесів як чинник ресурсоефективності та інноваційного розвитку малих і середніх підприємств 244
Кіндратенко О. П. Еволюція архітектури бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій в умовах цифрової трансформації 248
Трясун А. А. Порівняльний аналіз інноваційності у великомасштабних економіко-виробничих системах 253
Тяжина А. М. Стратегічні напрями підвищення економічної безпеки телекомунікаційних підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України 257
Штик О. В. Імплементація європейських економічних практик державного регулювання інклюзивного туризму в Україні: виклики та інноваційні рішення 263
Секція 4. Публічне управління та врядування в цифровому суспільстві 268
Бурбика В. О., Кос В. В. Роль цифрових комунікацій у системі публічного управління 268
Булгакова О. В. Механізми впливу місцевої влади в умовах переходу від ієрархічної моделі до мережевої взаємодії з громадою 273
Беркман Л. Н., Попелишко Ю. Г., Фурсенко (Голик) А. П. Застосування сучасних цифрових технологій та управлінських підходів у системі цифрової трансформації державного та публічного управління 277
Горпинич Л. І., Бова В. О. Правове забезпечення публічних комунікацій органів влади в умовах цифрової трансформації 281
Ортіна Г. В. Інституційні механізми забезпечення підзвітності публічної влади в умовах цифрового врядування 286
Пиханов О. Г. Визначення впливу децентралізації на ефективність і адаптивність територіальних громад 289
Мельничук Д. Д. Управління змінами під час цифрової трансформації: подолання опору персоналу 293
Щеховська Л. М. Випереджувальне й адаптивне врядування емерджентними технологіями: від протиставлення до комплементарності 296
Секція 5. Кібербезпека та штучний інтелект у цифровій трансформації держави, бізнесу та суспільства 300
Борисенко І. І., Кравченко В. І., Остапець С. В. Кібербезпека системи моніторингу та екологічного контролю перевезень небезпечних вантажів 300
Галаган Н. В., Мадінов М. Л., Щербаков Р. В. Штучний інтелект у забезпеченні кіберстійкості критичної цифрової інфраструктури 304

Зубко М. О., Марчук ОС., Складаний Я. О. Кібербезпека суспільства в умовах масового застосування бпла за допомогою штучного інтелекту 307
Голубенко О. І., Єрущенко В. С., Лесенко Н. В. Безпека персональних біометричних даних в епоху алгоритмів синтезу голосу та генерації відео 310
Аскеров М. Г., Кармазін О. Л., Галаган Д. Д. Атаки нового покоління на основі генеративного ШІ 313
Романенко М. В., Туль Н. С., Сотніченко Сотніченко М. В. Кіберстійкість та аномалії в інтелектуальних cps-системах 316
Хаб'юк Н. С., Волошин П. В., Коломієць І. І. Роль інформаційно-комунікаційної інфраструктури у забезпеченні кібербезпеки та цифрової трансформації держави і бізнесу 320
Секція 6. Освіта, цифрові компетентності та соціально-гуманітарні виклики сталого розвитку 324
Бєлова-Рудник А. О. Аналіз трансформаційних процесів на ринку освітніх послуг україни та світу 324
Горпинич Л. І., Степанчук О. П. Інформаційна культура здобувачів вищої освіти як складова цифрових компетентностей в умовах сталого розвитку 327
Даниленко В. Г., Бабенко К. М. Проблема цифрової нерівності в Україні 331
Дубовик Н. А., Бессонний Р. О. Соціальні мережі як інструмент антикризової комунікації та цифрової стійкості архівів 338
Дубовик Н. А., Чмель П. О. Особливості створення pr-звернень в умовах інформаційного шуму 343
Климова К. І., Хлівнєнко Є. І. Архіви в соціальних мережах: нові формати комунікації з аудиторією 346
Даниленко В. Г., Козачук А. О. Проблема збереження архівів України в умовах війни 350
Чобан Р. І. Оцінювання фіскальних втрат людського капіталу україни внаслідок вимушеної міграції 355
Яременко С. А., Токар К. О. Цифрові технології та корпоративний документообіг в інформаційно-комунікаційній діяльності установ 358

1. Management and strategic governance in the context of digital transformation

INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES: PRIORITY TRENDS IN THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Panagiotis A. Gatomatis, PhD in Marketing Decision Support Informatics, Assistant Professor,
Editor-in-Chief & Publisher, Eurasian Journal of Marketing, Management & Entrepreneurship (EJMME),
(Patras, Greece)
Inna Zelisko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
State University of Information and Communication Technologies,
(Kyiv, Ukraine)
Maksym Ternovyi, student,
Haaga-Helia University of Applied Sciences,
(Helsinki, Finland)

Amid the rapid intellectualization of society, driven by accelerating technological progress and the widespread adoption of information technologies, artificial intelligence (AI) has emerged as a key priority for economic development in many countries. Its application has transformed virtually every sphere of social life, particularly intellectual labour, by enabling the automation of information retrieval and processing through AI-powered software.

AI has become a major driver of enterprise competitiveness in key economic sectors, including energy, logistics, agriculture, and manufacturing. The integration of AI into business processes serves as an important catalyst for economic development and growth. For Ukraine, amid the ongoing war, these technologies offer opportunities

to adapt to rapidly changing conditions and ensure the efficient allocation of resources for the country's economic recovery.

Research by various scholars highlights the need for a systemic approach to integrating AI into management. For example, J. Arsenyan and A. Pipenbrink [1], as well as Ashokta [2], have conducted bibliometric reviews identifying future research directions in this field. Significant contributions have also been made to developing a conceptual framework for AI-based business process management [3], which involves transforming business process management systems through the application of AI. Furthermore, the relationship between the adoption of intelligent technologies and the Sustainable Development Goals (SDGs) has received particular attention [4]. D. Coles, A. Tsamados, M. Taddeo, et al. used the SDGs as a benchmark for evaluating AI4SDGs initiatives - projects and programmes aimed at leveraging artificial intelligence to support the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals. They identified 108 projects and demonstrated that each SDG is addressed by at least one AI-driven initiative [5].

Current global economic trends indicate an increasing reliance on artificial intelligence as a key factor in strengthening national competitiveness. The widespread adoption of information and communication technologies (ICT) and digital technologies across all sectors of society, together with the expansion of the digital economy, is transforming the economic landscape and the ways in which enterprises organize and manage their business processes.

AI can rapidly process vast amounts of data using technologies such as big data analytics and machine learning, providing enterprises with more accurate market forecasts and supporting managerial decision-making. Traditional corporate decision-making often relies on managers' experience and intuition, which may introduce subjectivity and limit the scope of analysis. In contrast, AI systems can take into account a wide range of internal and external factors, develop complex mathematical models, and simulate the potential consequences of managerial decisions under different scenarios.

Artificial intelligence can also help enterprises optimize pricing strategies, spatial planning, and other business operations by generating data-driven insights that support more effective managerial decision-making.

Across all areas of AI application, cybersecurity remains a significant challenge. Enterprises therefore need comprehensive cybersecurity strategies to protect commercial data, intellectual property, financial resources, and IT infrastructure against digital threats. AI algorithms process vast amounts of information, including customers' personal and financial data; vulnerabilities in such systems may result in confidential information breaches. The use of autonomous systems and cloud services further increases these risks, as data processing becomes more complex and accountability for information security breaches may be difficult to establish.

Artificial intelligence plays a pivotal role in accelerating progress towards the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the United Nations for 2030. It can help identify and implement more effective solutions across the economic, social, and environmental dimensions of sustainable development.

The key areas in which AI contributes to achieving the Sustainable Development Goals include:

- environment and climate change (SDGs 12 and 13): AI helps optimize energy consumption in cities and enterprises, forecast weather patterns, manage smart power grids, and develop solutions that promote responsible consumption and production.
- health and well-being (SDG 3): AI algorithms analyse medical data, facilitate disease diagnosis, support drug development, and help identify disparities in access to healthcare.
- agriculture and the fight against hunger (SDG 2): By using geospatial analysis and satellite data, AI can forecast crop yields, optimize water and fertilizer use, and contribute to food security.
- education and social equality (SDGs 4, 5, and 10): AI enables personalized learning, helps overcome barriers to inclusive education, and can identify and mitigate bias in algorithms used for recruitment and resource allocation [6].

Despite these benefits, the use of AI entails certain risks, including high electricity consumption by data centres, the potential widening of social inequalities due to limited access to technology in developing countries, and ethical concerns related to data bias.

Thus, sustainable development in the age of artificial intelligence can be viewed as an approach that combines the fundamental principles of sustainable development-economic efficiency, social responsibility, and environmental protection - with the opportunities and challenges associated with AI technologies.

Conclusions. In recent years, artificial intelligence - as both a technological and a sociocultural phenomenon - has rapidly permeated the fabric of society. Thanks, in large part, to an open model of dissemination, it has found application across many spheres of human activity. The use of artificial intelligence in the modern world opens up a wealth of opportunities for addressing global challenges and achieving the Sustainable Development Goals.

The contribution of artificial intelligence to sustainable development can be assessed through three interrelated dimensions. From an economic perspective, AI supports productivity growth, operational cost optimization, innovation, more efficient resource allocation, and enhanced enterprise competitiveness. From a social perspective, it creates opportunities to improve working conditions, expand access to education and healthcare, develop digital competencies, and promote more inclusive business practices. From an environmental perspective, AI facilitates energy efficiency, smart resource management, emissions monitoring, waste reduction, and the implementation of circular economy principles. Consequently, the responsible application of AI can contribute to achieving the United Nations Sustainable Development Goals while strengthening the resilience of enterprises and economic systems.

The business sector lies at the heart of strategies to achieve the UN Sustainable Development Goals by 2030, as it serves as the driving force behind economic growth. Indeed, enterprises of any size or specialization can develop more responsible business models, providing a decisive impetus for the realization of the SDGs by directing

investments toward technological innovation and engaging a wide range of partners. Innovation acts as an engine for business; through innovative technologies, it becomes possible to implement sustainable production and consumption models that align perfectly with the goals of sustainable development.

REFERENCES

1. Arsenyan J. & Piepenbrink A. (2023). Artificial intelligence research in management: A computational literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71(6), pp. 5088–5100. DOI: https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3229821
2. Patra A. K., Praharaj A., Sudarshan D. & Chhatoi B. P. (2024). AI and business management: Tracking future research agenda through bibliometric network analysis. Heliyon, 10(1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23902
3. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.-R., Accorsi R., Calvanese D., De Giacomo G., Fahland D., Gal A., La Rosa M., Völzer H. & Weber I. (2023). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 14(1), pp. 11:1–11:19. DOI: https://doi.org/10.1145/3570608
4. Sulich A., Soloducho-Pelca L. & Grzesiak S. (2023). Artificial intelligence and sustainable development in business management context – Bibliometric review. *Procedia Computer Science*, 225, pp. 3727–3735. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.307
5. Cowls, J., Tsamados, A., Taddeo, M. and Floridi, L. (2021), "A definition, benchmark and database of AI for social good initiatives". *Nat Mach Intell*, 3, pp. 111-115. https://doi.org/10.1038/s42256-021-00296-0.
6. UN. SDG Indicators. (2024). Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicatorslist/.

TEAM INTERACTION AS A FACTOR IN OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES AND ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

Anna Soroka, PhD in Economics, Associate Professor
Svitlana Petrovska, PhD in Economics, Associate Professor
State University of Information and Communication Technologies
(Kyiv, Ukraine)
S. Mutlu Ayhan , Chairman of the Board of Directors,
Marmaris Chamber of Commerce **(**Marmaris, Turkey)

In the current environment - characterized by market instability, digital transformation, and intensifying competition - an enterprise's efficiency depends not only on its technological infrastructure and financial resources but also on the ability of its employees to execute shared tasks in a coordinated manner. Team interaction facilitates knowledge sharing, accelerates decision-making, enables the identification of operational issues, and supports the continuous improvement of work procedures. Consequently, developing a team-based approach to management can be viewed as a key factor in optimizing business processes and boosting the overall performance of an enterprise.

Team interaction is best understood as the purposeful coordination of actions among employees who possess complementary competencies, share a common goal, adhere to agreed-upon communication rules, and bear responsibility for the collective outcome. Unlike a simple allocation of individual tasks, a team-based approach entails interdependent roles, information exchange, collaborative problem-solving, and regular evaluation of results. The importance of such practices is further amplified in the context of remote and hybrid work arrangements, where coordinating operations requires transparent digital channels and clear procedures for interaction. Contemporary research highlights the importance of systematically managing virtual teams and developing employees' communication competencies [1; 2].

A business process is a sequence of interconnected operations aimed at creating value for a customer or achieving a specific internal outcome. Its effectiveness depends on the coordination of participants' actions, a clear division of responsibilities, the availability of information, and the timely identification of deviations. A process-oriented approach enables a shift from the isolated execution of functions by individual departments toward the management of end-to-end outcomes. Scholarly literature reveals a trend toward updating conceptual approaches to business process management, modeling, and digitalization - tools that help enterprises adapt to a volatile environment [3; 4].

Team interaction contributes to the optimization of business processes in several ways. First, cross-functional teams help reduce delays between departments and minimize the duplication of operations. Second, involving the employees who directly execute these processes helps identify redundant approval steps, repetitive actions, and the root causes of errors. Third, the collaborative analysis of performance metrics facilitates rapid process adjustments and the dissemination of best practices. Fourth, trust, psychological support, and clear communication guidelines create the conditions necessary for the timely detection of problems and the collective search for solutions.

A practical mechanism for integrating team collaboration with business process optimization may involve five sequential stages:

- defining the process and the expected outcome;
- forming a cross-functional team and assigning roles;
- mapping the current process and identifying problem areas;
- developing and testing improvements;
- regularly monitoring results and standardizing effective solutions.

This mechanism aligns with modern approaches to improving business process management systems and strengthening the economic potential of enterprises [4; 5].

Based on the above, we have proposed approaches for assessing the impact of team interaction on an enterprise’s business processes (Figure 1).



Figure. 1. Areas for assessing the impact of team interaction on an enterprise's business processes.

Source: Proposed by the authors and generated using AI.

For practical implementation, it is advisable to establish baseline values for metrics, assign responsibility for data collection, and agree on the frequency of team reviews of the results. For instance, a team might analyze the order fulfillment cycle time, error rates, and the frequency of rework on a monthly basis, subsequently comparing this data against the baseline period following the implementation of changes. It is important to evaluate not only productivity but also the quality of outcomes, customer satisfaction, and employee workload. This helps prevent scenarios where process acceleration is achieved at the expense of quality or by overloading the team.

At the same time, team interaction does not automatically guarantee positive outcomes. Its effectiveness can be diminished by unclear goals, role conflicts, an excessive number of meetings, information barriers, a lack of decision-making authority, or employee burnout. Therefore, management must foster a culture of open feedback, ensure clear accountability, provide training in communication and conflict resolution skills, and utilize digital tools for collaborative planning and task monitoring. The improvement of business processes should be a continuous cycle in which employees act not merely as executors, but as active participants in the change

process [5; 6]. Thus, team interaction serves as an organizational resource for enhancing enterprise efficiency, as it facilitates better coordination of operations, reduces time wastage, promotes knowledge sharing, and ensures the timely resolution of problems. The greatest impact is achieved through a combination of cross-functional teams, clearly defined roles, process-related metrics, and regular performance reviews. This approach can be adopted by enterprises across various sectors to systematically improve business processes, taking into account their specific goals, resources, and operational characteristics.

References

1. Kalinin O., Dubenskyi R. Conceptual Foundations for Forming a Management System for Virtual Teams in the Digital Economy. *Scientific Notes of KROK University.* 1(77). pp. 236–245. 2025. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-236-245.

2. Samoylenko V. Soft Skills as an Employer Priority in the Modern Business Environment and Labor Market. *Economy and Society*. 84. 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-195.

3.Urba S. I., Antoniuk O. O. Conceptual Foundations of Business Process Management in Enterprises. *Economy and Society.* 2026. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117.

4. Halashov D. Optimization of Enterprise Business Processes Based on Digitalization. *Economy and Society.* 2025. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151.

5. Hrynko T., Shchytovska B. Improvement of the Enterprise Business Process Management System as a Tool for Enhancing Its Economic Potential. *Economy and Society.* 2026. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-85-199.

6. Miroshnyk R., Artymyshyn Yu., Skabara I. Approaches to Evaluating the Effectiveness of Enterprise Business Process Management. Economy and Society. 2025. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100.

DIGITAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS IN INTERNATIONAL BUSINESS

Anastasiia Maliukina, PhD in Economics, Associate Professor
Kateryna Llisovska, student
Kyrylo Prytula, student
State University of Information and Communication Technologies
Kyiv, Ukraine

International businesses face a managerial problem: investment in digital technology may improve individual operations without creating lasting competitive advantages or supporting sustainable development. An exporter can automate order processing while retaining unreliable supplier data, fragmented responsibilities and weak employee participation. This paper argues that sustainable competitiveness requires managers to connect digital investment with organisational capabilities and measurable economic, environmental and social outcomes.

The purpose of the study is to develop a conceptual framework for managing digital transformation in firms engaged in international business. The method is an analytical synthesis of selected literature on digital transformation, dynamic capabilities and the environmental implications of digitalisation. The contribution is a proposed management framework and a set of indicators for a pilot project. The paper does not report a survey, a company dataset or empirically verified causal effects.

Digital transformation involves changes in organisational value creation and requires attention to strategy and organisational responses, rather than technology deployment alone [1]. Dynamic capabilities provide a complementary perspective: sensing opportunities and threats, seizing opportunities and reconfiguring resources help explain how firms adapt to changing competitive conditions [2]. These concepts support the proposed framework, but do not establish that a specific digital tool will improve a firm's performance.

Sustainable competitiveness is defined here as a firm's capacity to maintain competitive performance while managing its environmental footprint and supporting the people involved in its operations. This working definition distinguishes durable market performance from sustainability outcomes, which must be assessed separately. UNCTAD highlights the environmental implications of digitalisation across its life cycle [3]. Consequently, fewer paper documents or faster online transactions cannot, on their own, demonstrate a net environmental improvement.

The proposed framework links five management priorities. First, strategic alignment starts with a specific international business problem. Managers identify where delays, errors or poor coordination affect foreign customers and compare digital interventions with simpler process improvements. An investment proposal should explain the expected business benefit, the resources required and the assumptions that could invalidate the proposal. This makes technology selection accountable to a business objective.

Second, data and process integration address the coordination of export sales, logistics, finance and suppliers. A firm may connect customer relationship management with order processing and shipment records, provided that it first establishes common definitions and assigns responsibility for data quality. Reliable shared information can support decisions about delivery promises and exceptions. Managers should also assess dependence on technology providers and maintain workable procedures during service interruptions.

Third, people and organisational change determine whether a new process becomes part of daily work. Managers map changes in roles, consult affected employees and provide training tied to actual tasks. A pilot should include the users who handle exceptional orders and communicate with international partners. Adoption should be evaluated through successful task completion and error reduction, rather than logins alone. Feedback from employees and partners should inform revisions before wider deployment.

Fourth, responsible governance establishes the conditions for using data and automation. A firm defines access rights, checks the quality of supplier information

and records who approves important decisions. Where artificial intelligence supports translation or document preparation, an accountable employee verifies commercial and technical content before external use. Risk assessment should cover confidentiality, inaccurate outputs, business continuity and contractual obligations across the markets in which the firm operates.

Fifth, balanced performance assessment connects commercial outcomes with sustainability indicators. Economic measures may include order processing time, cost per completed order, delivery reliability and repeat customer retention. Environmental assessment should consider relevant transport activity, electricity use and equipment replacement. Social measures may include training completion, employee task proficiency and accessibility of the new workflow. Indicators require a documented baseline, consistent units and a defined review period.

For illustration, consider a hypothetical small exporter that introduces a shared digital workflow for order confirmation and shipment coordination. The initial problem is repeated manual entry and inconsistent delivery information. The proposed pilot covers one product group and a limited set of customers. The firm records its baseline, assigns a process owner and trains staff before deployment. This example demonstrates how to apply the framework; it is not evidence from an observed company.

During the pilot, managers compare processing time, correction rates and delivery reliability with the baseline. They also examine whether the workflow changes shipment consolidation, staff workload or the use of digital equipment. Comparison should account for order volume, product mix and seasonal variation. If processing becomes faster but errors or workload increase, the firm should revise the process before expansion. Any claimed environmental gain needs a clear assessment boundary and supporting data.

The framework's distinctive contribution is the integration of organisational capability development with explicit sustainability checks at the investment and evaluation stages. Its logic is conditional: better information and coordinated routines may support competitive performance when users adopt the process and governance controls function. Sustainability gains depend on actual resource use and working

conditions. The framework therefore offers testable propositions rather than a claim that digitalisation automatically produces sustainable development.

The practical implication for international managers is to implement digital transformation through bounded experiments with clear ownership. A sequence of problem definition, baseline measurement, pilot implementation and review makes investment decisions easier to assess. The approach is particularly relevant to smaller firms with limited financial and managerial resources, although its applicability across sectors requires further investigation. Future research could compare pilot outcomes across exporters and test which capabilities explain differences in performance.

In conclusion, digital transformation can support sustainable competitiveness when managers integrate strategic objectives, reliable data, employee participation and responsible governance. Its value should be demonstrated through separately measured commercial and sustainability outcomes. The proposed framework provides a structured basis for project selection and evaluation in international business, while acknowledging the need for empirical validation.

References

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The 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. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

3. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024

STRATEGIC READINESS OF UKRAINIAN SMES FOR DIGITAL TRANSFORMATION: KEY BARRIERS AND MANAGEMENT PRIORITIES

Anastasiia Mostova

Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, Department of Management

State University of Information and Communication Technologies (Kyiv, Ukraine)

e-mail: anastasiia.mostova@vum.bg

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3998-3441

Digital transformation has become important for the resilience and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs). For Ukrainian SMEs, the issue is particularly relevant because firms operate under prolonged economic instability and wartime disruption. At the same time, the use of individual digital tools does not necessarily mean that an enterprise is strategically ready for digital transformation. Earlier research shows that SMEs often adopt digital channels selectively and gradually, starting with relatively simple and low-cost tools such as websites and social media [1]. More integrated systems require stronger organizational readiness, managerial capabilities and digital skills [2]. Therefore, the question is not only whether Ukrainian SMEs use digital technologies, but how systematically these tools are managed and integrated into business activities.

The analysis is based on a structured quantitative survey conducted in 2024 among 100 owners, managers and employees of Ukrainian SMEs. The sample included enterprises from services (50%), manufacturing (27%) and trade (23%). The survey assessed the use of digital marketing tools, online sales channels, CRM systems, analytics, digital and SMM strategies, and staff digital skills. Descriptive statistics were used to identify the main patterns of adoption, while correlation analysis was applied to examine whether digital transformation was associated with firm size, revenue, net income, sector and years in business.

Figure 1 illustrates the substantial gap between the widespread adoption of basic digital tools and the considerably lower level of strategic, analytical and human-capital

readiness among Ukrainian SMEs.

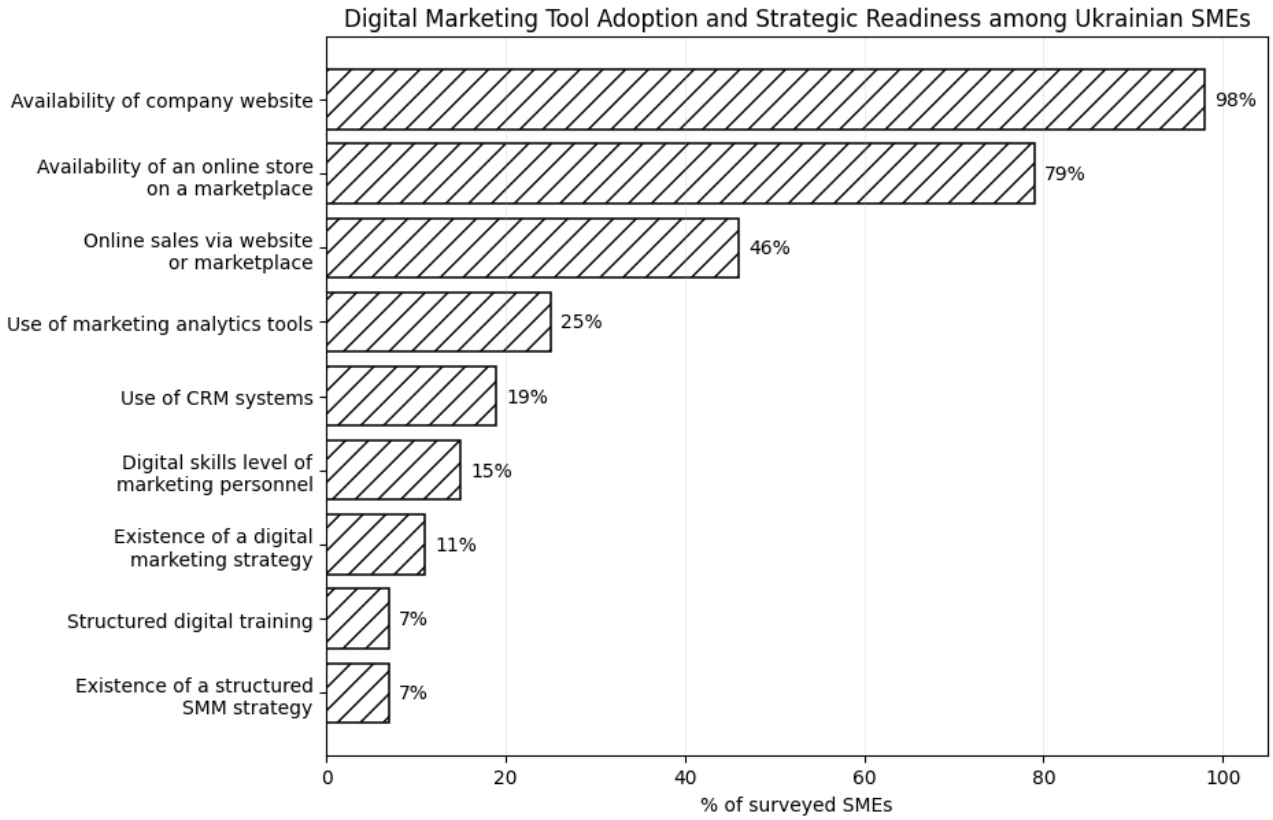


Figure 1. Selected Indicators of Digital Adoption and Strategic Readiness among Ukrainian SMEs, %

Source: compiled by the author based on the survey results.

The results show a clear difference between basic digital presence and the use of more advanced management tools. A website was reported by 98% of the surveyed SMEs and 79% maintained a marketplace store. Around 46% regularly sold goods or services online through websites or marketplaces. These figures indicate that basic digital sales infrastructure is already common among the surveyed firms. However, regular use of CRM systems was reported by only 19% of respondents. Marketing analytics tools were used consistently by 25%, social media advertising by 13%, and email marketing by only 1%. Internet advertising was more common, with 37% reporting regular use. This pattern suggests that Ukrainian SMEs are more active in tools that provide immediate market access and visibility than in systems that support customer data management, analytics and coordinated marketing decisions.

Strategic planning is one of the weakest areas. Only 11% of the surveyed SMEs

had a structured digital marketing strategy, while 7% had an established SMM strategy. The descriptive results also show high variation in the adoption of several tools. The coefficient of variation was particularly high for email marketing and SMM strategy, which confirms that digital marketing practices remain fragmented across the sample. In many firms, digital activity therefore exists at an operational level, but is not supported by formal planning or consistent coordination between channels. This is consistent with previous research showing that the evolution of digital marketing adoption in SMEs depends not only on market pressure, but also on organizational readiness [2].

Human capital is another important limitation. Only 15% of respondents assessed the digital skills of their marketing personnel as high. Structured digital training was reported by 7% of enterprises, while only 3% hired employees with formal education in digital technology. These results point to a practical skills gap. Limited competencies make it more difficult to introduce tools that require regular work with customer data, analytics and campaign performance. Similar constraints are reported in studies of SME digitalization, where limited skills and resources reduce the effective use of more advanced digital marketing tools [3; 4].

The correlation analysis provides an important result for the assessment of strategic readiness. Most coefficients between digital marketing variables and firm characteristics were between -0.25 and 0.27, indicating weak or very weak relationships. The correlation between having an SMM strategy and the number of employees was $r = 0.27$, while the relationship with years in business was $r = 0.16$. For a digital marketing strategy, the corresponding coefficients were $r = 0.18$ for the number of employees and $r = 0.20$ for years in business. Correlations with revenue and net income were mostly weak, negative or close to zero. Sector also showed minimal association with the use of digital tools. Thus, larger size, longer market experience or stronger financial performance did not translate into a substantially higher level of digital marketing transformation in this sample.

These findings shift the management focus from access to technology to organizational readiness. The first priority is strategic planning. SMEs that already use

websites, marketplaces and advertising need to connect these activities with clear objectives, responsibilities and performance indicators. The second priority is wider use of CRM and marketing analytics. Their low adoption limits the ability of firms to work systematically with customer information and evaluate marketing results. The third priority is staff development. The low share of firms providing structured digital training indicates that digital skills are still treated as an individual employee capability rather than an organizational resource. These areas are directly linked to the main gaps identified in the survey rather than to the size or sector of the enterprise.

The results also have implications for SME support policy. Since the main limitations are not concentrated in one size group or sector, support measures should address common organizational and human-capital constraints. The findings support the need for affordable digital solutions, workforce reskilling and practical support for the development of strategic digital capabilities. This is particularly important under wartime conditions, when firms have less capacity for long-term investment and face difficulties in retaining qualified staff. At the same time, Ukrainian research shows that digital marketing has become part of the survival and growth strategies of SMEs during the war [5].

Overall, Ukrainian SMEs demonstrate a relatively high level of basic digital adoption but a much lower level of strategic readiness for digital transformation. The main gap is between digital presence and digital management. Websites, marketplaces and online sales are widely used, while CRM, analytics, formal digital strategies and structured staff training remain limited. The correlation results show that these weaknesses cannot be explained mainly by firm size, sector or financial performance. They are more closely related to organizational and human-capital constraints. For management, the next stage of digital transformation therefore requires not simply adding new digital tools, but improving the way existing tools are planned, coordinated, measured and supported by staff competencies.

References

1. Taiminen H. M., Karjaluoto H. The usage of digital marketing channels in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2015. Vol. 22, No. 4.

P. 633-651. https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073

2. Su J., Zhang Y., Wu X. How market pressures and organizational readiness drive digital marketing adoption strategies' evolution in small and medium enterprises. Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 193. 122655. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122655

3. Munna A. S., Shaikh M. S. I., Kazi B. U. Impact of digital marketing tools and methods on SMEs and proposed recommendations. University of Wales Trinity Saint David Repository. 2023.

4. Palii V., Palii Y. Digital technologies for effective SME marketing during crisis periods. Digital Economics and Economic Security. 2024. No. 5(14). P. 265-270. https://doi.org/10.32782/dees.14-44

5. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. Marketing and Management of Innovations. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 15-28. https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02

MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN A 5G-ORIENTED ENVIRONMENT

Oleksii Hordiienko, postgraduate student
Oleksandr Ivanov, postgraduate student
Iryna Parfenyuk, student
State University of Information and Communication Technologies (Kyiv, Ukraine)

The electronic communications sector is one of the leaders in digital transformation, driven by rapid technological progress, evolving customer needs, and increasing market competition. The digital transformation of telecommunications enterprises involves not only the implementation of modern innovative technologies but also the rethinking of business models, improvement of operational efficiency, and enhancement of customer satisfaction.

Modern enterprise management processes are based on the application of artificial intelligence, cloud computing, the Internet of Things, and the expansion of 5G technologies. Therefore, telecommunications enterprises must adapt to current technological trends in order to ensure sustainable economic development based on innovation and maintain competitiveness.

The importance of the electronic communications sector is determined by its role as a foundation for the development of the digital economy in Ukraine, its influence on the formation of a post-industrial economy, its significance for national security, and its contribution to improving the quality of life by enabling transformations in communications, healthcare, education, transport, and tourism. Digitalization in the electronic communications sector allows telecommunications enterprises to go beyond traditional services by offering high-speed connectivity, automation, and intelligent service management. Through digital transformation, enterprises can optimize infrastructure, reduce costs, and create innovative services that meet evolving consumer needs.

An analysis of scientific research raises the question of the distinction between management processes and business processes. G. Mintzberg defines management as a purposeful informational influence on people and economic entities aimed at achieving desired results [1]. In contrast, S. Kozlovsky considers enterprise management through business processes as an activity aimed at achieving a synergistic effect from coordinated organizational actions [2].

The development of telecommunications enterprises is influenced by increasing competition in the global telecommunications market. Therefore, ensuring competitiveness and sustainable development is crucial. Digital technologies are key drivers of innovation, transforming both business operations and the broader economic environment. According to McKinsey & Company, digital transformation in the field of electronic communications can reduce the operating costs of telecommunications enterprises by up to 30% and accelerate service delivery, thereby increasing the efficiency of operational activities by up to 40% [3]. Thus, the implementation of digital innovations supporting the management processes of telecommunications

enterprises is a necessary condition for sustainable economic development and competitiveness, both at the level of the national economy and in the global telecommunications market.

We are currently living in the era of the Fourth Industrial Revolution, known as Industry 4.0, which is accompanied by a transition toward Industry 5.0. This era, which began at the end of the second decade of the 21st century, is characterized by the integration of information technologies, automated production systems and equipment, software solutions, and various communication technologies into self-regulating systems. A key feature of this system is the minimal involvement of human resources in the operation of cyber-physical systems, the provision of Internet services, the generation and utilization of Big Data, the expansion of the Internet of Things, the application of cloud technologies, and the functioning of smart factories [4].

Industry 5.0 represents a stage of industrial evolution focused on harmonious collaboration between humans and machines (robots and artificial intelligence), with an emphasis on human creativity, sustainability, and human-centric production. It reintegrates humans into production environments, where robots perform routine and hazardous tasks, while humans focus on creative and complex problem-solving activities. 5G technology is a critical technological foundation for the implementation of the Industry 5.0 concept, ensuring high-speed and reliable data transmission. The expansion of 5G is an inevitable stage in the development of the global telecommunications market. One of the main drivers of this growth is the rapid increase in data volumes generated by artificial intelligence, streaming platforms, cloud services, and gaming applications.

The optimization of management processes in telecommunications enterprises can be understood as a purposeful improvement of organizational, operational, and strategic management mechanisms through the integration of 5G capabilities. This integration enhances operational efficiency through innovation and flexibility in service delivery within the context of digital transformation. Optimization of management processes based on 5G technology is a systematic approach that leverages

the innovative potential of 5G to automate business processes, integrate digital services, improve customer interaction, and ensure sustainable enterprise development.

The key imperatives for optimizing management processes in telecommunications enterprises based on sustainable innovative development under 5G implementation are outlined below [5].

Sustainable development initiatives involve significant transformations in organizational goals, operational principles, inter-organizational collaboration, and corporate social responsibility. Telecommunications enterprises increasingly focus on sustainability by reducing carbon emissions, adopting renewable energy sources, transitioning to a green economy, and improving network energy efficiency.

The expansion of 5G technology is transforming the electronic communications landscape by providing higher speeds, lower latency, and more reliable connectivity, enabling applications such as smart cities and advanced augmented and virtual reality (AR/VR) systems.

Internet of Things (IoT) integration drives telecommunications operators to develop new infrastructure capable of supporting a rapidly growing number of connected devices, thereby enhancing innovation in connectivity and security.

Artificial intelligence (AI) and automation are increasingly used in telecom operations, improving service quality and customer experience through intelligent automation and personalized services.

Cybersecurity is becoming a priority due to increasingly complex and interconnected networks. Telecommunications providers are adopting advanced solutions such as AI-based threat detection and Secure Access Service Edge (SASE).

Edge computing improves performance and reduces latency by processing data closer to its source, which is essential for applications such as gaming and IoT systems.

Advanced connectivity technologies include investments in satellite internet, millimeter-wave communication, and Wi-Fi 6, improving network accessibility, particularly in underserved regions, and helping bridge the digital divide. *Cloud computing and network function virtualization (NFV)* enable

telecommunications enterprises to deliver scalable and flexible services, transforming traditional network management approaches.

Inclusive innovation supports the development of the creative economy and aims to reduce socio-economic inequality. It contributes to improving living standards, creating employment opportunities, and addressing key socio-economic challenges.

Customer experience enhancement is a key priority, as enterprises increasingly use data analytics and artificial intelligence to deliver personalized and seamless services across multiple channels.

In order for the electronic communications sector to become a driver of national economic development and to support the growth of other innovative industries, the transformation of state innovation policy should take into account the implementation of the state's leadership, experimental, promotional, regulatory, and protective functions.

Conclusions. To ensure the effective functioning and competitiveness of telecommunications enterprises, continuous adaptation to environmental changes and rapid responses to emerging challenges are essential. Management models based on innovation, digitalization, and advanced technologies are key to achieving strategic goals.

The optimization of management processes in telecommunications enterprises can be understood as a purposeful improvement of organizational, operational, and strategic management mechanisms through the integration of 5G capabilities. This integration enhances operational efficiency through innovation and flexibility in service delivery within the context of digital transformation.

REFERENCES

1. Mintzberg, H. (2018). Anatomy of management: An effective way to manage a company. Nash Format.400 p.
2. Kozlovsky, S., & Chebotok, V. (2025). Peculiarities of systems and mechanisms of business process management. *Economy and Society*, (79). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21 [in Ukrainian].

3. McKinsey & Company. (2025). Transforming telecom tech: How IT excellence drives innovation and cost effi*ciency*. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/transforming-telecom-tech-how-it-excellence-drives-innovation-and-cost-efficiency
4. Voitko, S., & Trotsko, V. (2024). Development of an Industry 5.0 readiness index for countries. *Via Economica*, (6), 19–24. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-3 [in Ukrainian]
5. Zelisko, I., Khalimon, T., & Khalimon, S. (2026). Imperatives for Optimizing Management Processes in Telecommunications Enterprises in the Context of 5G Technology Implementation. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, *2* (20), 133-140. https://doi.org/10.32750/2026-0211.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАТФОРМИЗАЦІЇ У НАУКОВІЙ ПАРАДИГМІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Ольга Гусєва , д.е.н., професор,

В'ячеслав Златін , аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням цифрових трансформацій, які поступово виходять за межі технологічної модернізації підприємств і набувають ознак системних змін у способах організації економічної діяльності, формування доданої вартості та управління бізнес-процесами [1]. Одним із визначальних напрямів таких змін стає платформизація, що зумовлює перехід від традиційних лінійних моделей господарювання до мережевих форм взаємодії економічних суб'єктів у межах цифрових екосистем. Відповідно, актуалізується необхідність теоретичного осмислення платформизації як самостійного економіко-управлінського

феномену та визначення її місця в сучасній науковій парадигмі цифрових трансформацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад платформизації на основі еволюційного аналізу наукової парадигми цифрових трансформацій, уточнення понятійного апарату та визначення її ролі у формуванні нових моделей організації бізнесу.

Еволюція наукових уявлень щодо цифрових трансформацій відображає послідовне ускладнення ролі цифрових технологій у функціонуванні соціально-економічних систем [2]. На основі узагальнення теоретичних підходів доцільно виокремити чотири взаємопов'язані етапи розвитку наукової парадигми цифрових трансформацій, які відрізняються характером технологічних змін, управлінською логікою та механізмами створення економічної цінності [3].

Перший, інструментально-інформаційний етап (кінець XX ст.), характеризувався переважним використанням інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації окремих функцій управління, зниження операційних витрат і підвищення ефективності інформаційного забезпечення підприємств. Другий, процесно-реінжиніринговий етап (початок XXI ст.), пов'язаний із поширенням процесного підходу, інтеграцією корпоративних інформаційних систем і переосмисленням організації наскрізних бізнес-процесів. Третій, системно-трансформаційний етап (2010-ті роки), ознаменував перехід до комплексного розуміння цифрової трансформації як чинника зміни бізнес-моделей, організаційних структур і механізмів стратегічного управління.

Четвертий, платформно-екосистемний етап (з 2020-х років), відображає формування принципово нової логіки економічної взаємодії, за якої джерелом створення цінності стають не лише внутрішні ресурси підприємства, а й мережеві зв'язки, дані, цифрові інфраструктури та спільна діяльність численних учасників бізнес-екосистем. Саме на цьому етапі платформизація набуває системоутворювального значення, забезпечуючи інтеграцію технологічних, організаційних та економічних складових цифрової трансформації.

Важливим теоретичним завданням є розмежування понять «цифровізація», «платформизація», «цифрова платформа» та «платформна компанія». Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та вдосконалення наявних бізнес-процесів. Натомість платформизація характеризує глибші структурні зміни, пов'язані з формуванням цифрового середовища багатосторонньої взаємодії, трансформацією механізмів координації та переходом до мережевої моделі створення вартості.

У цьому контексті платформизацію пропонується визначати як системний процес цифрової трансформації економічних відносин, бізнес-моделей і механізмів управління, що ґрунтується на організації багатосторонньої взаємодії учасників через цифрові платформи та забезпечує формування мережевих ефектів, спільне створення цінності й розвиток інтегрованих бізнес-екосистем.

Цифрова платформа при цьому виступає технологічно-організаційною основою взаємодії, тоді як платформна компанія є економічним суб'єктом, який організовує, координує та регулює відповідні відносини. Отже, платформизація не ототожнюється зі створенням цифрового програмного продукту, а передбачає трансформацію самої архітектури бізнесу.

Визначення місця платформизації у науковій парадигмі цифрових трансформацій доцільно здійснювати з позицій багаторівневої інституційної структуризації. На мегарівні вона є складовою розвитку глобальної цифрової економіки та технологічних укладів Індустрії 4.0 і 5.0; на макрорівні — чинником трансформації національних ринків та інституційного середовища; на мезорівні — механізмом формування галузевих цифрових екосистем; на мікрорівні — основою перебудови бізнес-моделей і бізнес-процесів підприємств; на нанорівні — середовищем реалізації цифрових компетентностей та економічної активності окремих учасників.

Водночас найбільш безпосередній трансформаційний вплив платформизації проявляється на мезо- та мікрорівнях, де відбуваються формування платформних ринків, зміна конкурентних відносин, інтеграція партнерських мереж і трансформація механізмів створення доданої вартості. Зазначене дає підстави

розглядати платформизацію як організаційно-економічний механізм реалізації сучасної парадигми цифрових трансформацій.

Таким чином, теоретичне значення платформизації полягає у переході від технологічно орієнтованого розуміння цифровізації до системного осмислення цифрових трансформацій як процесу перебудови економічних відносин та управлінських механізмів. Наукова новизна запропонованого підходу полягає в концептуальному позиціонуванні платформизації як визначальної характеристики платформно-екосистемного етапу розвитку наукової парадигми цифрових трансформацій та уточненні її економіко-управлінського змісту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування методології оцінювання рівня платформизації підприємств і визначення її впливу на результативність бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1.Дюк, О. М., Синиця, С. М. (2026). Теоретичні засади цифрової трансформації в умовах інтелектуалізації економіки. *Економічна парадигма*, 6(110), 185–195. https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-27

2.Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55

3.Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Агєєва І.В., к.е.н., доцент

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

Розвиток підприємства відбувається в умовах постійних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та активним поширенням цифрових технологій. В таких умовах традиційні підходи до управління розвитком підприємства вимагають вдосконалення. Цифрова трансформація поступово виходить за межі суто технічних оновлень, охоплюючи також управлінські процеси, організаційну культуру і систему прийняття стратегічних рішень.

І. Рибак і О. Гарафонова бачать цифрову трансформацію як засіб покращення управління стратегічним розвитком підприємствва, підкреслюючи важливість інтеграції цифрових технологій у стратегічні процеси та оптимізацію бізнес-процесів [1, с. 93, 96].

Г. М. Калач та Ю. В. Коржовник розглядають цифрову трансформацію системи менеджменту підприємства як соціально-технологічний процес, що передбачає зміни внутрішніх процесів, структури та бізнес-моделі підприємства. Вони пропонують структурну модель цифрової трансформації, яка об'єднує цифрову стратегію, реінжиніринг управлінських процесів, цифрову архітектуру, розвиток компетенцій і корпоративної культури, а також аналітику та контроль [2, с. 136-137].

За таких умов важливим завданням менеджменту є забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, визначати перспективні напрями діяльності та раціонально використовувати наявні ресурси. Цифрове середовище розширює інформаційну основу стратегічного розвитку: поряд із фінансовими та виробничими показниками підприємства можуть використовувати цифрові дані, результати аналітики та сучасні інструменти прогнозування.

Значні можливості для вдосконалення менеджменту стратегічного розвитку створює використання сучасних цифрових інструментів. Серед них ERP- та CRM-системи, хмарні технології, Big Data, штучний інтелект, машинне навчання, цифрові платформи, бізнес-аналітика (BI), Internet of Things (IoT) та автоматизація бізнес-процесів. Їх використання сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню інформаційного забезпечення та підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень. Зокрема, Big Data дає можливість аналізувати великі обсяги різнорідних даних і виявляти закономірності, що менеджмент може використовувати для прогнозування, оцінювання ризиків та визначення перспективних напрямків розвитку підприємства [3].

На нашу думку, цифрова трансформація змінює не лише окремі управлінські процеси , а й підходи до формування та реалізації стратегії підприємства. У зв'язку з цим у системі управління стратегічним розвитком доцільно виокремити такі взаємопов'язані складові:

1. Стратегічна діагностика: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його цифрової зрілості, потенціалу ресурсів та конкурентних позицій.

2. Встановлення цифрових стратегічних цілей: визначення напрямків цифровізації відповідно до загальної стратегії розвитку.

3. Цифровізація бізнес-процесів: автоматизація управлінських і операційних процесів, інтеграція ERP, CRM, HRM та інших цифрових систем.

4. Управління персоналом і розвиток цифрових навичок: формування вмінь роботи з цифровими інструментами, підготовка персоналу до змін і створення відповідної організаційної культури.

5. Управління, засноване на даних: використання цифрової аналітики для моніторингу діяльності, прогнозування та ухвалення стратегічних рішень.

6. Контроль ефективності цифрової трансформації: оцінка економічних, організаційних та стратегічних результатів впровадження цифрових рішень.

При цьому цифрову трансформацію не варто зводити лише до придбання

програмного забезпечення або технічного переоснащення. Її результативність залежить від узгодження цифрових технологій зі стратегічними цілями підприємства, розвитком персоналу, організаційною культурою та системою управління.

Окремої уваги потребує використання штучного інтелекту. Його застосування у менеджмент створює можливості для аналізу значних масивів інформації, прогнозування, автоматизації окремих управлінських операцій та підтримки прийняття рішень. Водночас ефективність використання ШІ потребує відповідної якості даних, цифрових компетентностей персоналу, оцінювання ризиків та перегляду окремих управлінських процесів.

Отже, цифрова трансформація змінює підходи до менеджменту стратегічного розвитку підприємства, посилюючи роль аналітики, цифрових даних та сучасних технологій в прийнятті рішень. Результативність такого підходу залежить від узгодженості стратегічних цілей підприємства, людського потенціалу та можливості цифрових технологій. Тому цифрова трансформація повинна бути інтегрована у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства, а не розглядатися як окремий технологічний проект.

Список використаних джерел

1. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 5 (346). С. 93-98. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-12. (дата звернення: 30.09.2026).

2. Калач Г. М., Коржовник Ю. В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 134-140. DOI: 10.30838/EP.208.134-140. (дата звернення: 30.09.2026).

3. Агєєва І. В. Big Data як інструмент підвищення ефективності менеджменту. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу : матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н.

В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 112-113. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/20125 (дата звернення: 30.09.2026).

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Герасименко Ю.О., здобувач,
Олісейчик Ю.Ю., здобувач,
Філіпова М.Є., здобувач
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

В умовах цифрової трансформації економіки та прискорення технологічних змін зростає потреба у використанні гнучких підходів до управління інноваційними проєктами. Традиційні моделі проєктного менеджменту, засновані на детальному попередньому плануванні та послідовному виконанні завдань, не завжди забезпечують належну адаптивність до змін ринкового середовища, потреб споживачів і технологічних можливостей. Це зумовлює актуальність застосування Agile-менеджменту, який орієнтований на гнучкість, командну взаємодію та швидке реагування на зміни.

Концептуальною основою Agile є Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення (Agile Manifesto), сформований у 2001 році, який визначає пріоритетність взаємодії людей, практичного результату, співпраці із замовниками та реагування на зміни [1]. Хоча спочатку ці принципи були розроблені для сфери програмного забезпечення, сьогодні вони застосовуються в ширшому контексті управління проєктами та організаційного розвитку.

Основними характеристиками Agile-менеджменту є ітеративність, адаптивність, самоорганізація команд, постійний зворотний зв'язок та орієнтація на створення цінності для споживача. Їх реалізація дає змогу поступово

розробляти й тестувати інноваційні рішення, своєчасно виявляти недоліки та коригувати проєкт відповідно до отриманих результатів.

Серед найбільш поширених інструментів Agile варто виділити Scrum, що передбачає організацію роботи короткими ітераціями (спринтами), та Kanban, орієнтований на візуалізацію робочих процесів і оптимізацію виконання завдань. Важливе значення має також концепція Lean Startup, запропонована Е. Райсом, яка ґрунтується на перевірці бізнес-гіпотез шляхом створення мінімально життєздатного продукту (MVP), отримання зворотного зв'язку та подальшого вдосконалення інноваційного рішення [2–4]. Таким чином, Agile-менеджмент формує методологічну основу для підвищення гнучкості, швидкості та результативності управління інноваційними проєктами.

Впровадження Agile-менеджменту в систему управління інноваційними проєктами підприємства передбачає трансформацію організаційних підходів, процесів планування та механізмів контролю. Насамперед це потребує формування міжфункціональних команд із достатнім рівнем автономії, делегування повноважень, розвитку відкритої комунікації та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Планування інноваційних проєктів при цьому здійснюється ітеративно, з можливістю регулярного перегляду пріоритетів залежно від отриманих результатів і змін зовнішнього середовища.

Важливим елементом є використання цифрових платформ для координації командної роботи, управління завданнями, моніторингу виконання проєктів та обміну інформацією. Особливого значення набуває поетапне тестування інноваційних рішень, що дає змогу своєчасно виявляти недоліки, перевіряти бізнес-гіпотези та знижувати ризики невдалих інвестицій.

Основними перевагами Agile-менеджменту є підвищення адаптивності підприємства, скорочення часу реалізації інноваційних ідей, оперативне реагування на потреби споживачів та підвищення залученості персоналу. Водночас його застосування супроводжується певними обмеженнями, зокрема складністю довгострокового планування, високими вимогами до

компетентностей працівників, можливим опором організаційним змінам та труднощами координації великих проєктів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що результативність застосування інструментів Agile-менеджменту залежить від відповідності обраних методологій специфіці інноваційного проєкту, організаційної культури підприємства та готовності персоналу до гнучких форм взаємодії. Найбільший потенціал цей підхід має в проєктах із високим рівнем невизначеності, де важливими є швидке експериментування, постійне вдосконалення та адаптація до змін.

Список використаних джерел

1. Beck K., Beedle M., van Bennekum A. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: https://agilemanifesto.org/

2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html

3. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim : Blue Hole Press, 2010.

4. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Глушенкова А.А. к.г.н., доцент,

Парубець Б.Р., студ. 5 курсу, МНм-11

м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних технологічних та економічних змін. Поширення цифрових технологій впливає не тільки на окремі бізнес-процеси, а й на організаційну структуру, систему управління, характер взаємодії працівників та вимоги до їхніх професійних компетентностей. У зв'язку з цим цифрова трансформація потребує від підприємства не лише технічного оновлення, а й правильно організованого процесу управління змінами [1; 2].

Управління змінами можна визначити як цілеспрямований процес підготовки, впровадження та закріплення змін в організації. В умовах цифрової трансформації його особливість полягає в тому, що зміни часто одночасно охоплюють декілька напрямів діяльності підприємства. Наприклад, впровадження нової інформаційної системи може потребувати зміни порядку виконання робіт, перерозподілу обов'язків, навчання працівників та перегляду окремих управлінських процедур. Тому цифрові зміни доцільно розглядати як комплексний організаційний процес, а не лише як встановлення нового програмного забезпечення.

Дослідження управління змінами в умовах цифровізації показують, що підприємствам необхідно враховувати не тільки технологічну складову трансформації, а й людський фактор. Зокрема, важливими є готовність персоналу до нововведень, рівень цифрових компетентностей, характер внутрішніх комунікацій та здатність керівництва підтримувати працівників у період переходу до нових способів роботи [1; 3].

Однією з найбільш поширених проблем під час реалізації цифрових змін є опір працівників. Його причинами можуть бути страх перед невідомим, небажання змінювати звичний порядок роботи, недостатнє розуміння переваг нововведень або побоювання щодо зміни посадових обов'язків. Тому завдання керівництва полягає не лише у прийнятті рішення про впровадження змін, а й у формуванні розуміння їх необхідності серед працівників.

Окрему увагу необхідно приділяти комунікації. Працівники повинні розуміти, які саме зміни відбуватимуться, чому вони є необхідними, як зміниться їхня робота та яку підтримку вони отримають. Недостатня кількість інформації може посилювати невизначеність і негативне ставлення до нововведень. Навпаки, своєчасне інформування та можливість отримувати зворотний зв'язок сприяють більш спокійному проходженню періоду трансформації.

Не менш важливою умовою є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Якщо підприємство впроваджує нові технології без належної підготовки працівників, це може призвести до зниження продуктивності на початковому етапі, помилок у роботі та додаткового навантаження. Тому навчання доцільно проводити не після завершення цифрової трансформації, а паралельно з її впровадженням.

Основні проблеми та відповідні напрями управління змінами наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Основні проблеми управління змінами в умовах цифрової трансформації

Проблема	Можливі наслідки	Напрям управлінського реагування
Опір працівників змінами	Уповільнення впровадження нововведень	Роз’яснення цілей змін, залучення працівників до процесу
Недостатній рівень цифрових компетентностей	Помилки та зниження продуктивності	Навчання, консультації та практичне освоєння нових технологій
Недостатня внутрішня комунікація	Зростання невизначеності та напруження	Регулярне інформування та зворотній зв’язок
Надмірне навантаження під час переходу	Зниження мотивації працівників	Поетапне впровадження та перерозподіл завдань
Відсутність підтримки з боку керівництва	Формальне виконання нових вимог	Особиста участь керівників та постійний супровід змін
Невідповідність організаційної культури новим умовам	Повільна адаптація до цифрових процесів	Формування цифрової культури та підтримка ініціативності

Таким чином, ефективне управління цифровими змінами передбачає одночасну роботу з технологічною та організаційною складовими. У практичному аспекті доцільно виділити декілька послідовних етапів такого процесу: визначення необхідності змін, підготовка працівників, планування трансформації, безпосереднє впровадження, оцінювання результатів та закріплення нових підходів у діяльності підприємства.

На першому етапі підприємству необхідно визначити, які саме зміни потрібні та яку проблему вони повинні вирішити. Важливо уникати ситуації, коли нова технологія впроваджується лише тому, що вона є сучасною або використовується іншими компаніями. Рішення про цифрові зміни має враховувати особливості підприємства, його ресурси, персонал та поточні бізнес-процеси.

Наступним етапом є підготовка працівників. Доцільно заздалегідь визначити, які нові знання та навички будуть потрібні персоналу, і сформувати

відповідну програму навчання. При цьому ефективними можуть бути не тільки традиційні навчальні заходи, а й практичні тренінги, консультації, наставництво та підтримка безпосередньо під час роботи з новою системою.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації відіграє керівник. Саме керівництво визначає загальний напрям змін, пояснює їхню необхідність, розподіляє ресурси та створює умови для адаптації працівників. Сучасні дослідження стратегічних змін в умовах цифровізації також виділяють цифрове лідерство як один із важливих елементів управління трансформаційними процесами [3].

Водночас цифрова трансформація може впливати і на саму організаційну структуру підприємства. Зміна технологій часто супроводжується переглядом функцій працівників, порядку взаємодії між підрозділами та способів координації роботи. Дослідження організаційних змін, пов’язаних із цифровою трансформацією, показують, що впровадження цифрових технологій може супроводжуватися структурними змінами в організаціях [4]. Тому керівництву необхідно оцінювати не лише готовність персоналу до роботи з новими технологіями, а й відповідність організаційної структури новим умовам.

Особливого значення набуває поступове впровадження змін. Якщо підприємство одночасно змінює велику кількість процесів, систем та правил роботи, працівникам може бути складно адаптуватися до нових вимог. Поетапний підхід дає можливість перевіряти результати окремих змін, своєчасно виявляти проблеми та коригувати подальші дії. Такий підхід також зменшує ризик негативного сприйняття трансформації персоналом.

Важливою складовою управління змінами є оцінювання їх результативності. Для цього можуть використовуватися показники швидкості адаптації працівників, рівня використання нових цифрових інструментів, кількості помилок, продуктивності праці, дотримання нових процедур та задоволеності працівників. Отримані результати дозволяють визначити, чи досягнуто поставлених цілей та які елементи трансформації потребують додаткового коригування.

Для українських підприємств питання управління змінами набуває особливої актуальності через необхідність одночасно забезпечувати стабільність діяльності та адаптуватися до нових технологічних умов. Дослідження українських підприємств показують, що цифровізація вимагає перегляду підходів до управління, розвитку цифрових компетентностей та збереження трудового й інтелектуального потенціалу підприємств [2]. У таких умовах здатність організації швидко адаптувати персонал і внутрішні процеси до нових вимог стає важливою передумовою її стійкості.

Отже, управління змінами в умовах цифрової трансформації має бути системним та послідовним процесом, який охоплює не тільки впровадження технологій, а й підготовку працівників, внутрішню комунікацію, розвиток цифрових компетентностей, адаптацію організаційної структури та оцінювання результатів. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від того, наскільки підприємство готове працювати не тільки з технологічними, а й з організаційними та людськими аспектами змін.

Саме тому управління змінами доцільно розглядати як окремий напрям сучасного менеджменту, який забезпечує адаптацію підприємства до нових умов цифрового середовища.

Список використаних джерел

1. Антохов А. А., Воронкова А. А., Вербовський І. А. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств України. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 7. С. 142–155.

2. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Залознова Ю. С. та ін. Управління підприємствами в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2024. 302 с.

3. Касьян С., Гринько Т. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління стратегічними змінами в умовах цифровізації економічного простору. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-120.

4. Shahzad K., Imran F., Butth A. Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. Research-Technology Management. 2025. Vol. 68, Issue 3. P. 25–40. DOI: 10.1080/08956308.2025.2465706.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глушенкова А.А. к.г.н., доцент,
Казмін О.Г., студ. 5 курсу, МНм-11
м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, значним обсягом інформації та швидкою зміною потреб споживачів. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління підприємством потребують доповнення сучасними цифровими інструментами. Цифрова трансформація поступово змінює не лише окремі операційні процеси, а й підходи до формування та реалізації стратегії підприємства. Дослідники відзначають, що цифрові технології впливають на бізнес-моделі, управлінські процеси та конкурентні можливості підприємств [1; 2].

Актуальність використання цифрових технологій у стратегічному управлінні зумовлена необхідністю приймати управлінські рішення на основі більш повної та своєчасної інформації. Для керівництва підприємства важливо не тільки отримувати дані про поточні результати діяльності, а й вчасно визначати тенденції, прогнозувати можливі зміни та оцінювати наслідки прийнятих рішень. Саме тому цифровізація поступово стає складовою стратегічного розвитку підприємств.

Одним із найбільш важливих напрямів використання цифрових технологій є аналітичне забезпечення стратегічного управління. Великі масиви даних можуть використовуватися для аналізу продажів, поведінки споживачів,

фінансових показників, стану ринку та інших факторів, які впливають на діяльність підприємства. Застосування аналітичних систем дозволяє керівникам отримувати необхідну інформацію у більш зручній формі та використовувати її для визначення подальших напрямів розвитку.

Важливу роль у цьому процесі відіграють технології Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, ERP- та CRM-системи. Наприклад, ERP-системи забезпечують інтеграцію інформації про різні напрями діяльності підприємства, тоді як CRM-системи дають можливість систематизувати інформацію про клієнтів та їхню взаємодію з підприємством. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних розширює можливості прогнозування та підтримки управлінських рішень [2; 3].

Для узагальнення впливу цифрових технологій на стратегічне управління доцільно виділити основні інструменти та результати їх використання (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив цифрових технологій на ефективність стратегічного управління підприємством

Цифровий інструмент	Напрям використання в управлінні	Очікуваний управлінський результат
Big Data та аналітичні системи	Аналіз великих масивів внутрішньої та зовнішньої інформації	Підвищення обгрунтованості стратегічних рішень
ERP-системи	Інтеграція інформації про ресурси та процеси підприємства	Оптимізація використання ресурсів
CRM-системи	Аналіз взаємодії з клієнтами	Підвищення клієнтоорієнтованості
Штучний інтелект	Прогнозування, обробка інформації, підтримка рішень	Скорочення часу на аналіз та підвищення якості прогнозів
Хмарні тезнології	Зберігання та оперативний доступ до інформації	Підвищення гнучкості управління
Цифрові системи моніторингу	Контроль ключових показників діяльності	Оперативне виявлення відхилень та проблем

Таким чином, цифрові технології можуть впливати на різні етапи стратегічного управління. На етапі стратегічного аналізу вони забезпечують

швидше отримання та обробку інформації. Під час планування цифрові інструменти допомагають моделювати можливі сценарії розвитку та оцінювати різні варіанти управлінських рішень. На етапі реалізації стратегії цифрові системи забезпечують координацію процесів та контроль виконання поставлених завдань.

Окремого значення набуває використання цифрових технологій для формування стратегій на основі даних. Такий підхід передбачає, що управлінські рішення приймаються не лише на основі досвіду керівника чи загальних уявлень про ринок, а з урахуванням фактичної інформації та результатів її аналізу. Дослідження цифрової трансформації підприємств показують, що її позитивний вплив на результати діяльності значною мірою залежить від того, наскільки цифрові можливості пов’язані зі стратегічними цілями підприємства [4].

Важливим результатом цифровізації стратегічного управління є підвищення швидкості реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Якщо раніше стратегічне планування часто передбачало фіксований довгостроковий план, то сучасні умови вимагають можливості його регулярного коригування. Наявність актуальних даних про ринок, клієнтів, конкурентів та внутрішні результати діяльності дозволяє своєчасно виявляти необхідність таких змін. У сучасних дослідженнях цифрове стратегічне управління також пов’язують із підвищенням адаптивності підприємств та можливістю швидше реагувати на невизначеність [5].

Разом з тим, цифровізація не гарантує автоматичного підвищення ефективності підприємства. Важливим є те, наскільки цифрові технології відповідають цілям підприємства та інтегровані в його систему управління. За результатами метааналітичного дослідження 243 незалежних вибірок встановлено, що цифрові трансформаційні можливості позитивно пов’язані з результативністю підприємств, причому найбільший ефект спостерігається щодо інноваційності та ефективності. Водночас позитивний результат посилюється тоді, коли цифрова трансформація пов’язана зі створенням цінності

та стратегічним баченням, а не з простим придбанням або впровадженням технологій [6].

Серед основних проблем цифровізації стратегічного управління можна виділити значні початкові витрати, потребу у відповідних цифрових компетентностях працівників, складність інтеграції нових систем із вже наявною інфраструктурою, ризики інформаційної безпеки та необхідність зміни окремих управлінських процесів. Крім того, підприємство повинно визначати економічний ефект від використання конкретної технології, оскільки сама наявність цифрового інструменту не є показником результативності.

Отже, цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Їх використання дозволяє покращити інформаційне забезпечення управління, прискорити аналіз даних, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та посилити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас ефективність цифровізації залежить не від кількості впроваджених технологій, а від їх відповідності стратегічним цілям підприємства та здатності створювати практичну управлінську цінність. Тому цифрову трансформацію доцільно розглядати не як окремий технічний проєкт, а як складову загальної стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Ринжук Д., Дубина М. Стратегічне управління цифровою трансформацією суб’єктів господарювання: сутність та особливості реалізації. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (31). С. 467–484. DOI: 10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484.

2. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. Український економічний часопис. 2024. № 4. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-1.

3. Забранський М. Трансформація стратегічного управління в умовах переходу до моделей розвитку підприємств на основі великих даних та ШІ. Економіка і управління. 2025. Вип. 58. DOI: 10.32703/2664-2964-2025-58-6-14.

4. Oduro S., De Nisco A., Mainolfi G. Do digital technologies pay off? A meta-analytic review of the digital technologies/firm performance nexus. Technovation. 2023. Vol. 128. Article 102836. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102836.

5. Хахалєв Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. DOI: 10.20998/2310-8890.2025.06.09.

6. The strategic use of digital transformation capability: a meta-analytic approach. European Journal of Innovation Management. 2026. Vol. 29, Issue 5. P. 1535–1560. DOI: 10.1108/EJIM-06-2025-0836.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глушенкова А.А., к.г.н., доцент,

Карпік А.О., здобувач,

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

В умовах сучасних економічних трансформацій інноваційна діяльність стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств. Прискорення технологічних змін, посилення конкуренції та зростання невизначеності бізнес-середовища зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

Відповідно до Oslo Manual 2018, інноваційна діяльність охоплює всі види діяльності підприємства, спрямовані на розроблення та впровадження нових або вдосконалених продуктів і бізнес-процесів [1]. Це дає змогу розглядати інновації як комплексний об'єкт управління, що потребує інтеграції різних функцій і ресурсів підприємства.

Важливим чинником трансформації інноваційного менеджменту є цифровізація, яка змінює традиційні моделі ведення бізнесу, організаційні структури та механізми прийняття управлінських рішень. За визначенням G. Vial, цифрова трансформація передбачає організаційні зміни, зумовлені впровадженням цифрових технологій, що сприяють трансформації механізмів створення цінності [2]. Відповідно, цифровізація потребує не лише технологічного оновлення, а й перегляду підходів до управління інноваційними процесами.

Особливого значення набуває інтеграція цифрової та інноваційної стратегій підприємства. Цифрові технології мають розглядатися не лише як засіб автоматизації операцій, а як стратегічний ресурс створення нових продуктів, бізнес-моделей і конкурентних переваг [3].

Метою дослідження є визначення особливостей впливу цифровізації на систему управління інноваційною діяльністю підприємства та обґрунтування основних напрямів її трансформації.

Традиційна система управління інноваційною діяльністю підприємства ґрунтується на плануванні, організації ресурсів, координації виконавців, контролі реалізації інноваційних проєктів та оцінюванні результатів. Такий підхід передбачає переважно централізоване прийняття рішень і послідовну реалізацію етапів інноваційного процесу.

Під впливом цифровізації відбувається перехід до гнучкіших та інтегрованих моделей інноваційного менеджменту. Як зазначають S. Nambisan та інші дослідники, цифрові технології змінюють межі інноваційної діяльності, розширюють коло її учасників і створюють нові механізми формування інноваційної цінності [4].

Важливим напрямом таких змін є розвиток відкритих інновацій, що передбачають залучення зовнішніх джерел знань, технологій та ідей через співпрацю з університетами, науковими установами, стартапами, партнерами та споживачами. Водночас поширення гнучких методів управління забезпечує

можливість оперативного тестування інноваційних рішень, отримання зворотного зв'язку та їх удосконалення.

Змінюється й інформаційна основа управлінських рішень: замість переважної орієнтації на періодичну звітність і експертні оцінки зростає роль аналітики даних, прогнозування та цифрових інструментів моніторингу. Отже, цифровізація зумовлює перехід від централізованої функціональної моделі до гнучкої, відкритої та інтегрованої системи управління інноваціями.

Трансформація системи управління інноваційною діяльністю підприємства під впливом цифровізації передбачає комплексне оновлення її організаційних, технологічних та кадрових складових. На основі узагальнення розглянутих підходів доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних напрямів такої трансформації.

Першим напрямом є стратегічна трансформація, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у загальну інноваційну стратегію підприємства, визначення пріоритетних напрямів цифрового розвитку та формування механізмів адаптації до технологічних і ринкових змін.

Другий напрям – організаційно-управлінська трансформація, що полягає у переході до гнучких моделей управління інноваційними проєктами, розвитку міжфункціональної взаємодії, децентралізації окремих управлінських рішень та розширенні співпраці із зовнішніми учасниками інноваційного середовища.

Третій напрям – технологічна трансформація, яка передбачає інтеграцію штучного інтелекту, Big Data, хмарних платформ, IoT та інших цифрових інструментів у процеси генерування, відбору, розроблення, тестування і впровадження інновацій. Важливим завданням є забезпечення сумісності цифрових рішень та їх інтеграції в єдину інформаційну систему управління підприємством.

Четвертий напрям – кадрово-компетентнісна трансформація, орієнтована на розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування інноваційної культури, стимулювання творчої активності працівників та готовності до організаційних змін.

П'ятий напрям – трансформація системи оцінювання результативності, що передбачає використання цифрових аналітичних інструментів і систем моніторингу для оцінювання ефективності інноваційних проєктів, швидкості впровадження інновацій, рівня залучення ресурсів, економічних результатів та створеної інноваційної цінності.

Запропонований підхід передбачає, що ефективність цифрової трансформації визначається не ізольованим впровадженням окремих технологій, а узгодженим розвитком усіх складових системи управління. Зокрема, технологічні нововведення мають супроводжуватися відповідними змінами в організаційній структурі, управлінських компетентностях і механізмах оцінювання результатів. Така інтеграція створює передумови для формування адаптивної системи інноваційного менеджменту, здатної забезпечувати безперервне вдосконалення діяльності підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 258 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

3. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

4. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, No. 1. P. 223–238. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Горпинич Л.І., ст. викладач,
Недзельський В. Ю., магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація змінює способи взаємодії підприємств із клієнтами, партнерами та професійними спільнотами. У цьому середовищі соціальні мережі доцільно розглядати як складову стратегічного управління бізнесом. Їхній потенціал охоплює отримання інформації про ринок, підтримання довгострокових відносин, формування репутації та пошук можливостей розвитку. Стратегічна цінність цих інструментів залежить від узгодженості їх використання з цілями підприємства. Цифрова трансформація передбачає комплексне переосмислення діяльності підприємства через застосування цифрових технологій, оновлення процесів і впровадження інноваційних підходів до створення цінності. Її зміст охоплює автоматизацію операцій, зміну способів організації роботи та розвиток взаємодії з клієнтами [2]. Планування таких перетворень потребує врахування готовності працівників до змін, очікувань споживачів, необхідних витрат і відповідності запланованих заходів стратегічним цілям бізнесу. За узгодженого впровадження цифрові зміни допомагають підприємствам адаптуватися до нових викликів, зміцнювати конкурентні позиції та розширювати присутність на ринках.

Для управлінських потреб соціальні мережі можна групувати за призначенням, характером контенту, територіальним охопленням і доступом до спільнот. Платформи широкого спілкування придатні для взаємодії з масовою аудиторією, вивчення споживчих очікувань та розвитку бренду. Професійні мережі орієнтовані на ділові контакти, пошук фахівців і партнерів. Тематичні спільноти об’єднують користувачів навколо конкретних інтересів, створюючи можливості для роботи з окремими сегментами ринку. Платформи з

переважанням візуального, відео- або аудіоконтенту дають змогу демонструвати продукт і пояснювати його цінність у відповідному форматі. Межі між цими групами умовні, оскільки одна платформа може поєднувати декілька функцій.

Територіальне охоплення мережі варто співвідносити з географією діяльності підприємства. Міжнародні платформи можуть підтримувати вихід на ширші ринки, тоді як регіональні й локальні спільноти допомагають вибудовувати відносини з конкретною аудиторією. Відкриті мережі полегшують поширення повідомлень та залучення нових учасників. Закриті групи створюють умови для взаємодії постійних клієнтів, партнерів або працівників. Вибір формату має враховувати мету комунікації, очікування учасників та ресурси, необхідні для підтримання спільноти.

Особливість соціальних мереж полягає у взаємозалежності їхніх учасників. З позиції мережевого підходу користувачів і організації можна розглядати як вузли, а їхні контакти та взаємодії – як зв’язки. У світовій бізнес-практиці соціальні мережі набувають дедалі більшого значення для реалізації цифрових стратегій, маркетингової діяльності та трансформації бізнесу. У 2025 році масштабні платформи соціального відео впливають на розвиток цифрових медіа, посилюють конкуренцію з традиційними каналами та змінюють звички аудиторії щодо перегляду й поширення контенту. Статистика вказує, що 64% світового населення використовує соціальні мережі, з кількістю користувачів 5.16 мільярда, із середнім щоденним часом використання понад 2 години [4]. Соціальна комерція продовжує розвиватися завдяки розширенню можливостей придбання товарів безпосередньо через соціальні платформи. За прогнозними оцінками, обсяг цього ринку у США збільшиться із 67 млрд доларів у 2023 році до 145 млрд доларів у 2027 році [3]. Така динаміка свідчить про поглиблення взаємозв’язку між онлайн-комунікацією та електронною торгівлею.

Для підприємств соціальні мережі створюють можливості підтримувати взаємодію з клієнтами, зміцнювати впізнаваність бренду та залучати аудиторію до комунікації. Стратегічне використання соціальних мереж пов’язують із можливостями скорочення витрат, підвищення впізнаваності бренду та

збільшення продажів. Додаткового значення набувають пошук інформації всередині соціальних платформ і пристосування контенту до голосових запитів [5]. Отже, розвиток цифрових стратегій компаній дедалі більше спирається на творчі підходи до комунікації, інтеграцію інструментів ШІ та систематичне вивчення потреб і настроїв аудиторії.

В українському бізнес-середовищі соціальні мережі є важливою складовою цифрових стратегій підприємств. В умовах війни та економічної нестабільності вони допомагають компаніям адаптуватися до змін, упроваджувати нові підходи й налагоджувати взаємодію із закордонною аудиторією. Українські комунікаційні агентства відповідають на кризові виклики гнучкими рішеннями та творчими концепціями, приділяючи увагу емоційній виразності контенту й адаптації повідомлень до культурних особливостей цільових ринків [1].

Різні типи зв’язків виконують різні завдання. Тісна взаємодія всередині спільноти може підтримувати довіру й сталі відносини, проте обмежувати різноманітність отримуваної інформації. Контакти між віддаленими групами відкривають доступ до нових ідей, досвіду та потенційних партнерів. Учасники, які поєднують такі групи, можуть сприяти поширенню повідомлень за межі звичної аудиторії. Водночас вплив конкретної особи слід оцінювати з урахуванням її компетентності, довіри до неї та відповідності інтересам спільноти.

Взаємодія з клієнтами через соціальні мережі дає підприємству можливість підтримувати безпосередній зворотний зв’язок. Коментарі, звернення та обговорення можуть використовуватися для вдосконалення сервісу й уточнення ціннісної пропозиції. Участь користувачів у створенні контенту та обміні досвідом сприяє розвитку спільноти навколо бренду. Для довгострокових відносин важливі послідовність комунікації, своєчасність відповідей і відповідність публічних обіцянок реальній якості продукту.

Професійні й тематичні мережі також створюють середовище для розвитку ділових партнерств. Через них підприємство може знаходити фахівців,

обмінюватися знаннями, встановлювати контакти з постачальниками та обговорювати спільні проєкти. Такі взаємодії здатні підтримувати пошук нових напрямів діяльності. Водночас сам факт наявності цифрового контакту ще не означає сформованого партнерства: його цінність визначається взаємними зобов'язаннями та результатами співпраці.

Результативність використання соціальних мереж варто оцінювати відповідно до поставлених завдань. Охоплення й активність аудиторії характеризують комунікацію, однак для стратегічного управління доцільно також аналізувати якість звернень, утримання клієнтів, розвиток партнерських контактів і внесок цих каналів у бізнес-результати. Показники слід обирати з урахуванням можливості простежити цей внесок, а витрати на контент, аналітику та обслуговування спільнот – співвідносити з очікуваною користю.

Використання соціальних мереж потребує уваги до репутаційних ризиків, достовірності повідомлень, захисту облікових записів та відповідального поводження з даними користувачів. Залежність від окремої платформи може обмежувати контроль підприємства над доступом до аудиторії. Тому доцільно поєднувати соціальні мережі з іншими каналами взаємодії та заздалегідь визначати порядок реагування на конфліктні ситуації.

Отже, соціальні мережі можуть підтримувати стратегічне управління бізнесом через вивчення середовища, розвиток відносин із клієнтами та партнерами й отримання зворотного зв'язку для прийняття рішень. Їхня ефективність визначається відповідністю обраних платформ цілям підприємства, якістю взаємодії та здатністю перетворювати отриману інформацію на обґрунтовані дії. В умовах цифрової трансформації такий підхід дає змогу пов'язати присутність бізнесу в соціальних мережах із його довгостроковим розвитком.

Список використаних джерел

1. Лисий В. М., Білавич Ю.Ю. Соціальні мережі як інструмент формування цифрової стратегії компаній. *Науковий вісник Ужгородського*

Університету. 2025. Серія Економіка. Випуск 2 (66). С. 139-143. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).139-143

2. Мельник О.М., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196-209. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196

3. McKinsey The rise of social commerce. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-rise-of-socialcommerce (дата звернення: 02.10.2026).

4. Social media marketing strategy: definition, conceptualization. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00733-3 (дата звернення: 02.10.2026).

5. The integrated use of social media, digital, and traditional. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593120301256 (дата звернення: 02.10.2026).

СТРАТЕГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Лазоренко Л.В., д.е.н., професор
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, прискоренням технологічних змін та зростанням ролі інформаційних ресурсів. Цифровізація поступово охоплює всі сфери діяльності підприємств, трансформуючи не лише окремі бізнес-процеси, а й принципи формування та реалізації управлінської стратегії. За таких умов традиційні методи стратегічного управління, орієнтовані переважно на довгострокове планування та стабільність зовнішнього середовища, потребують адаптації до нових реалій.

Стратегічне управління в умовах цифровізації доцільно розглядати як системний процес визначення довгострокових цілей підприємства, формування

механізмів їх досягнення та постійного коригування стратегії відповідно до технологічних, економічних і ринкових змін. На відміну від традиційної моделі, цифрове стратегічне управління має бути більш гнучким, адаптивним та орієнтованим на використання даних.

Важливим методом є стратегічне планування цифрової трансформації. Воно передбачає розроблення цифрової стратегії, яка має бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства. Цифрова стратегія повинна визначати пріоритетні напрями цифровізації, необхідні технології, обсяг ресурсів, відповідальних осіб, очікувані результати та ключові показники ефективності. При цьому цифровізація не повинна зводитися виключно до придбання нового програмного забезпечення. Вона має передбачати комплексну зміну бізнес-моделі, організаційних процесів та принципів взаємодії з клієнтами й партнерами [1, с. 20].

Особливе значення в сучасних умовах набуває управління на основі даних (data-driven management). Дані стають одним із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Використання систем бізнес-аналітики, Big Data та сучасних інформаційних систем дозволяє керівникам отримувати оперативну інформацію про стан підприємства, прогнозувати зміни попиту, оцінювати ефективність бізнес-процесів та приймати більш обґрунтовані рішення. Таким чином, стратегічні рішення поступово переходять від суб’єктивного управлінського досвіду до моделі, заснованої на аналізі достовірних і своєчасних даних.

Перспективним стратегічним методом є сценарне планування та прогнозування. Висока невизначеність цифрового середовища ускладнює розроблення єдиного довгострокового сценарію розвитку. Тому підприємствам доцільно формувати декілька можливих сценаріїв — оптимістичний, базовий та кризовий — і визначати механізми реагування на кожен із них. Використання прогнозної аналітики та технологій штучного інтелекту розширює можливості такого підходу, оскільки дозволяє виявляти закономірності у великих масивах інформації та прогнозувати потенційні зміни ринку []2, с. 15}.

Не менш важливим методом є управління інноваціями та цифровими проєктами. У сучасному конкурентному середовищі підприємство має постійно шукати нові способи створення цінності для споживача. Цифровізація сприяє появі нових продуктів, послуг та каналів комунікації. Для управління цифровими інноваціями можуть застосовуватися Agile-підходи, дизайн-мислення, методології Lean Startup та управління проєктами. Їх перевагою є можливість швидкого тестування нових рішень, отримання зворотного зв'язку від клієнтів та оперативного коригування проєктів.

Важливим напрямом стратегічного управління є управління цифровими компетентностями персоналу. Навіть найбільш сучасні технології не забезпечать очікуваного ефекту без працівників, які здатні ефективно їх використовувати. У зв'язку з цим підприємствам необхідно формувати системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку цифрових компетентностей. Одночасно важливо формувати цифрову культуру, яка передбачає відкритість до інновацій, готовність до змін, використання даних у роботі та відповідальне ставлення до інформаційної безпеки.

Окремим стратегічним методом є управління цифровими ризиками та кібербезпекою. Зростання рівня цифровізації супроводжується підвищенням залежності підприємства від інформаційних систем, мережевої інфраструктури та цифрових платформ. Кібератаки, витік інформації, технічні збої та порушення конфіденційності даних можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати. Тому кібербезпека повинна розглядатися не лише як технічне завдання IT-підрозділу, а як складова загальної стратегії підприємства [3, с. 47].

Доцільно також виділити стратегічне управління клієнтоорієнтованістю. Цифрові технології дозволяють підприємствам накопичувати та аналізувати інформацію про потреби, поведінку та уподобання споживачів. CRM-системи, цифрові канали комунікації, персоналізований маркетинг та електронна комерція сприяють формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Отже, стратегічна орієнтація на клієнта в умовах цифровізації передбачає не лише продаж продукту, а створення персоналізованого цифрового досвіду.

Таким чином, стратегічні методи управління в умовах цифровізації мають бути взаємопов’язаними та формувати цілісну систему. Їх ефективність доцільно оцінювати за такими критеріями, як швидкість прийняття управлінських рішень, рівень автоматизації процесів, продуктивність праці, якість клієнтського досвіду, інноваційна активність, фінансова результативність та рівень цифрової зрілості підприємства.

Список використаних джерел

1. Верба В. А. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 15–27.

2. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Цифровізація економіки як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 12–17.

3. Колесніков Г. О., Коваленко О. В. Цифрова трансформація бізнесу: стратегічні аспекти управління. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 45–51.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНА ГІБРИДНА МОДЕЛЬ PARETO–NASH–MPC ДЛЯ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОГО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Крест'янінов І.О., аспірант

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

Цифрова трансформація підприємств супроводжується ускладненням управлінських рішень, оскільки одночасно змінюються технологічні, організаційні, фінансові та інноваційні параметри діяльності. Її зміст полягає не лише у впровадженні цифрових платформ, автоматизації процесів чи використанні аналітики даних, а й у перегляді бізнес-моделі, механізмів координації ресурсів і підходів до прийняття управлінських рішень [1, с. 118–123]. За таких умов виникає потреба в методологічних підходах, які дають змогу одночасно враховувати кілька критеріїв вибору, узгоджувати інтереси учасників трансформації та адаптувати рішення до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Рішення у сфері цифрової трансформації мають виражений багатокритеріальний характер. Підприємство одночасно враховує економічний ефект, обсяг інвестицій, тривалість реалізації, технологічні та організаційні ризики, готовність персоналу до змін, а також вплив проєкту на інноваційну спроможність і стійкість функціонування [1, с. 124–130; 2, с. 223–228]. Тому вибір цифрових ініціатив не може ґрунтуватися лише на одному показнику, зокрема строку окупності чи мінімізації витрат.

У науковій літературі підкреслюється, що цифрові інновації змінюють логіку інноваційного менеджменту: межі між продуктом, процесом, сервісом і платформою стають менш чіткими, а прийняття рішень дедалі більше залежить від міжфункціональної координації, гнучкості й роботи з даними [2, с. 228–233].

Водночас стратегія цифрової трансформації має враховувати цілі сталого розвитку, оскільки її результативність оцінюється не лише за короткостроковою фінансовою віддачею, а й за впливом на ресурсну ефективність, організаційну стійкість і довгострокову адаптивність підприємства [3, с. 151–154].

На практиці ці критерії часто розглядаються відокремлено, що ускладнює формування узгоджених і адаптивних рішень. Використання окремих методів багатокритеріального вибору, узгодження інтересів стейкхолдерів або прогнозуючого управління не забезпечує їх повної інтеграції в єдиний контур прийняття рішень.

Метою дослідження є формування методологічної пропозиції щодо багатокритеріального прийняття управлінських рішень у сфері цифрової трансформації та інновацій сталого розвитку на основі поєднання принципів Pareto-відбору, Nash-узгодження та Model Predictive Control (MPC). Запропонований підхід передбачає послідовне поєднання трьох компонентів: Парето-відбору недомінованих альтернатив, узгодження інтересів ключових стейкхолдерів і прогнозуючого управління на ковзному горизонті [4, с. 155–157; 5, с. 2823–2825]. При цьому Pareto-компонент формує множину компромісних альтернатив, Nash-компонент забезпечує їх узгодження, а MPC-компонент — адаптивне коригування рішень відповідно до зміни параметрів середовища.

Управління цифровою трансформацією доцільно описувати як динамічний процес, у якому стан підприємства змінюється під впливом управлінських рішень і зовнішніх факторів:

$$X(t+1) = f\big(X(t), U(t), \xi(t)\big), \qquad (1)$$

де $f(\cdot)$ — функція динаміки системи; $X(t) \in \mathbb{R}^n$ — вектор стану системи в момент часу t; $U_t = (u_1(t), \ldots, u_n(t))^T$ — вектор керуючих дій агентів; $u_i(t) \in W_i$ — керування i-го агента; $W_i \times \cdots \times W_N$ — множина допустимих керувань; $\xi(t) \sim P(\cdot)$ — випадкові збурення. Модель є узагальненою.

До змінних стану можуть належати рівень цифчрової зрілості, структура інноваційного портфеля, інвестиційне навантаження, готовність персоналу до

змін і параметри ресурсної ефективності. Вектор управління охоплює рішення щодо черговості цифрових проєктів, розподілу бюджету, розвитку компетентностей і модернізації IT-архітектури.

Для стратегічного вибору цифрових ініціатив доцільно використовувати інтегральну функцію оцінювання, побудовану на основі нормованих критеріїв:

$$J(u) = w_V V(u) - w_C C(u) - w_R R(u) - w_T T(u) + w_S S(u) \to max \qquad (2)$$

де *J(u)* — інтегральна оцінка управлінського рішення; V(u) — стратегічна цінність управлінського рішення; *C(u)* — сукупні витрати на реалізацію; *R(u)* — рівень ризику; *T(u)* — тривалість досягнення очікуваного ефекту; *S(u)* — внесок рішення у сталий розвиток; w_v,wc,w_r,w_t,w_s— вагові коефіцієнти відповідних критеріїв, причому w_v,wc,w_r,w_t,$w_s \geq 0$ та $w_v + wc + w_r + w_t + w_s = 1$; u — вектор управлінських рішень. Такий запис прямо показує, що стратегічна цінність і внесок у сталий розвиток підвищують загальну оцінку альтернативи, тоді як витрати, ризик і тривалість досягнення ефекту її зменшують.

Методологічна особливість запропонованого підходу полягає не в заміні існуючих методів багатокритеріального прийняття рішень, а в їх концептуальному поєднанні в межах послідовного управлінського контуру. На першому етапі визначається множина Парето-ефективних альтернатив, на другому — здійснюється їх узгодження з урахуванням інтересів основних стейкхолдерів, а на третьому — забезпечується можливість перегляду рішення на основі оновленої інформації та прогнозу розвитку системи.

Множина Парето-ефективних рішень формує реальний простір управлінських компромісів. Для менеджменту це означає, що альтернативи порівнюються не абстрактно, а через усвідомлення того, який саме параметр поліпшується і якою ціною. Наприклад, одна ініціатива може вимагати більших інвестицій, але забезпечувати вищу інноваційну спроможність і стійкість, тоді як інша — давати швидший ефект, проте бути слабшою в довгостроковому вимірі.

Однак Парето-відбір сам по собі не усуває конфлікту інтересів між стейкхолдерами. Генеральний менеджмент орієнтується на стратегічну

стійкість, фінансовий блок — на окупність та керованість витрат, IT-служба — на технологічну реалізованість, а напрям інноваційного розвитку — на створення нових можливостей для бізнесу. У межах запропонованої методологічної пропозиції Nash-компонент розглядається як концептуальний механізм узгодження зазначених інтересів після формування множини Парето-ефективних альтернатив. Тому після формування множини Парето доцільно застосувати Nash-підхід:

$$u^* = \underset{u \in P}{argmax} \prod_{i=1}^{n} (\phi_i(u) - d_i) \quad (3)$$

де u^* — узгоджене управлінське рішення; P — множина Парето-ефективних альтернатив; $\varphi_i(u)$— оцінка або виграш i-го стейкхолдера від альтернативи u; d_i— мінімально прийнятний для нього рівень результату; $\prod$ — оператор добутку. Такий запис означає, що з множини Парето-ефективних альтернатив обирається рішення, яке забезпечує найбільш узгоджений компроміс між інтересами ключових учасників процесу.

MPC-компонент запропонованого підходу переводить прийняття рішень із одноразового в адаптивний режим. У цифровій трансформації вихідні умови рідко залишаються незмінними: переглядаються бюджети, змінюються технологічні можливості, уточнюються ринкові та регуляторні вимоги. Тому сформоване та узгоджене рішення доцільно періодично переглядати на основі нових даних і прогнозних сценаріїв [5, с. 2825–2828]. У цьому контексті MPC розглядається як компонент, що забезпечує механізм адаптивного оновлення управлінської траєкторії, а не як самостійна модель цифрової трансформації.

Запропонований підхід має концептуальний характер і потребує подальшої математичної та емпіричної верифікації. Наступним етапом дослідження має стати формалізація критеріїв вибору, визначення параметрів Nash-узгодження, встановлення обмежень прогнозуючого управління й апробація підходу на даних конкретного підприємства або портфеля цифрових проєктів. Це дасть змогу оцінити чутливість рішень до зміни ваг критеріїв, параметрів ризику та зовнішніх збурень.

Практична цінність підходу полягає у можливості його використання для пріоритезації цифрових проєктів, відбору пріоритетних інноваційних ініціатив, узгодження рішень між бізнесом, IT і фінансовими підрозділами, а також коригування трансформаційної дорожньої карти відповідно до змін зовнішнього середовища. Формалізація критеріїв і компромісів підвищує прозорість управлінського вибору, зменшує внутрішній опір змінам і дає змогу чіткіше обґрунтовувати розподіл ресурсів.

Отже, у дослідженні сформовано методологічну пропозицію щодо поєднання Pareto-відбору, Nash-узгодження та MPC у процесі багатокритеріального прийняття управлінських рішень у сфері цифрової трансформації. Запропонована послідовність передбачає формування множини недомінованих альтернатив, узгодження інтересів ключових стейкхолдерів і адаптивне коригування рішень відповідно до зміни умов функціонування підприємства. Наукова цінність підходу полягає в систематизації цих компонентів у межах єдиного концептуального контуру управління. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення алгоритму реалізації запропонованої методології та його тестування на даних реальних цифрових трансформаційних проєктів.

Список використаних джерел

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The 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. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. MIS Quarterly. 2017. Vol. 41, No. 1. P. 223–238. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03.

3. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In: Strategic Information Management. Routledge, 2020. P. 151–173. DOI: https://doi.org/10.4324/9780429286797-7.

4. Nash J. F. The Bargaining Problem. Econometrica. 1950. Vol. 18, No. 2. P. 155–162. DOI: https://doi.org/10.2307/1907266.

5. Bemporad A., Muñoz de la Peña D. Multiobjective Model Predictive Control. Automatica. 2009. Vol. 45, No. 12. P. 2823–2830. DOI: https://doi.org/10.1016/j.automatica.2009.09.032.

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Ковальська Л. А. д. і. н., професор,
Горбунов М. В., бакалавр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація інформаційного середовища супроводжується стрімким збільшенням обсягів даних, різноманітністю джерел інформації та необхідністю оперативного опрацювання значних масивів інформаційних ресурсів. За таких умов інформаційно-аналітична діяльність потребує використання цифрових інструментів, які дають змогу скоротити час на виконання рутинних операцій і водночас підвищити ефективність роботи з інформацією. Одним із таких інструментів є генеративний штучний інтелект (ШІ), який активно впроваджується у професійну, освітню, комунікаційну та управлінську діяльність.

Генеративний штучний інтелект можна розглядати як різновид технологій, здатних створювати новий контент на основі закономірностей, засвоєних під час навчання моделей. Такий контент може мати текстову, графічну, аудіальну або іншу форму. Для інформаційно-аналітичної діяльності найбільш значущими є текстові моделі, оскільки вони дають можливість працювати з великими масивами неструктурованої інформації, здійснювати її узагальнення, класифікацію, порівняння та переформатування [1].

Використання генеративного ШІ змінює підходи до виконання окремих інформаційно-аналітичних операцій. Традиційно фахівець самостійно здійснює пошук необхідної інформації, відбір джерел, опрацювання текстів, виокремлення основних положень, систематизацію отриманих відомостей та підготовку аналітичного документа. Генеративні системи можуть частково автоматизувати окремі етапи цього процесу, залишаючи за фахівцем визначення мети аналізу, критеріїв відбору інформації, оцінювання результатів і прийняття остаточного рішення.

Одним із практичних напрямів використання генеративного ШІ є первинне опрацювання інформаційних джерел. За умови надання системі відповідного тексту можна отримати його стислий виклад, визначити ключові поняття, виокремити основні тези, сформувати перелік проблемних питань або структурувати інформацію за заданими критеріями. Це особливо актуально під час роботи з документами значного обсягу, аналітичними звітами, нормативними матеріалами, інформаційними повідомленнями та іншими текстовими ресурсами [2].

Окремим напрямом є порівняльний аналіз інформації. Генеративний ШІ може бути використаний для зіставлення кількох текстів за визначеними параметрами, виявлення спільних і відмінних положень, формування порівняльних таблиць та систематизації отриманих результатів. Наприклад, під час аналізу інформаційних матеріалів організації можна запропонувати системі визначити основні теми повідомлень, частоту їх представлення, цільову аудиторію та характер комунікаційних акцентів. Отриманий результат може стати основою для подальшого професійного аналізу [1].

Важливим механізмом застосування генеративного ШІ є підготовка інформаційно-аналітичних документів. На основі попередньо опрацьованої інформації система може допомогти сформувати структуру аналітичної довідки, перелік ключових висновків, питання для подальшого дослідження або варіанти представлення результатів. При цьому ШІ доцільно використовувати саме як допоміжний інструмент, а не як самостійного суб’єкта аналітичної діяльності.

Фахівець повинен перевірити отриману інформацію, оцінити її достовірність і відповідність поставленому завданню.

Окремого значення набуває використання генеративного ШІ для моніторингу інформаційного середовища та комунікацій. Інструменти на основі ШІ можуть допомагати аналізувати значні обсяги повідомлень, виокремлювати тематичні групи, визначати ключові інформаційні тенденції та узагальнювати зміст матеріалів. У сфері зв'язків з громадськістю такі можливості можуть використовуватися для аналізу інформаційних приводів, підготовки контенту, дослідження реакцій аудиторії та підтримки комунікаційного планування.

Разом із тим застосування генеративного ШІ в інформаційно-аналітичній діяльності має певні обмеження. Однією з основних проблем є можливість отримання недостовірної інформації, так званих «галюцинацій» – результатів, які мають переконливу форму, але містять фактичні помилки. Окремою проблемою є неповнота інформації, неправильна інтерпретація контексту або некоректне узагальнення матеріалу. Тому результат, створений генеративною системою, не може автоматично вважатися достовірним продуктом / документом [2].

Не менш важливими є питання конфіденційності та інформаційної безпеки. Перед використанням зовнішніх генеративних сервісів необхідно враховувати характер інформації, що передається системі, та не завантажувати без відповідних підстав персональні дані, службову або іншу інформацію з обмеженим доступом. Крім того, під час роботи з інформаційними джерелами необхідно зберігати можливість перевірки походження даних і відокремлювати інформацію, отриману з першоджерел, від контенту, згенерованого ШІ.

Отже, генеративний штучний інтелект поступово стає одним із інструментів інформаційно-аналітичної діяльності. Його використання дає можливість оптимізувати окремі операції з пошуку, опрацювання, структурування, узагальнення та представлення інформації. Водночас ефективність застосування таких технологій залежить не лише від функціональних можливостей конкретної системи, а й від інформаційної

компетентності фахівця, уміння правильно формулювати завдання, критично оцінювати результати та перевіряти отримані відомості. Перспективи використання генеративного ШІ в інформаційно-аналітичній діяльності пов’язані з подальшим удосконаленням моделей штучного інтелекту, розвитком спеціалізованих професійних сервісів та формуванням нових компетентностей фахівців інформаційної сфери. За таких умов генеративний ШІ доцільно розглядати не як заміну фахівця, а як цифровий інструмент підтримки аналітичної роботи, результативність якого визначається якістю поставленого завдання, професійним контекстом і відповідальністю людини за кінцевий результат.

Список використаних джерел

1. Вайс Т., Онищак Н., Половко І., Шаркаді М. Використання генеративного штучного інтелекту для аналізу даних. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*, 2024 (2), 389–394. https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-78-45

2. Вербіцький А., Конопніцька А., Ронська О. Особливості застосування штучного інтелекту в інформаційно-аналітичній діяльності підприємства. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти* (25.04.2024 р.). С. 34-37. https://confuf.wunu.edu.ua/index.php/conf

ПРОМПТ-ІНЖИНІРИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Ковальська Л. А. д. і. н., професор,
Рудиченко Ф. В., аспірант
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація освіти зумовлює не лише зміну способів передавання навчального контенту, а й трансформацію механізмів його створення, структурування, пошуку, використання та комунікації з користувачем. У цьому контексті особливого значення набувають освітні цифрові платформи, які поступово перетворюються з ресурсів для розміщення навчальних матеріалів на комплексні середовища взаємодії користувача з інформаційними, комунікаційними та інтелектуальними сервісами. Важливим елементом такої трансформації є інтеграція генеративного штучного інтелекту та формування нових способів взаємодії з ним.

Однією з таких технологій є промпт-інжиніринг, який доцільно розглядати не лише як сукупність прийомів формулювання запитів до систем штучного інтелекту, а як технологію організації інформаційно-комунікаційної взаємодії. Якість сформульованого промпту визначає характер отриманої відповіді, її структуру, рівень деталізації, відповідність визначеній меті та можливість подальшого використання результату. Відтак промпт стає своєрідним інструментом управління інформаційним ресурсом і способом спрямування генеративного ШІ на виконання конкретного пізнавального, навчального або професійного завдання [2].

У межах соціокомунікаційного підходу промпт-інжиніринг може розглядатися як технологія, що забезпечує взаємодію між користувачем, інформаційним контентом, цифровою платформою та системою штучного інтелекту. Його застосування змінює традиційну модель «користувач – інформаційний ресурс», доповнюючи її інтелектуальним посередником, здатним

здійснювати пошук, узагальнення, структурування, трансформацію та генерування інформації відповідно до сформульованого запиту.

Особливо помітним такий процес є в освітніх цифрових платформах професійного спрямування. Показовим прикладом є платформа «*Кадроленд*», у межах якої поєднано відеонавчання, вебінари, курси, бібліотеку документів і довідкових матеріалів, консультаційні сервіси та AI-консультанта. Така організація інформаційного середовища створює умови для переходу від пасивного споживання навчального контенту до його активного пошуку, інтерпретації та практичного використання. Користувач отримує можливість не лише переглядати готовий матеріал, а й формулювати конкретну інформаційну потребу та взаємодіяти з цифровим інструментом для її задоволення [1].

У цьому випадку промпт-інжиніринг може бути використаний як засіб персоналізації освітньої взаємодії. Наприклад, замість загального запиту щодо кадрового питання користувач може сформувати структурований промпт із визначенням професійного контексту, конкретної проблеми, нормативної бази, бажаного формату відповіді та практичного результату [2]. Відповідно, ШІ може бути орієнтований не на загальне пояснення поняття, а на формування алгоритму дій, порівняльної таблиці, переліку або проєкту документа. Таким чином, один і той самий інформаційний ресурс може набувати різного змістового представлення залежно від інформаційної потреби конкретного користувача.

Подібні процеси спостерігаються і на платформі «*7eminar*», яка об’єднує відеокурси, вебінари, семінари, консультації, документи та інші інформаційні ресурси. Значний масив професійного контенту створює умови для формування комплексного цифрового освітнього середовища, у якому знання представлені в різних форматах і можуть використовуватися залежно від конкретної професійної ситуації. Поява AI-консультанта та навчальних матеріалів щодо практичного застосування ШІ засвідчує поступове включення генеративних технологій у систему професійної освітньої комунікації [1].

У такому середовищі промпт-інжиніринг набуває значення технології управління знаннями. Користувач може задавати ШІ послідовність

взаємопов’язаних завдань: визначити проблему, виокремити необхідні відомості, систематизувати їх, зіставити різні підходи, сформувати практичні рекомендації та представити результат у визначеному форматі. Наприклад, під час опрацювання навчального матеріалу на професійній платформі промпт може передбачати: «проаналізуй матеріал за визначеною темою, виокреми ключові положення, сформуй перелік практичних дій для фахівця, зазнач питання, які потребують додаткової перевірки, і представ результат у вигляді структурованого переліку». У такому випадку ШІ виконує функцію не джерела готового знання, а інструменту його аналітико-синтетичного опрацювання.

Водночас використання промпт-інжинірингу в освітньому середовищі потребує зміщення акценту з кількості та швидкості отриманої інформації на її якість, релевантність і перевірюваність. Генеративна система може сформувати переконливу за формою, але помилкову або неповну відповідь. Тому ефективна соціокомунікаційна технологія взаємодії з ШІ передбачає не тільки формування первинного запиту, а й уточнення, перевірку, коригування та повторне формулювання промпту. Фактично формується циклічна модель комунікації:

інформаційна потреба → промпт → відповідь ШІ →
критичне оцінювання → уточнений промпт → доопрацьований результат [1]

Ця модель має безпосереднє значення для розвитку освітніх цифрових платформ. Якщо традиційна платформа концентрувалася переважно на акумулюванні та поширенні освітнього контенту, то інтеграція генеративного ШІ дає можливість перейти до моделі динамічного управління знаннями. Інформаційний ресурс у такому середовищі перестає бути статичним об’єктом споживання. Він стає основою для формування нових інформаційних продуктів: індивідуальних пояснень, узагальнень, алгоритмів, практичних завдань, тестів, порівнянь та інших форм представлення знань.

Отже, промпт-інжиніринг доцільно розглядати як одну з перспективних соціокомунікаційних технологій розвитку освітніх цифрових платформ. Його потенціал полягає не лише в оптимізації взаємодії користувача з генеративним ШІ, а й у трансформації самої логіки роботи з освітньою інформацією. На

прикладі «*Кадроленд*» і «*7eminar*» можна простежити перехід від цифрової платформи як сукупності навчальних ресурсів до інтегрованого інформаційно-комунікаційного середовища, у якому поєднуються професійний контент, експертна комунікація, сервіси підтримки та інтелектуальні інструменти.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення типології промптів для освітніх цифрових платформ залежно від комунікаційної мети: інформаційно-пошукових, аналітичних, систематизаційних, навчальних, консультаційних, творчих та управлінських. Це дасть змогу розглядати промпт-інжиніринг не як допоміжний інструмент використання ШІ, а як структурний компонент соціокомунікаційних технологій, спрямованих на персоналізацію навчання, підвищення ефективності роботи з інформацією та розвиток цифрового освітнього середовища.

Список використаних джерел

1. Кадроленд. AI-консультант. URL: https://kadroland.com/aikonsultant

2. Оніпко В. Промпт-інжиніринг як інтелектуальна освітня технологія. Українська професійна освіта = Ukrainian professional education». 2026. Випуск № 20. С. 199-211. https://doi.org/10.33989/2519-8254.2026.20.370543

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мкртчян Нарек Араїкович, аспірант

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

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням технологічної динаміки, трансформацією організаційних структур, зміною характеру трудових відносин та зростанням ролі людського капіталу у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Цифровізація бізнес-процесів, упровадження технологій штучного інтелекту, поширення гнучких форм зайнятості та необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики змінюють традиційні уявлення про ефективне лідерство. За таких умов здатність підприємства до сталого розвитку дедалі більше залежить від наявності управлінських кадрів, спроможних не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати стратегічне бачення, ініціювати зміни, мотивувати персонал та створювати сприятливе середовище для реалізації інноваційних ідей.

Особливого значення набуває формування цілісної системи управління лідерським потенціалом, яка забезпечуватиме виявлення, розвиток і практичну реалізацію лідерських здібностей працівників на різних рівнях організаційної ієрархії. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на підготовку керівників до виконання посадових обов'язків, сучасне стратегічне управління лідерським потенціалом передбачає створення умов для розвитку управлінської ініціативи, стратегічного мислення, емоційного інтелекту, цифрових компетентностей і здатності здійснювати позитивний вплив на організаційні процеси.

У науковій літературі лідерство розглядається як складне соціально-управлінське явище, пов'язане зі здатністю особистості впливати на поведінку інших людей, формувати спільне бачення та спрямовувати колективні зусилля

на досягнення визначених цілей. Важливий внесок у розвиток сучасних уявлень про лідерство зробили Б. Басс і Р. Ріджіо, які обґрунтували концепцію трансформаційного лідерства, засновану на формуванні спільних цінностей, інтелектуальному стимулюванні працівників, індивідуалізованій підтримці та мотивуванні до досягнення результатів, що перевищують звичайні очікування [1]. Цей підхід є особливо актуальним для підприємств, діяльність яких супроводжується організаційними змінами та необхідністю постійного оновлення професійних компетентностей.

Водночас стратегічне управління лідерським потенціалом не може обмежуватися розвитком окремих особистісних характеристик керівника. Його необхідно розглядати як інтегрований управлінський процес, що поєднує кадрове планування, оцінювання компетентностей, розвиток управлінського резерву, формування організаційної культури та створення механізмів реалізації лідерських здібностей. Такий підхід узгоджується з положеннями стратегічного управління людськими ресурсами, відповідно до яких кадрові практики мають бути пов'язані з довгостроковими цілями підприємства та сприяти формуванню організаційних можливостей, необхідних для реалізації його стратегії.

Важливе значення для розуміння сучасних стратегій розвитку лідерства мають дослідження Д. Дея, який обґрунтував необхідність розмежування індивідуального розвитку лідерів і розвитку лідерства як колективної організаційної здатності [2]. Такий підхід дозволяє перейти від підготовки окремих керівників до формування системи лідерської взаємодії, у межах якої управлінський вплив реалізується через співпрацю, довіру, обмін знаннями та спільну відповідальність за результати діяльності.

На основі узагальнення наукових підходів доцільно визначати лідерський потенціал підприємства як сукупність наявних і перспективних індивідуальних та колективних лідерських компетентностей, управлінських здібностей, ціннісних орієнтацій і організаційних можливостей, які можуть бути мобілізовані для формування стратегічного бачення, реалізації змін, розвитку персоналу та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Запропоноване трактування дозволяє розглядати лідерський потенціал не лише як характеристику управлінського персоналу, а як стратегічний нематеріальний ресурс підприємства, результативність використання якого залежить від якості організаційного середовища, управлінських механізмів та здатності керівництва забезпечувати його безперервне відтворення й розвиток.

У сучасних умовах доцільно виокремити декілька взаємопов'язаних стратегій управління лідерським потенціалом підприємства.

Стратегія розвитку трансформаційного лідерства передбачає формування в керівників здатності ініціювати організаційні зміни, створювати спільне стратегічне бачення, мотивувати працівників та підтримувати інноваційну активність. Її реалізація ґрунтується на розвитку стратегічного мислення, комунікативної компетентності, емоційного інтелекту та навичок управління змінами. Особливе значення має формування довіри між керівництвом і працівниками, оскільки саме вона створює передумови для прийняття нових управлінських рішень та зменшення опору трансформаційним процесам.

Стратегія цифрового лідерства орієнтована на розвиток здатності керівників використовувати цифрові технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, координації діяльності персоналу та реалізації інноваційних проєктів. Її зміст охоплює формування цифрової грамотності, аналітичного мислення, компетентностей у сфері управління даними, розуміння можливостей і ризиків штучного інтелекту та навичок управління цифровими командами. Важливо підкреслити, що цифрове лідерство не зводиться до володіння технологічними інструментами, а передбачає здатність поєднувати технологічні можливості з людським потенціалом організації.

Стратегія розвитку адаптивного лідерства спрямована на підвищення готовності управлінського персоналу до діяльності в умовах невизначеності, кризових ситуацій і швидких змін зовнішнього середовища. Її основними складовими є розвиток психологічної стійкості, ситуаційного мислення, здатності оперативно переглядати управлінські пріоритети та залучати працівників до пошуку нестандартних рішень. У дослідженнях Р. Хейфеца, А.

Грашоу та М. Лінскі адаптивне лідерство пов'язується зі здатністю мобілізувати людей для подолання складних викликів, які неможливо вирішити виключно традиційними адміністративними або технічними методами [3].

Стратегія формування кадрового резерву лідерів передбачає систематичне виявлення працівників із високим управлінським потенціалом, оцінювання їхніх професійних і поведінкових компетентностей та створення індивідуальних траєкторій розвитку. Практичними інструментами реалізації цієї стратегії виступають наставництво, коучинг, ротація управлінських посад, участь у стратегічних проєктах, програми розвитку талантів та оцінювання готовності кандидатів до виконання складніших управлінських функцій. Важливою умовою результативності таких програм є забезпечення прозорості критеріїв відбору та орієнтація не лише на поточні професійні досягнення, а й на перспективні лідерські здібності.

Стратегія розвитку розподіленого лідерства ґрунтується на залученні працівників до ухвалення рішень, розширенні автономії команд та формуванні горизонтальних механізмів управлінської взаємодії. За такого підходу лідерські функції можуть реалізовуватися різними учасниками команди залежно від їхньої компетентності, характеру завдань і конкретної управлінської ситуації. Це особливо актуально для проєктних, інноваційних і кросфункціональних команд, діяльність яких потребує оперативного обміну інформацією та високого рівня взаємної довіри.

Стратегія формування людиноцентричного лідерства передбачає пріоритетний розвиток управлінських практик, орієнтованих на підтримання професійного добробуту, психологічної безпеки, залученості та самореалізації працівників. Її реалізація потребує розвитку емпатії, етичної відповідальності, культури зворотного зв'язку, справедливих процедур оцінювання результатів праці та створення сприятливих умов для професійного зростання. У цьому контексті важливого значення набуває концепція психологічної безпеки Е. Едмондсон, відповідно до якої відкритість комунікацій і можливість конструктивного обговорення помилок створюють передумови для

організаційного навчання та результативної командної взаємодії [4].

Отже, сучасні стратегії управління лідерським потенціалом мають взаємодоповнювальний характер і повинні реалізовуватися в межах єдиної системи стратегічного управління підприємством. Їх вибір залежить від рівня організаційної зрілості, стратегічних пріоритетів, технологічного розвитку, кадрових можливостей та характеру зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Басс Б. М., Ріджіо Р. Е. Трансформаційне лідерство. 2-ге вид. Махва, Нью-Джерсі : Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

2. Дей Д. В. Розвиток лідерства: огляд у контексті сучасних досліджень. The Leadership Quarterly. 2000. Т. 11, № 4. С. 581–613. DOI: https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8.

3. Хейфец Р. А., Грашоу А., Лінскі М. Практика адаптивного лідерства: інструменти та методи трансформації організації і світу. Бостон : Harvard Business Press, 2009.

4. Едмондсон Е. Психологічна безпека та навчальна поведінка в робочих командах. Administrative Science Quarterly. 1999. Т. 44, № 2. С. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ

Мельничук Д.Д., магістр

Державний університет інформаційнокомунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Ще до війни в теорії стратегічного управління зазначалося, що цифрові технології допомагають розв'язувати проблеми бізнесу, пов'язані з географією країни, якістю транспортної інфраструктури чи нестачею робочої сили [1]. Під час війни ці фактори загострилися до критичного рівня.

Підприємство, дані якого зберігаються на фізичних серверах в одному місці, стає вразливим до обстрілів і знеструмлень. Показово, що за тиждень до вторгнення парламент дозволив переносити державні та приватні дані у хмару, і вже до літа 2022 року туди було перенесено понад 10 петабайтів даних міністерств, університетів, банків і приватних компаній [2;3]. При цьому бізнес, прив'язаний до фізичних серверів, втрачав доступ до даних разом зі світлом і зв'язком [3]. Фахівці ринку наголошують на диверсифікації. Наприклад, хмарний оператор De Novo рекомендує тримати резервні копії щонайменше у трьох контрагентів [4].

За перший рік війни до безпечніших регіонів було релоковано 800 підприємств, з яких 623 вже працювали на новому місці [5]. Загальний масштаб переміщень значно ширший. Так, за даними порталу Опендатабот, станом на I півріччя 2024 р. було зафіксовано близько 19 тис. переїздів бізнесу з одного регіону в інший [6]. Варто зазначити, що швидкий перезапуск на новому місці можливий лише тоді, коли облік, документообіг, комунікації з клієнтами та управління персоналом переведені в цифровий формат.

Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру змусили бізнес поєднувати цифрові рішення з автономними джерелами енергії. Так, за неповний 2022 рік

«Нова пошта» завезла в Україну понад 1100 терміналів Starlink, а попит на них серед клієнтів через відключення світла зріс удесятеро [7]. Компанія використовувала ці рішення й для власної роботи. Після звільнення Ізюма вона встановила в місті модуль Starlink та генератор, щоб забезпечити стабільну роботу мобільного відділення [8].

Розвиваються й форми міжкорпоративної взаємодії. Наприклад, «Водафон» співпрацював з агрокомпанією «Ерідон», яка «ділила» з оператором промислові генератори, а загалом близько 500 вишок підключили до генераторів бізнес-партнерів [9].

Без належної уваги до захисту інформації підприємство може втратити всі переваги цифровізації [1]. Так, 12 грудня 2023 року внаслідок кібератаки на «Київстар» зв'язок зник у 24 мільйонів абонентів [10]. Хакери проникли в ядро мережі через злам акаунту одного з партнерів компанії [11; 12]. Після атаки НБУ рекомендував банкам створити резервні канали зв'язку [10]. Для бізнесу загалом це стало сигналом, що необхідно включати кіберстійкість і резервні канали комунікації до плану безперервності.

Дослідники, що вивчали проблеми українських компаній у воєнний період, згрупували цифрові технології для їх вирішення за фінансовою, кадровою, маркетинговою, операційною та дослідницькою підсистемами, зокрема рекомендуючи переведення базових і допоміжних бізнес-процесів у віртуальний формат [13].

Отже, можемо констатувати, що цифрова епоха вже стала реальністю, і бізнес-середовище змінюється швидше, ніж будь-коли раніше. Підприємства не можуть залишати поза увагою технологічні тенденції, що стрімко набирають силу: великі дані, машинне навчання, нейронні мережі, інтернет речей та інші інструменти на основі цифрових технологій. Для українських підприємств ці виклики посилюються умовами повномасштабної війни, адже постійно відбуваються руйнування виробничих потужностей, релокація бізнесу, втрата ринків і логістичних шляхів, відтік кваліфікованих кадрів, загрози енергетичній та кібербезпеці. Водночас саме цифрові рішення (хмарні сервіси, дистанційні

формати роботи, електронна комерція, цифрові державні послуги) стали для багатьох компаній засобом збереження операційної діяльності та швидкої адаптації до кризових умов.

За таких обставин підтримання конкурентоспроможності підприємства потребує його постійної модернізації, адаптації та розвитку на засадах цифрової трансформації. Ефективність цих процесів забезпечує дієва система стратегічного управління, яка має охоплювати стратегічний аналіз та оцінку впливу чинників цифровізації і воєнних ризиків, формування цифрових альтернатив розвитку продуктів і послуг, визначення стратегічних цілей цифрової трансформації, а також добір інструментів її реалізації з урахуванням ключових напрямів цифровізації та вимог безперервності бізнесу в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 64. С. 283–291.

2. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 146–155.

3. Коли вимикають світло, а бізнес працює: чому компанії тікають у хмару. *ТСН*. URL: https://tsn.ua/groshi/koly-vymykaiut-svitlo-a-biznes-pratsiuye-chomu-kompaniyi-tikaiut-u-khmaru-3113933.html (дата звернення: 28.09.2026).

4. Через війну український бізнес переносить дані у хмару. Чому цей ринок росте попри все. *Forbes Ukraine*. 05.04.2022. URL: https://forbes.ua/innovations/cherez-viynu-ukrainskiy-biznes-perenosit-dani-u-khmaru-chomu-tsey-rinok-roste-popri-vse-05042022-5296 (дата звернення: 28.09.2026).

5. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств, - Тетяна Бережна. *Урядовий портал*. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/za-rik-viiny-v-bilsh-bezpechni-rehiony-relokovano-800-pidpryiemstv-tetiana-berezhna (дата звернення: 28.09.2026).

6. Цифрова трансформація релокованого бізнесу. *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391970993_CIFROVA_TRANSFORMACIA_RELOKOVANOGO_BIZNESU (дата звернення: 28.09.2026).

7. Скільки «Нова пошта» доставила Starlink в Україну. *Forbes Україна*. 2022. 2 груд. URL: https://forbes.ua/news/rekord-250-starlink-na-dobu-v-noviy-poshti-rozpovili-yak-viris-azhiotazh-na-suputnikoviy-internet-maska-02122022-10192 (дата звернення: 28.09.2026).

8. «Нова пошта» відновила роботу в Ізюмі. Компанія встановила Starlink та генератор для мешканців. *Forbes Україна*. 2022. 16 верес. URL: https://forbes.ua/news/nova-poshta-privezla-u-zvilneniy-izyum-posilki-internet-vid-starlink-ta-generator-16092022-8415 (дата звернення: 28.09.2026).

9. «Мережі працюють, але їх ресурс не може всіх задовольнити». Мінцифри про мобільний зв'язок та інтернет в блекаут. *Економічна правда*. 2022. 27 груд. URL: https://epravda.com.ua/publications/2022/12/27/695493/ (дата звернення: 28.09.2026).

10. Кібератака на «Київстар» (2023). *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»_(2023) (дата звернення: 28.09.2026).

11. Якою була атака хакерів на «Київстар» та як відновлювалась компанія. *DOU*. 2024. 19 берез. URL: https://dou.ua/lenta/news/kyivstar-cyber-attack-restoration/ (дата звернення: 28.09.2026).

12. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21.

13. Барабась Д. О., Ільницький Д. О., Банщиков П. Г. Цифровізація діяльності українських компаній в умовах війни: виклики vs можливості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2 (81). С. 63–72. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-63-72.

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І ПЕРСПЕКТИВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Наволокін І.П., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

В умовах повномасштабної війни та трансформації системи охорони здоров'я України забезпечення економічної стійкості медичних закладів набуває особливого значення. Воєнні дії спричиняють руйнування та пошкодження медичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, переміщення населення, кадрові втрати й зміну структури попиту на медичні послуги. Одночасно зростає потреба у фінансуванні невідкладної допомоги, лікування травм, реабілітації та відновлення пошкоджених потужностей [1; 2]. За таких умов економічна стійкість медичного закладу визначається не лише його поточним фінансовим станом, а й здатністю адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати функціональність і відновлювати ресурсний потенціал.

Економічну стійкість медичного закладу доцільно трактувати як інтегровану характеристику його здатності підтримувати фінансову спроможність, забезпечувати ефективне використання ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлювати економічний потенціал за несприятливих умов [3; 4]. Таке трактування передбачає врахування взаємозв'язку фінансової, кадрової, матеріально-технічної, операційної та адаптаційної складових. Водночас специфіка діяльності закладів охорони здоров'я зумовлює необхідність оцінювання не тільки економічних результатів, а й здатності підтримувати безперервність та доступність медичної допомоги.

Одним із ключових завдань дослідження є систематизація воєнних ризиків за характером їхнього впливу на діяльність медичних закладів. Доцільно виокремити п'ять основних груп.

По-перше, інфраструктурні ризики, пов'язані з пошкодженням або руйнуванням будівель, інженерних мереж, обладнання та транспортної інфраструктури. Їх реалізація призводить до додаткових витрат на ремонт, переміщення підрозділів, оренду приміщень і відновлення технічної спроможності.

По-друге, фінансово-економічні ризики, які охоплюють невизначеність доходів, зростання вартості ресурсів, збільшення експлуатаційних витрат, порушення планових бюджетів і виникнення додаткових потреб у капітальних інвестиціях. Особливого значення набуває здатність медичного закладу прогнозувати грошові потоки та забезпечувати фінансування критично важливих операційних процесів.

По-третє, кадрові ризики, зумовлені міграцією працівників, мобілізаційними процесами, зміною місця проживання персоналу, професійним

виснаженням і нерівномірним розподілом фахівців. Дефіцит кадрів може знижувати продуктивність використання обладнання, обмежувати обсяги надання послуг і збільшувати витрати на залучення та утримання персоналу.

По-четверте, операційні та логістичні ризики, що виникають унаслідок перебоїв постачання медикаментів, медичних виробів, енергоресурсів і технічних компонентів, а також ускладнення транспортного сполучення. Вони створюють загрози безперервності діяльності та потребують формування альтернативних каналів постачання й обґрунтованих резервів критичних ресурсів.

По-п’яте, інституційні та демографічні ризики, пов’язані зі змінами регуляторних умов, механізмів фінансування, чисельності населення, територіального розміщення пацієнтів і структури потреб у медичній допомозі. Такі зміни можуть впливати на завантаженість закладів, структуру доходів, потребу в спеціалізованих послугах і доцільність розвитку окремих напрямів діяльності.

Оцінювання впливу зазначених ризиків передбачає визначення не лише ймовірності їх виникнення, а й масштабу можливих економічних наслідків. Для цього доцільно застосовувати матриці ризиків, аналіз чутливості фінансових показників, порівняння фактичних і планових значень, а також сценарний аналіз. Наприклад, оцінювання може передбачати моделювання наслідків скорочення обсягів фінансування, зростання операційних витрат, тимчасової втрати частини інфраструктури або зменшення кадрової забезпеченості. Такі сценарії дають змогу визначити критичні порогові значення показників і завчасно сформувати заходи реагування.

Важливим методичним завданням є розроблення системи індикаторів комплексної економічної стійкості медичних закладів. Її доцільно формувати за такими напрямами:

фінансова стійкість: співвідношення доходів і витрат, ліквідність, структура джерел фінансування, стабільність грошових потоків;

ресурсна стійкість: кадрова забезпеченість, технічний стан обладнання, доступність матеріальних ресурсів, рівень зношеності інфраструктури;

операційна стійкість: безперервність діяльності, використання наявних потужностей, стабільність обсягів надання послуг;

адаптаційна стійкість: швидкість реагування на зміни, наявність альтернативних планів фінансування та постачання, здатність коригувати структуру діяльності;

відновлювальна стійкість: потреба в інвестиціях, наявність планів відновлення, готовність інфраструктури до експлуатації та спроможність залучати ресурси для модернізації.

На основі зазначених індикаторів може бути сформовано інтегральний показник економічної стійкості. Для забезпечення методичної обґрунтованості необхідно передбачити нормалізацію показників, визначення вагових коефіцієнтів, перевірку взаємозв’язків між індикаторами та аналіз чутливості підсумкової оцінки до зміни методичних припущень. Водночас інтегральний

показник не повинен замінювати аналіз окремих складових, оскільки однаковий рівень узагальненої стійкості може формуватися за різних комбінацій фінансових, кадрових та інфраструктурних обмежень.

Особливе значення для оцінювання економічної стійкості має врахування перспектив післявоєнного відновлення. Відбудова системи охорони здоров'я передбачає не тільки відновлення пошкоджених об'єктів, а й перегляд моделей організації медичної допомоги, модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток цифрових технологій, підвищення енергоефективності та вдосконалення механізмів управління ресурсами. Тому оцінювання перспектив відновлення має охоплювати як обсяг необхідних інвестицій, так і очікуваний вплив відповідних заходів на довгострокові експлуатаційні витрати та функціональну спроможність закладу.

Для обґрунтування управлінських рішень доцільно сформувати декілька сценаріїв розвитку. **Базовий сценарій** передбачає продовження діяльності за наявних ресурсних обмежень і поступове вдосконалення операційних процесів. **Сценарій прискореного відновлення** ґрунтується на реалізації інвестиційних проєктів, модернізації обладнання, відновленні інфраструктури та посиленні кадрового потенціалу. **Сценарій підвищених ризиків** враховує можливе погіршення безпекових умов, перебої постачання або додатковий фінансовий тиск. Для кожного сценарію необхідно визначити припущення, прогнозні показники, потреби у фінансуванні та можливі управлінські реакції.

Застосування сценарного підходу дає змогу не лише оцінювати ймовірні результати, а й визначати пріоритети використання обмежених ресурсів. Зокрема, першочерговими можуть бути заходи, які забезпечують безперервність критично важливих медичних послуг, зменшують залежність від окремих джерел постачання, підвищують енергоефективність і сприяють раціональному використанню кадрового потенціалу. Вибір конкретних інвестиційних рішень має здійснюватися з урахуванням їхньої вартості, строків реалізації, очікуваних економічних ефектів і впливу на доступність медичної допомоги.

Практична реалізація запропонованого підходу передбачає формування системи постійного моніторингу економічної стійкості. Така система має охоплювати періодичне оновлення даних, аналіз відхилень від планових показників, виявлення критичних ризиків і коригування заходів реагування. Доцільним є встановлення відповідальності за моніторинг окремих показників, інтеграція результатів оцінювання в бюджетний процес і стратегічне планування, а також регулярний перегляд сценаріїв з урахуванням зміни зовнішніх умов.

Отже, оцінювання впливу воєнних ризиків і перспектив післявоєнного відновлення на економічну стійкість медичних закладів має ґрунтуватися на системному поєднанні фінансового аналізу, оцінювання ресурсного потенціалу, ідентифікації ризиків і сценарного моделювання. Такий підхід забезпечує основу для визначення вразливих складових діяльності, обґрунтування інвестиційних пріоритетів і розроблення адаптивних механізмів управління.

Економічна стійкість медичних закладів в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення формується під впливом взаємопов'язаних фінансових, інфраструктурних, кадрових, операційних та інституційних чинників. Ефективне оцінювання їхнього впливу потребує використання системи взаємодоповнювальних індикаторів, методів аналізу ризиків та сценарного прогнозування. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення й емпірична перевірка інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості, яка дасть змогу порівнювати профілі ризиків медичних закладів і визначати обґрунтовані напрями відновлення їхнього економічного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Hutsaliuk O.M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. Pp. 7-18. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бойко О.В. Оцінка конкурентоспроможності медичної галузі та її освітніх закладів в контексті економічної взаємодії. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 123-131. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-123-131

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Приходько І.П., Семенко В.О. Аналіз стану кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2024. № 2 (32). С. 6-19. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-001

4. Гуцалюк О.М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Назаров О.М., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

В умовах трансформації системи охорони здоров'я, обмеженості фінансових ресурсів, зростання вартості медичних технологій та підвищення вимог до якості й доступності медичної допомоги особливого значення набуває пошук і оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я [1; 2]. Ефективність функціонування таких закладів визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й раціональністю їх використання, результативністю управлінських рішень та здатністю забезпечувати збалансовані економічні, медичні й соціальні результати [3; 4]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність розроблення комплексного підходу до виявлення, оцінювання та практичної реалізації внутрішніх резервів підвищення ефективності.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні основних напрямів і методичного підходу до оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я на основі комплексного аналізу використання фінансових, кадрових, матеріально-технічних, організаційних та інформаційних ресурсів.

Резерви підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я доцільно розглядати як невикористані або недостатньо реалізовані можливості поліпшення результатів діяльності за наявного чи обґрунтовано зміненого обсягу ресурсного забезпечення. Їх виявлення передбачає визначення розриву між фактичними результатами діяльності та потенційно досяжними значеннями показників за умови усунення організаційних, економічних і технологічних обмежень.

За характером виникнення резерви можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні резерви формуються в межах самого закладу й охоплюють можливості оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення організації медичних процесів, поліпшення використання обладнання, розвитку цифрових технологій і вдосконалення управління фінансовими потоками. Зовнішні резерви пов'язані з удосконаленням взаємодії з постачальниками, партнерами, платниками за медичні послуги та іншими учасниками системи охорони здоров'я, а також із використанням можливостей міжзакладної співпраці й доступних програм розвитку.

Основними напрямами оцінювання резервів є фінансовий, економічний, кадровий, організаційний, медико-технологічний та інформаційний. Фінансовий напрям передбачає аналіз структури доходів і витрат, фінансового планування, платоспроможності та використання наявних джерел фінансування.

Економічний напрям охоплює оцінювання собівартості медичних послуг, ресурсомісткості процесів, продуктивності праці та ефективності використання активів. Кадровий напрям спрямований на виявлення можливостей поліпшення укомплектованості персоналом, розподілу навантаження, професійного розвитку та мотивації працівників.

Організаційні резерви пов'язані зі скороченням непродуктивних витрат часу, усуненням дублювання функцій, удосконаленням маршрутизації пацієнтів і координації між підрозділами. Медико-технологічні резерви передбачають раціональне використання обладнання, оптимізацію процесів надання допомоги та впровадження обґрунтованих технологічних рішень. Інформаційні резерви реалізуються через цифровізацію документообігу, автоматизацію обліку, використання управлінської аналітики та підвищення якості даних для прийняття рішень.

Для систематизації процесу оцінювання доцільно застосовувати послідовний алгоритм: аналіз поточного стану закладу → визначення ключових показників → порівняння фактичних і цільових значень → виявлення відхилень → встановлення причин їх виникнення → кількісне оцінювання резервів → визначення пріоритетності заходів → оцінювання очікуваного ефекту.

Кількісне оцінювання резервів за окремим показником може здійснюватися шляхом визначення різниці між цільовим і фактичним значеннями. Для показника-стимулятора, зростання якого є бажаним, резерв поліпшення визначається як:

$$R_i = X_iц - X_iф,$$

де (R_i) – резерв поліпшення і-го показника;
$X_iц$ – його обґрунтоване цільове значення;
$X_iф$ – фактичне значення.

Для показника-дестимулятора, зменшення якого є бажаним, розрахунок здійснюється за формулою:

$$R_i = X_iф - X_iц.$$

При цьому цільові значення мають визначатися з урахуванням нормативних вимог, профілю закладу, структури пацієнтів, складності наданої допомоги, ресурсних обмежень та результатів порівняльного аналізу. Саме по собі відхилення від середнього значення не є достатньою підставою для висновку про наявність резерву, оскільки може бути зумовлене об'єктивними особливостями діяльності.

Для оцінювання фінансового ефекту реалізації виявлених резервів доцільно визначати очікувану зміну витрат, доходів або інших фінансових результатів з урахуванням необхідних витрат на впровадження заходів. Чистий економічний ефект може бути представлений як різниця між очікуваною економією та додатковими витратами на реалізацію відповідних заходів. Якщо

заходи передбачають інвестиції, доцільно також враховувати строк окупності та довгостроковий ефект.

Водночас оцінювання резервів не повинно обмежуватися фінансовими результатами. Скорочення витрат або збільшення кількості наданих послуг може вважатися позитивним результатом лише за умови збереження чи поліпшення якості, безпеки та доступності медичної допомоги. Тому економічні показники необхідно аналізувати разом із показниками якості лікування, своєчасності надання послуг, задоволеності пацієнтів та раціональності використання кадрового потенціалу.

Для визначення пріоритетності реалізації резервів доцільно враховувати щонайменше чотири критерії: очікуваний економічний ефект, необхідний обсяг ресурсів, строк реалізації та вплив на якість і доступність медичної допомоги. Першочерговими мають бути заходи, які забезпечують відчутне поліпшення результатів за прийнятних витрат і не створюють неприйнятних медичних, соціальних або організаційних ризиків.

Отже, оцінювання резервів підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на комплексному аналізі використання ресурсів і результатів діяльності. Запропонований підхід передбачає поєднання кількісного оцінювання відхилень фактичних показників від обґрунтованих цільових значень із визначенням причин виникнення резервів та оцінюванням очікуваного ефекту від їх реалізації. Практичне застосування такого підходу створює передумови для вдосконалення фінансового планування, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, поліпшення організації медичних процесів і посилення результативності управлінських рішень. Ключовою умовою реалізації виявлених резервів є дотримання балансу між економічною ефективністю, якістю медичної допомоги та її доступністю для населення.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Загрози економічній безпеці підприємств-учасників при використанні конгломератної форми організації корпоративної інтеграції. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р.)*. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 201-203.

2. Гуцалюк О.М., Наволокіна А.С. Оцінка конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти та її закладів в контексті економічної взаємодії. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085

3. Гуцалюк О.М., Срібний О.М. Порівняльний аналіз інтеграції сфер діяльності та виробничих процесів при різних формах об'єднання підприємств. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.).* Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 109-111.

4. Гуцалюк О.М., Наволокіна А.С. Взаємозв'язок та формат взаємодії освіти, бізнесу та держави в умовах конкуренції. *Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного світового простору: стан, проблеми, перспективи*: *матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (18-19 квітня 2018 р., м. Маріуполь)*. Маріуполь: МДУ, 2018. С. 40-42.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

Насад Н. В., кандидат економічних наук

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

Сучасний розвиток організацій відбувається під впливом масштабних технологічних, економічних і соціальних перетворень, які суттєво змінюють характер управлінської діяльності та вимоги до професійних компетентностей керівника. Цифровізація бізнес-процесів, поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, впровадження технологій штучного інтелекту та підвищення невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. За таких обставин результативність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від професійної підготовки керівника, а й від його психологічної компетентності, здатності розуміти поведінку працівників, формувати довірливі відносини, підтримувати мотивацію та забезпечувати конструктивну взаємодію в колективі.

Психологія управління керівника набуває особливого значення в контексті переходу від адміністративно-командних моделей керівництва до людиноцентричних підходів, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, партнерство та залучення працівників до управлінських процесів. Відповідно до концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана, здатність усвідомлювати власні емоції, управляти ними, розуміти емоційні стани інших людей та будувати

ефективні соціальні відносини становить важливу складову лідерської компетентності [1]. У практичній діяльності це виявляється у здатності керівника своєчасно розпізнавати ознаки психологічного напруження, попереджати міжособистісні конфлікти, підтримувати професійну мотивацію та створювати сприятливе організаційне середовище.

Важливою особливістю сучасного управління є трансформація психологічної ролі керівника. Якщо традиційна управлінська модель передбачала переважно організацію виконання завдань, контроль і забезпечення дисципліни, то в умовах цифрової економіки керівник одночасно виконує функції лідера, наставника, комунікатора, координатора та ініціатора організаційних змін. Це потребує розвитку психологічної гнучкості, емпатії, стресостійкості, рефлексивності та здатності адаптувати власний стиль керівництва до індивідуальних особливостей працівників і характеру управлінської ситуації.

Наукові підходи до дослідження управлінської поведінки підтверджують необхідність врахування психологічних чинників ефективності керівництва. Зокрема, Д. Мак-Грегор у теоріях X та Y продемонстрував відмінності між управлінськими припущеннями, що ґрунтуються на зовнішньому контролі працівників, і підходами, які передбачають розвиток самостійності, відповідальності та внутрішньої мотивації [2]. У сучасних організаціях особливого значення набувають управлінські практики, які створюють умови для професійної самореалізації персоналу, розширення автономії та формування відповідального ставлення до результатів діяльності.

Водночас цифрова трансформація формує нові психологічні виклики для керівника. Постійне використання цифрових комунікацій, прискорення інформаційного обміну, зростання інтенсивності праці та необхідність безперервного професійного навчання можуть посилювати емоційне виснаження, інформаційне перевантаження й опір організаційним змінам. За таких умов важливим завданням керівника стає забезпечення психологічної безпеки працівників, підтримання довіри до управлінських рішень та

формування готовності колективу до освоєння нових технологій.

Поняття психологічної безпеки організаційного середовища набуло розвитку в дослідженнях Е. Едмондсон, яка розглядає його як умову відкритої міжособистісної взаємодії, можливості висловлювати пропозиції, обговорювати помилки та порушувати проблемні питання без страху негативних наслідків для власного становища в колективі [3]. Для сучасного керівника формування такого середовища є важливим інструментом підтримання інноваційної активності персоналу, організаційного навчання та ефективної командної взаємодії.

Особливу увагу необхідно приділяти взаємозв'язку психологічної компетентності керівника та організаційної культури підприємства. Управлінська поведінка, способи ухвалення рішень, характер комунікацій і ставлення до працівників безпосередньо впливають на формування корпоративних цінностей, рівень довіри та готовність персоналу підтримувати стратегічні зміни. У цьому контексті організаційна культура виступає не лише результатом управлінського впливу, а й важливим чинником, який визначає характер взаємодії між керівником і підлеглими. Е. Шейн обґрунтовував тісний зв'язок між лідерством та організаційною культурою, підкреслюючи роль керівників у формуванні й підтриманні базових організаційних уявлень і цінностей [4].

Узагальнення теоретичних положень дає підстави виокремити основні складові психологічної компетентності сучасного керівника: емоційний інтелект, психологічну стійкість, комунікативну компетентність, здатність до конструктивного вирішення конфліктів, адаптивність управлінської поведінки та вміння підтримувати мотивацію працівників. Їх комплексний розвиток створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, зміцнення соціально-психологічного клімату та забезпечення організаційної стійкості.

Враховуючи зазначене, доцільно розглядати психологію управління керівника як інтегровану систему особистісних характеристик, професійних компетентностей і поведінкових механізмів, що забезпечують ефективний вплив на персонал, узгодження індивідуальних та організаційних інтересів, а також

підтримання результативності діяльності підприємства в умовах змін.

У межах такого підходу пропонується виокремлювати три взаємопов'язані рівні психологічного забезпечення управлінської діяльності. Індивідуальний рівень охоплює саморегуляцію, емоційну стійкість, управлінське мислення та особисту відповідальність керівника. Міжособистісний рівень характеризує його здатність вибудовувати довірливі відносини, здійснювати конструктивні комунікації, мотивувати працівників і врегульовувати конфлікти. Організаційний рівень передбачає формування психологічно безпечного середовища, підтримання корпоративних цінностей, розвиток командної взаємодії та забезпечення психологічної готовності персоналу до організаційних змін.

Практична реалізація запропонованого підходу потребує системного розвитку психологічних компетентностей керівників. До пріоритетних напрямів варто віднести запровадження програм розвитку емоційного інтелекту, навчання методів ненасильницької комунікації, удосконалення механізмів зворотного зв'язку, використання наставництва та управлінського коучингу, а також формування навичок запобігання професійному вигоранню. Водночас цифрові інструменти HR-аналітики, опитування залученості персоналу та системи оцінювання організаційного клімату можуть використовуватися для своєчасного виявлення проблем у трудових колективах за умови дотримання конфіденційності, етичних принципів і захисту персональних даних.

Важливим напрямом удосконалення управлінської практики є перехід від оцінювання керівника виключно за економічними результатами до комплексного врахування соціально-психологічних показників. Зокрема, поряд із продуктивністю праці та досягненням стратегічних цілей доцільно аналізувати рівень залученості персоналу, довіру до керівництва, плинність кадрів, якість внутрішніх комунікацій, психологічну безпеку та готовність працівників до змін. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити результативність управлінського впливу й виявити чинники, що можуть обмежувати довгостроковий розвиток організації.

Отже, психологія управління керівника в умовах цифрової трансформації набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність організації поєднувати технологічні інновації з ефективним використанням людського потенціалу. Професійна результативність сучасного керівника дедалі більше залежить від уміння формувати атмосферу довіри, підтримувати психологічну стійкість колективу, забезпечувати конструктивну взаємодію та сприяти професійному розвитку працівників. Науково-практична цінність запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні необхідності комплексного розвитку психологічної компетентності керівника на індивідуальному, міжособистісному та організаційному рівнях. Його впровадження створює передумови для зміцнення організаційної культури, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ. Нью-Йорк : Bantam Books, 1995.

2. Мак-Грегор Д. Людська сторона підприємства. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 1960.

3. Едмондсон Е. Психологічна безпека та навчальна поведінка в робочих командах. Administrative Science Quarterly. 1999. Т. 44, № 2. С. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

4. Шейн Е. Г. Організаційна культура та лідерство. 4-те вид. Сан-Франциско : Jossey-Bass, 2010.

ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Насад Н.В., к.е.н.,

Значківський В.О., здобувач магістерського рівня вищої освіти

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються прискоренням інформаційних потоків, активним упровадженням цифрових технологій, трансформацією організаційних структур та зростанням вимог до оперативності й обґрунтованості управлінських рішень. За таких обставин ефективність управлінської діяльності дедалі більше залежить від здатності керівництва забезпечувати своєчасний обмін інформацією, узгоджувати дії структурних підрозділів, підтримувати конструктивну взаємодію між працівниками та формувати єдине розуміння стратегічних цілей підприємства. Управлінські комунікації поступово виходять за межі традиційного інформаційного забезпечення управлінських процесів і перетворюються на важливий інструмент розвитку організаційної культури, підвищення залученості персоналу та формування конкурентних переваг.

Особливої актуальності проблема ефективних комунікацій набуває в умовах цифрової трансформації, коли значна частина управлінської взаємодії здійснюється через корпоративні інформаційні системи, цифрові платформи, засоби відеоконференцзв'язку та інструменти спільної роботи. З одного боку, використання цифрових технологій створює можливості для прискорення інформаційного обміну, підвищення прозорості управлінських процесів і розвитку горизонтальної взаємодії. З іншого - зростає ризик інформаційного перевантаження, фрагментації комунікацій, втрати міжособистісного контакту та виникнення непорозумінь, зумовлених обмеженістю невербальних засобів

спілкування.

У наукових дослідженнях комунікації розглядаються як фундаментальна складова функціонування організації. Зокрема, Ч. Барнард наголошував на визначальній ролі комунікацій у забезпеченні організаційної взаємодії, координації спільної діяльності та підтриманні готовності працівників до співпраці [1]. Такий підхід дозволяє розглядати комунікацію не лише як передавання інформації, а як управлінський механізм, що забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства, управлінськими рішеннями та практичною діяльністю персоналу.

Водночас результативність комунікаційного процесу визначається не тільки швидкістю передавання повідомлень, а й точністю їх сприйняття, зрозумілістю змісту, відповідністю обраного каналу характеру інформації та наявністю зворотного зв'язку. У цьому контексті важливе значення має концепція медіанасиченості комунікаційних каналів Р. Дафта та Р. Ленгела, відповідно до якої складні й неоднозначні управлінські питання потребують використання каналів, здатних забезпечувати більш повний обмін інформацією та оперативне уточнення її змісту [2]. Для сучасних підприємств це означає необхідність диференційованого вибору засобів комунікації залежно від управлінської ситуації, рівня складності завдань та потреби в міжособистісній взаємодії.

Важливо підкреслити, що в умовах цифрової економіки ефективність комунікацій значною мірою залежить від рівня комунікативної компетентності керівника. Здатність чітко формулювати завдання, аргументувати управлінські рішення, активно слухати, враховувати індивідуальні особливості працівників та забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок стає необхідною умовою результативного керівництва. Особливого значення набувають емоційний інтелект, емпатія, психологічна гнучкість та вміння запобігати виникненню деструктивних конфліктів.

Не менш важливим є вплив управлінських комунікацій на формування організаційної культури. Характер інформаційної взаємодії, відкритість

керівництва, доступність управлінської інформації та готовність враховувати позиції працівників визначають рівень довіри до керівництва й особливості соціально-психологічного клімату в колективі. У дослідженнях Е. Едмондсон обґрунтовано значення психологічної безпеки для відкритого обміну інформацією, обговорення помилок та розвитку організаційного навчання [3]. Відповідно, формування сприятливого комунікаційного середовища має розглядатися як складова стратегічного управління людськими ресурсами.

Особливої уваги потребує проблема організації комунікацій у дистанційних і гібридних командах. За відсутності регулярної безпосередньої взаємодії підвищується значення чіткого розподілу відповідальності, встановлення єдиних правил інформаційного обміну та забезпечення доступності актуальних управлінських даних. Водночас надмірна кількість онлайн-нарад, дублювання повідомлень у різних каналах і постійна необхідність оперативного реагування можуть негативно впливати на концентрацію уваги та психологічний стан працівників. Тому цифровізація комунікацій повинна супроводжуватися не збільшенням кількості інформаційних повідомлень, а підвищенням їх змістовної якості та управлінської цінності.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виокремити основні напрями формування ефективної системи управлінських комунікацій підприємства. Першим напрямом є забезпечення стратегічної узгодженості комунікацій, що передбачає формування єдиного інформаційного простору та доведення стратегічних цілей до всіх рівнів організації. Другим виступає розвиток комунікативної компетентності керівників і працівників. Третій напрям охоплює цифровізацію комунікаційних процесів та інтеграцію корпоративних інформаційних систем. Четвертим є формування культури відкритого діалогу, довіри та конструктивного зворотного зв'язку. П'ятий напрям передбачає запровадження системи оцінювання результативності комунікаційної взаємодії (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями підвищення ефективності управлінських комунікацій підприємства

Напрям удосконалення	Управлінські інструменти	Очікувані результати
Стратегічна узгодженість	Комунікаційна стратегія, внутрішні регламенти, корпоративні інформаційні ресурси	Єдність цілей і узгодженість дій
Розвиток комунікативних компетентностей	Тренінги, наставництво, управлінський коучинг	Підвищення якості взаємодії
Цифровізація комунікацій	Корпоративні платформи, CRM, ERP, системи спільної роботи	Оперативність та прозорість інформаційного обміну
Розвиток зворотного зв'язку	Опитування персоналу, індивідуальні зустрічі, оцінювання 360°	Зміцнення довіри та залученості
Формування комунікаційної культури	Відкриті обговорення, командні зустрічі, етичні стандарти	Поліпшення соціально-психологічного клімату
Оцінювання результативності	Комунікаційний аудит, KPI, HR-аналітика	Виявлення проблем і вдосконалення процесів

Джерело: авторське узагальнення

Наведена систематизація демонструє, що підвищення ефективності управлінських комунікацій потребує комплексного поєднання організаційних, психологічних і цифрових інструментів. При цьому технологічна модернізація повинна супроводжуватися розвитком комунікативної культури, оскільки навіть найбільш сучасні інформаційні системи не здатні забезпечити результативну взаємодію за відсутності довіри, чіткого розподілу відповідальності та належної управлінської підтримки.

Науково-практичне значення запропонованого підходу полягає в розгляді управлінських комунікацій як самостійного стратегічного ресурсу підприємства, ефективність використання якого визначається взаємодією трьох складових: інформаційно-технологічної, організаційно-управлінської та соціально-психологічної. Інформаційно-технологічна складова забезпечує доступність, швидкість і надійність інформаційного обміну; організаційно-управлінська - регламентацію комунікаційних процесів, узгодження повноважень і координацію діяльності; соціально-психологічна - формування довіри, взаєморозуміння та готовності працівників до співпраці.

Зазначені складові утворюють взаємопов'язану систему, у межах якої результативність комунікацій залежить від збалансованості технологічних можливостей, організаційних механізмів та людського чинника. Такий підхід дозволяє обґрунтувати необхідність інтеграції комунікаційної політики підприємства із загальною стратегією розвитку, кадровою стратегією та програмами цифрової трансформації.

Отже, ефективні управлінські комунікації виступають важливим чинником забезпечення результативності діяльності підприємства, оскільки створюють передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень, координації діяльності структурних підрозділів, підвищення залученості персоналу та формування сприятливого організаційного середовища. В умовах цифрової трансформації їх значення посилюється внаслідок зростання інформаційної складності управлінських процесів та необхідності забезпечення ефективної взаємодії в цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1.Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

2.Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. Management Science. 1986. Vol. 32, № 5. P. 554–571. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554.

3.Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, № 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Насад Н. В., кандидат економічних наук,
Корнійчук В. Є., здобувач вищої освіти магістерського рівня
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Сучасний розвиток підприємств супроводжується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють технологічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти господарської діяльності. Цифровізація бізнес-процесів, упровадження технологій штучного інтелекту, автоматизація управлінських функцій, поширення дистанційних форм зайнятості та зміна вимог до професійних компетентностей працівників зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Особливого значення зазначені процеси набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, міграційних процесів, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів. За таких обставин ефективність управління персоналом визначається не лише здатністю підприємства забезпечувати поточні потреби в трудових ресурсах, а й спроможністю формувати, зберігати та розвивати кадровий потенціал відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

У науковій літературі стратегічне управління персоналом розглядається як процес узгодження кадрової політики, управлінських практик і розвитку людських ресурсів із загальною стратегією підприємства. Зокрема, М. Армстронг і С. Тейлор наголошують на необхідності системного підходу до управління людськими ресурсами, який охоплює залучення, розвиток, мотивування та утримання працівників і забезпечує їхній внесок у досягнення організаційних цілей [1]. Такий підхід передбачає інтеграцію кадрової стратегії

в систему стратегічного менеджменту та формування довгострокових механізмів розвитку персоналу.

Важливе значення для розуміння ролі персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства має ресурсна концепція стратегічного управління. Дж. Барні обґрунтував положення, відповідно до якого стійкі конкурентні переваги можуть формуватися на основі цінних, рідкісних, складних для імітації та заміщення ресурсів [2]. У контексті управління персоналом це положення дозволяє розглядати професійні компетентності, організаційні знання, управлінський досвід, корпоративну культуру та здатність працівників до інноваційної діяльності як стратегічні ресурси підприємства.

Водночас цифрова трансформація суттєво змінює зміст кадрової роботи. Використання HRM-систем, цифрових платформ рекрутингу, аналітики персоналу, автоматизованих інструментів оцінювання компетентностей і технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підвищення обґрунтованості кадрових рішень. Проте технологічна модернізація не повинна обмежуватися автоматизацією окремих адміністративних операцій. Її стратегічне значення полягає у формуванні нової моделі управління персоналом, яка забезпечує взаємозв'язок між цифровими технологіями, професійним розвитком працівників та результативністю діяльності підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів сучасного управління персоналом є формування адаптивної кадрової стратегії, яка передбачає своєчасне прогнозування потреб підприємства в трудових ресурсах, визначення критично важливих компетентностей, розвиток кадрового резерву та створення альтернативних механізмів забезпечення персоналом. В умовах економічної невизначеності особливого значення набуває сценарне кадрове планування, яке дозволяє враховувати можливі зміни чисельності працівників, трансформацію професійної структури та виникнення нових вимог до кваліфікації.

Наступним важливим напрямом виступає розвиток цифрових компетентностей персоналу. Упровадження цифрових технологій змінює не лише характер виконання трудових функцій, а й вимоги до професійної

підготовки працівників. Зростає потреба у володінні цифровими інструментами, навичками роботи з даними, критичному мисленні, здатності до міжфункціональної взаємодії та безперервного навчання. За таких обставин професійний розвиток персоналу повинен здійснюватися на системній основі шляхом запровадження програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації, корпоративного навчання, наставництва та індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Особливої уваги потребує удосконалення системи мотивації та залученості працівників. Сучасна мотиваційна політика повинна враховувати не лише матеріальні стимули, а й потреби працівників у професійному розвитку, самореалізації, визнанні результатів праці, психологічній безпеці та збалансованості професійного й особистого життя. В умовах кадрового дефіциту здатність підприємства формувати сприятливе організаційне середовище та забезпечувати довгострокову лояльність персоналу стає важливим чинником збереження кадрового потенціалу.

Вагоме значення має цифровізація HR-процесів, що передбачає використання сучасних інформаційних систем для автоматизації кадрового документообігу, управління результативністю, організації навчання, планування кар'єрного розвитку та оцінювання кадрових ризиків.

Не менш важливим напрямом є розвиток організаційної культури та управлінського лідерства. Результативність кадрової стратегії значною мірою залежить від здатності керівництва формувати атмосферу довіри, забезпечувати відкриті комунікації, підтримувати командну взаємодію та залучати працівників до реалізації організаційних змін.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом є також забезпечення кадрової стійкості підприємства. В умовах воєнного стану особливого значення набувають заходи щодо збереження ключових фахівців, забезпечення безперервності критично важливих трудових функцій, підтримання психологічного добробуту працівників, розвитку дистанційних форматів роботи та формування резерву компетентностей. Відповідна кадрова

політика повинна передбачати не лише реагування на поточні проблеми, а й створення передумов для відновлення та подальшого розвитку людського капіталу (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації

Стратегічний напрям	**Основні управлінські інструменти**	**Очікувані результати**
Адаптивне кадрове планування	Сценарне прогнозування, кадровий аудит, планування наступництва	Зниження кадрових ризиків
Розвиток компетентностей	Корпоративне навчання, reskilling, upskilling, наставництво	Підвищення професійного потенціалу
Мотивація та залученість	KPI, індивідуальні програми розвитку, нематеріальне стимулювання	Підвищення залученості та утримання персоналу
Цифровізація HR-процесів	HRM, HR-аналітика, електронний документообіг	Підвищення оперативності кадрових рішень
Розвиток лідерства	Коучинг, управлінський резерв, оцінювання 360°	Підвищення якості управління
Організаційна культура	Внутрішні комунікації, командна взаємодія, корпоративні цінності	Зміцнення довіри та організаційної згуртованості
Кадрова стійкість	Резервування критичних компетентностей, гнучка зайнятість, програми підтримки	Забезпечення безперервності діяльності

Джерело: авторське узагальнення

Представлена систематизація демонструє, що сучасне управління персоналом повинно ґрунтуватися на взаємозв'язку стратегічного кадрового планування, професійного розвитку, цифровізації управлінських процесів, мотивації та забезпечення кадрової стійкості. Водночас результативність реалізації зазначених напрямів залежить від їх узгодженості із загальною стратегією підприємства, організаційними можливостями та особливостями зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління персоналом є формування системи оцінювання його результативності. Традиційні показники чисельності персоналу, продуктивності праці та витрат на оплату праці доцільно

доповнювати характеристиками розвитку людського капіталу, рівня залученості працівників, ефективності професійного навчання, кадрової стабільності та цифрової зрілості HR-процесів.

У контексті розвитку сучасних підходів до управління людськими ресурсами особливе значення має концепція динамічних організаційних здібностей Д. Тіса, відповідно до якої конкурентоспроможність підприємства в умовах змін залежить від здатності своєчасно виявляти нові можливості, мобілізувати ресурси та трансформувати внутрішні процеси [3]. З позицій управління персоналом це означає необхідність формування кадрової системи, здатної швидко адаптувати професійні компетентності, управлінські практики та організаційні форми роботи до нових стратегічних завдань.

Отже, стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації та економічної невизначеності набуває визначального значення для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства. Сучасна кадрова стратегія повинна поєднувати прогнозування потреб у персоналі, безперервний розвиток компетентностей, удосконалення мотиваційних механізмів, цифровізацію HR-процесів і формування сприятливої організаційної культури.

Список використаних джерел

1. Армстронг М., Тейлор С. Посібник Армстронга з практики управління людськими ресурсами. 15-те вид. Лондон : Kogan Page, 2020.

2. Барні Дж. Ресурси підприємства та стійкі конкурентні переваги. Журнал менеджменту (Journal of Management). 1991. Т. 17, № 1. С. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

3. Тіс Д. Дж. Розкриття сутності динамічних здібностей: природа та мікрооснови (сталої) результативності підприємства. Журнал стратегічного менеджменту (Strategic Management Journal). 2007. Т. 28, № 13. С. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Савченко Анатолій

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

м. Київ, Україна

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидких технологічних змін та зростання обсягів інформації. Традиційні моделі управління, засновані на досвіді керівників і ретроспективному аналізі, у таких умовах поступово втрачають ефективність. Конкурентні переваги дедалі більше визначаються здатністю організації використовувати дані для ухвалення обґрунтованих рішень. У зв’язку з цим особливого значення набуває концепція Data-Driven Management (управління на основі даних), яка передбачає використання даних, аналітики та цифрових технологій для підтримки стратегічного управління.

Дані перетворюються на стратегічний актив підприємства. Клієнтські операції, маркетингові кампанії, виробничі процеси та фінансові показники формують масиви інформації, які дозволяють глибше розуміти ринкові тенденції, поведінку споживачів та ефективність внутрішніх процесів. Управління на основі даних розвиває ідеї evidence-based management, відповідно до яких рішення мають ґрунтуватися на перевірених фактах, а не лише на інтуїції. Водночас дані самі по собі не створюють конкурентної переваги. Її створює здатність організації перетворювати дані на аналітичні висновки, а висновки на якісні стратегічні рішення.

Саме тому центральну роль у цьому процесі відіграє бізнес-аналітика. Вона забезпечує перехід від накопичення інформації до створення знань, необхідних для управління: від описової та діагностичної аналітики, яка пояснює, що і чому відбулося, до прогнозної та прескриптивної, яка дозволяє

передбачати тенденції та обирати оптимальні дії. Серед основних цілей бізнес-аналітики дослідники виокремлюють інформаційну підтримку стратегічного планування, оцінювання ризиків і сценарне моделювання. Так формується логічний ланцюг «дані – аналітика – управлінське рішення», що стає основою сучасного стратегічного менеджменту.

Наступним етапом еволюції управління на основі даних є впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ). Компанії, які перебудовують операційну модель навколо даних, аналітики та ШІ, долають традиційні обмеження масштабу та швидкості навчання, а отже, змінюють саму логіку конкурентної стратегії. Особливого значення набувають генеративні моделі ШІ, здатні узагальнювати великі масиви інформації, формувати аналітичні звіти та пропонувати альтернативні сценарії розвитку. Це скорочує час на обробку інформації та підвищує швидкість стратегічного реагування. Водночас ШІ доцільно розглядати не як заміну керівника, а як інструмент підтримки прийняття рішень. Ключовою управлінською навичкою стає вміння вчасно застосувати власне судження, коли модель не враховує бізнесового чи етичного контексту.

Успішне впровадження управління на основі даних потребує не лише технологій, а й відповідної корпоративної культури. Показово, що в міжнародних опитуваннях керівників у сфері даних більшість респондентів називає головними перешкодами на шляху до data-driven організації людські чинники: культуру, процеси та організаційну структуру, а не технології. При цьому менше чверті компаній повідомляють про сформовану культуру роботи з даними. Тому цифрова трансформація нерозривно пов’язана з розвитком аналітичних компетентностей персоналу та готовністю керівників ухвалювати рішення на основі даних.

Разом із перевагами існують і суттєві виклики. Неповні або недостовірні дані можуть призводити до помилкових висновків. Впровадження аналітичних рішень потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та підготовку кваліфікованих фахівців. Додаткові ризики пов’язані з кібербезпекою, захистом

конфіденційної інформації та етичними аспектами застосування ШІ. Крім того, навіть найдосконаліші алгоритми не здатні повністю формалізувати соціальні, поведінкові та стратегічні чинники, тому остаточне рішення залишається за керівником.

Отже, управління на основі даних стає одним із визначальних чинників підвищення якості стратегічних рішень в умовах цифрової трансформації. Послідовна інтеграція даних, аналітики та штучного інтелекту в процес стратегічного управління дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, обґрунтованіше розподіляти ресурси та знижувати управлінські ризики. Водночас вирішальними умовами успіху залишаються якість даних, аналітична культура організації та здатність менеджерів критично оцінювати результати, запропоновані цифровими системами.

Список використаних джерел

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-71.

2. Далюк Н. Я., Верескун М. В., Артюшок В. С. Data-Driven Management: трансформація процесів прийняття стратегічних рішень. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 23. DOI: 10.5281/zenodo.20138970.

3. Одрехівський М. В. Бізнес-аналітика підприємств як система методів та засобів підтримки прийняття управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-198.

4. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Updated and expanded ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2024. 336 p.

5. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 288 p.

6. Marr B. Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and Artificial Intelligence. 2nd ed. London: Kogan Page, 2021. 272 p.

7. NewVantage Partners (Wavestone). Data and Analytics Leadership Annual Executive Survey 2023 / foreword by T. H. Davenport, R. Bean. 2023.

8. Wilson H. J., Daugherty P. R. Embracing Gen AI at Work. Harvard Business Review. 2024. September–October.

СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сорока А.М., к.е.н., доцент
Пригара Д.А., здобувач другого (магістерського) рівня
Деревінська А.О., здобувач другого (магістерського) рівня
Державний університет інформаційно комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

За умов цифрової трансформації, нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції ефективність підприємства не може оцінюватися виключно за короткостроковими фінансовими результатами. Важливими стають здатність досягати стратегічних цілей, утримувати клієнтів, забезпечувати надійність процесів, розвивати компетентності персоналу й адаптувати бізнес-модель до змін. Тому актуальним є перехід від фрагментарного контролю окремих показників до стратегічно-орієнтованого управління ефективністю, за якого операційні рішення узгоджуються з довгостроковими пріоритетами підприємства.

Питання стратегічного управління та вимірювання результативності розглядаються в українських наукових працях через призму стратегічного планування, управлінського обліку та збалансованої системи показників. В. Гринь обґрунтовує взаємодію збалансованої системи показників зі стратегічним управлінським обліком [1]. Є. Прокопенко висвітлює роль системи збалансованих показників у переведенні стратегії організації в оперативні цілі та показники діяльності [2]. В. Бобиль, І. Ломтєва та М. Сначов досліджують стратегічний управлінський облік як складову стратегічного управління [3]. С. Фаізова та співавтори розглядають самодіагностику стратегічного потенціалу підприємства на основі методології збалансованої системи показників [4]. І. Перерва та В. Єдинак акцентують увагу на стратегічному управлінні як інструменті підвищення ефективності підприємства [5].

Стратегічно-орієнтоване управління ефективністю підприємства доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, що включає визначення місії та

стратегічних пріоритетів, декомпозицію цілей, вибір показників, моніторинг фактичних результатів, аналіз відхилень і коригування управлінських рішень. Його ключова особливість полягає в тому, що показники ефективності не існують окремо від стратегії: кожен KPI має відображати конкретну ціль, відповідального виконавця, період вимірювання та очікуваний результат. Такий підхід зменшує ризик ситуації, коли підрозділи демонструють локальні успіхи, але це не створює відчутної цінності для клієнта чи підприємства загалом.

Одним із практичних інструментів реалізації такого підходу є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Вона поєднує чотири взаємопов'язані перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Фінансова перспектива показує, чи перетворюються управлінські рішення на економічний результат; клієнтська - чи створює підприємство цінність для споживача; процесна - наскільки якісно й надійно організовано діяльність; перспектива розвитку - чи має підприємство компетентності та інноваційний потенціал для майбутнього зростання [1; 2; 4].

Для практичного розгляду обрано Ucloud - українського провайдера, що пропонує хмарну інфраструктуру як послугу, приватні та публічні хмари, резервне копіювання, аварійне відновлення та інші IT-рішення [6]. Для такого бізнесу стратегічна ефективність визначається не лише обсягом доходу, а й доступністю сервісів, швидкістю реагування технічної підтримки, утриманням клієнтів, раціональним використанням обчислювальних ресурсів і довірою до захисту даних. Наведені в табл. 1 KPI є авторською пропозицією для управлінського застосування в сфері телекомунікацій.

Таблиця 1

Пропонована система стратегічних KPI для Ucloud

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Приклад KPI	Періодичність
Фінанси	Зростання прибутковості та контроль витрат	Темп зростання доходу; валова маржа; витрати на одиницю ресурсу.	щомісяця
Клієнти	Підвищення лояльності та утримання	Рівень утримання клієнтів; оцінка задоволеності; кількість скарг.	Щомісяця / квартал
Внутрішні процеси	Надійність і якість сервісів	Доступність сервісів (uptime); середній час реагування; час відновлення.	Щотижня / щомісяця
Навчання та розвиток	Розвиток команди й інноваційність	Години навчання на працівника; частка сертифікованих фахівців; кількість поліпшень.	щокварталу

Джерело: розроблено авторамт на основі концепції BSC [1; 2; 4] та [6].

Запропонована система потребує встановлення цільових значень із використанням внутрішньої статистики підприємства, порівняння з попередніми періодами та очікуваннями клієнтів. Наприклад, для доступності сервісів доцільно визначити цільовий рівень у межах сервісних угод (SLA), а для середнього часу відновлення - нормативи залежно від критичності послуги. У фінансовому блоці слід аналізувати не лише дохід, а й маржинальність окремих сервісів, вартість залучення клієнта та витрати на підтримку. Це допомагає уникнути однобічної оптимізації, коли скорочення витрат погіршує якість обслуговування або надійність інфраструктури.

Практичне впровадження системи може здійснюватися поетапно: визначення стратегічних цілей і ключових факторів успіху; формування обмеженого переліку KPI з чіткими формулами розрахунку та джерелами даних; призначення відповідальних за показники й запровадження регулярної звітності; аналіз відхилень і коригування управлінських рішень. Кожен показник має бути зрозумілим, вимірюваним, керованим і пов’язаним із конкретною стратегічною ціллю. Важливо поєднувати випереджальні показники, наприклад навчання персоналу або час реагування, із запізнілими - доходом, прибутковістю та рівнем утримання клієнтів [2; 4].

Отже, **с**тратегічно-орієнтоване управління ефективністю дає змогу інтегрувати довгострокові пріоритети підприємства з повсякденними управлінськими рішеннями. Використання збалансованої системи показників сприяє комплексному оцінюванню фінансових результатів, клієнтської цінності, якості бізнес-процесів і розвитку персоналу. Для провайдера хмарних сервісів Ucloud запропонована система стратегічних KPI, яка акцентує увагу на прибутковість, утриманні клієнтів, доступності сервісів, швидкості відновлення та розвитку компетентностей команди. Подальше практичне застосування даного підходу передбачає встановлення цільових значень на основі внутрішніх даних, регулярний аналіз відхилень і коригування стратегії відповідно до змін ринку.

Список використаних джерел

1. Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11.

2. Прокопенко Є. В. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної

академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2020. Т. 81, № 3. С. 48–64. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437.

3. Бобиль В. В., Ломтєва І. М., Сначов М. П. Стратегічний управлінський облік як елемент стратегічного управління АТ «Укрзалізниця». Review of Transport Economics and Management. 2022. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/268568.

4. Фаізова С. О., Фаізова О. Л., Гуцалова В. І., Мотякін І. В. Самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства на основі методології збалансованої системи показників. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 4. С. 107–114. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001456890.

5. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 159–164. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164.

6. Ucloud. Хмарні сервіси та технології для бізнесу: офіційний вебсайт. URL: https://ucloud.ua/ (дата звернення: 24.09.2026).

МЕТОДИЧНИЙ ТА ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стецюк П.А., д.е.н., професор,
Бабушкін Ю.С., аспірант
Токарев Ю.В., здобувач другого рівня вищої освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Інвестиційна стратегія – функціональна стратегія підприємства, що визначає напрями, пропорції та механізми розподілу інвестиційних ресурсів задля досягнення довгострокових цілей корпоративної стратегії. Залучення значних обсягів ресурсів вимагає довгострокового планування, обґрунтування напрямів їх використання та оцінювання очікуваної результативності. Водночас мінливість економічного середовища потребує постійної адаптації інвестиційних рішень до змін внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов діяльності.

У вітчизняній та зарубіжній літературі існує широке коло підходів до визначення економічного змісту інвестиційної стратегії. С. Бестужева та В. Козуб, узагальнюючи їх, виокремлюють системний, процесний і комплексний підходи [1].

А. Романів та Й. Ситник наголошують на індивідуальних ознаках інвестиційної стратегії, що відрізняють її від інших функціональних стратегій підприємства: сутності, призначенні, першочерговому завданні, об'єкті, складових і спрямуванні. Інвестиційну стратегію вони трактують як сукупність рішень, планів і заходів щодо управління інвестиційними потоками, яка забезпечує узгодження корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємства [2].

Формування інвестиційної стратегії розглядаємо як послідовний процес прийняття взаємопов’язаних стратегічних рішень щодо визначення інвестиційних пріоритетів, оцінювання інвестиційних можливостей, вибору джерел фінансування, формування портфеля інвестицій та визначення механізмів його реалізації. Відповідно, методичний інструментарій формування інвестиційної стратегії охоплює методи аналізу середовища, прогнозування, оцінювання ефективності та ризиків, моделювання, оптимізації та багатокритеріального вибору.

У сучасних економічних та інформаційних умовах методичний інструментарій формування інвестиційної стратегії розглядається як інтегрована система «методи – моделі – цифрові інструменти», у якій методи забезпечують формування та інтерпретацію інформації, моделі – структуризацію альтернатив і обґрунтування стратегічного вибору, а цифрові інструменти – оперативне опрацювання значних масивів даних, прогнозування та сценарне коригування стратегічних рішень. Такий підхід дає змогу поєднати традиційний аналітичний інструментарій із сучасними технологіями підтримки інвестиційного менеджменту.

Процес формування інвестиційної стратегії має індивідуальний характер і залежить від масштабів інвестиційної діяльності, рівня інформаційного

забезпечення прогнозно-аналітичних розрахунків, наявності відповідних інформаційних систем та технологій менеджменту. Водночас його можна подати як послідовність взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких застосовуються відповідні методи, моделі та цифрові інструменти.

Сучасна логіка формування інвестиційної стратегії підприємства реалізується через функціональний розподіл інструментарію за етапами прийняття стратегічного рішення: 1) діагностика інвестиційного середовища; 2) визначення інвестиційних потреб і можливостей; 3) формування та оцінювання стратегічних альтернатив; 4) ресурсне забезпечення; 5) формування інвестиційного портфеля; 6) вибір оптимальної конфігурації інвестиційної стратегії; 7) цифровий моніторинг і коригування стратегічних параметрів. Це дає змогу перейти від статичного набору методів до процесної моделі їх застосування.

В процесі формування інвестиційної стратегії важливо розмежовувати аналітичні методи за їх функціональним призначенням. SWOT- і PEST-аналіз забезпечують структуризацію факторів середовища, статистичні методи дають змогу виявляти кількісні залежності та закономірності, прогнозні моделі визначають можливу траєкторію зміни ключових параметрів, а сценарні моделі забезпечують порівняння стратегічних альтернатив за різних комбінацій зовнішніх умов. Саме їх послідовне поєднання формує інформаційну основу для стратегічного інвестиційного вибору.

Сучасний розвиток цифрових технологій розширює можливості такого аналізу. Інтелектуальні системи, великі дані (*Big Data*), машинне навчання та програмні платформи дають змогу оперативно обробляти значні масиви інформації, виявляти приховані закономірності, здійснювати прогнозування ринкових параметрів і ризиків, а також підтримувати оцінювання інвестиційної привабливості підприємств і секторів економіки.

Цифрові інструменти нині виконують не лише функцію автоматизації розрахунків, а й забезпечують підвищення адаптивності стратегічного процесу. Їх використання забезпечує перехід від періодичного аналізу до безперервного

моніторингу інвестиційного середовища, від екстраполяційного прогнозування до алгоритмічного виявлення закономірностей та від одноразового вибору стратегії до її динамічного коригування на основі оновлення даних.

Важливою складовою методичного забезпечення формування інвестиційної стратегії підприємства є багатокритеріальна модель вибору інвестиційних альтернатив, у якій фінансові критерії поєднуються з нефінансовими характеристиками. На відміну від оцінювання окремого проєкту лише за показниками NPV, IRR або періоду окупності, такий підхід уможливлює одночасно враховувати ризиковість, технологічну перспективність, відповідність стратегічним цілям, ресурсомісткість, інноваційний потенціал та інші характеристики інвестиційної альтернативи. Це підвищує обґрунтованість вибору саме на стратегічному, а не лише на проєктному рівні.

Активний розвиток цифрових платформ створює додаткові можливості для моделювання інвестиційного портфеля із застосуванням імітаційних, багатокритеріальних та оптимізаційних підходів. Цифрове середовище дозволяє оперативно змінювати параметри моделей, аналізувати альтернативні сценарії та оцінювати наслідки перерозподілу інвестиційних ресурсів.

Перспективним напрямом розвитку стратегічного планування є поєднання цифрового моніторингу з моделями сценарного та імітаційного аналізу. За такого підходу зміна ключових параметрів зовнішнього або внутрішнього середовища може бути трансформована у відповідні сценарії розвитку інвестиційного портфеля, після чого оцінюються зміни його дохідності, ризиковості та відповідності стратегічним цілям. Це формує механізм переходу від фіксованої інвестиційної стратегії до адаптивної стратегії, здатної змінювати структуру інвестиційних пріоритетів у відповідь на оновлення інформації.

Важливе місце у формуванні інвестиційної стратегії займає оцінювання ефективності інвестиційних рішень. У практиці інвестиційної діяльності використовуються такі критерії, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI), період окупності (PBP) та модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR). Зазначені показники мають

власні критерії прийнятності, які застосовуються з урахуванням характеру інвестиційних альтернатив.

На стратегічному рівні зазначені показники доцільно використовувати не ізольовано, а як елементи багаторівневої системи оцінювання: спочатку визначається відповідність проєкту стратегічним цілям підприємства, потім оцінюються його фінансові результати та ризики, після чого здійснюється порівняння з іншими інвестиційними альтернативами з урахуванням обмежень ресурсного забезпечення. Така послідовність дає змогу розмежувати проєктну ефективність і стратегічну доцільність інвестування.

Узагальнення запропонованого підходу дозволяє визначити інвестиційну стратегію як результат не одноразового вибору набору інвестиційних напрямів, а циклічного процесу «діагностика – прогнозування – моделювання – вибір – реалізація – цифровий моніторинг – коригування». Наукова значущість такого підходу полягає у поєднанні традиційного методичного інструментарію інвестиційного менеджменту з цифровими засобами підтримки рішень, що створює методичну основу для формування адаптивної інвестиційної стратегії підприємства.

Висновки

Установлено, що формування інвестиційної стратегії доцільно розглядати як циклічний процес, у межах якого методи аналізу, прогнозування, моделювання та багатокритеріального вибору функціонально поєднуються з цифровими інструментами моніторингу й коригування стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує узгоджене оцінювання інвестиційних альтернатив за критеріями фінансової ефективності, ризиковості, ресурсної забезпеченості та стратегічної відповідності.

Запропонована логіка «діагностика – прогнозування – моделювання – вибір – реалізація – моніторинг – коригування» створює методичну основу для переходу від статичного формування інвестиційної стратегії до її адаптивного управління. Практична цінність підходу полягає у можливості оперативного

перегляду інвестиційних пріоритетів і конфігурації портфеля відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бестужева С., Козуб В. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. Економічний простір. 2020. № 154. С. 16–20. – https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-2.

2. Романів А., Ситник Й. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємництві. Економіка та суспільство. 2024 (59). – https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66.

ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Парій Л.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Радзієвська І. Р., здобувач

Брацлавський М. В. , здобувач

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін, які пов’язані з розвитком технологій, цифровізацією, глобалізацією ринків та посиленням конкурентної боротьби. Тому для забезпечення стабільної діяльності недостатньо орієнтуватися лише на поточні результати. Підприємству необхідно визначати перспективні напрями роботи, оцінювати власні можливості та заздалегідь готуватися до можливих змін зовнішнього середовища. Саме в цьому контексті важливого значення набуває формування та обґрунтування стратегії розвитку.

Стратегія підприємства може розглядатися як довгостроковий орієнтир, що визначає загальний напрям його діяльності, систему цілей і способи їх

досягнення. Вона повинна враховувати місію підприємства, його ресурси, компетентності, фінансові можливості та особливості ринку. Водночас стратегія не є раз і назавжди визначеним планом, оскільки зміна економічних, технологічних, соціальних і конкурентних умов потребує її періодичного перегляду та коригування. [1; 2]

Формування стратегії доцільно розпочинати з визначення місії та основних цілей підприємства. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, реалістичними, забезпеченими необхідними ресурсами та узгодженими між собою. Після цього проводиться діагностика внутрішнього потенціалу підприємства та дослідження зовнішнього середовища. Такий аналіз дає змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості розвитку та потенційні загрози. [1; 2]

Процес стратегічного планування включає декілька взаємопов’язаних етапів: формування місії та цілей, визначення загальної політики, оцінювання внутрішнього потенціалу, дослідження зовнішнього середовища, визначення стратегічних зон господарювання, розроблення альтернатив та підготовку планів і програм їх реалізації. Важливо, щоб обрані напрями не суперечили один одному, а навпаки – доповнювалися та сприяли досягненню спільного результату. [1; 2]

У структурі стратегії можна виокремити корпоративний, конкурентний, функціональний та операційний рівні. Для окремих напрямів діяльності підприємство може формувати маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну, інноваційну та інші функціональні стратегії. Їх узгодження дозволяє пов’язати загальний напрям розвитку з конкретними управлінськими рішеннями. [1; 3]

Вибір стратегії розвитку повинен здійснюватися з урахуванням певних критеріїв. До основних можна віднести можливість максимізації прибутку, розширення ринків збуту, підвищення якості управління, а також техніко-технологічне оновлення підприємства. Одночасно важливо оцінювати потребу в

інвестиціях, рівень ризику, доступність ресурсів та очікуваний вплив обраного варіанта на конкурентні позиції підприємства. [2; 3; 4]

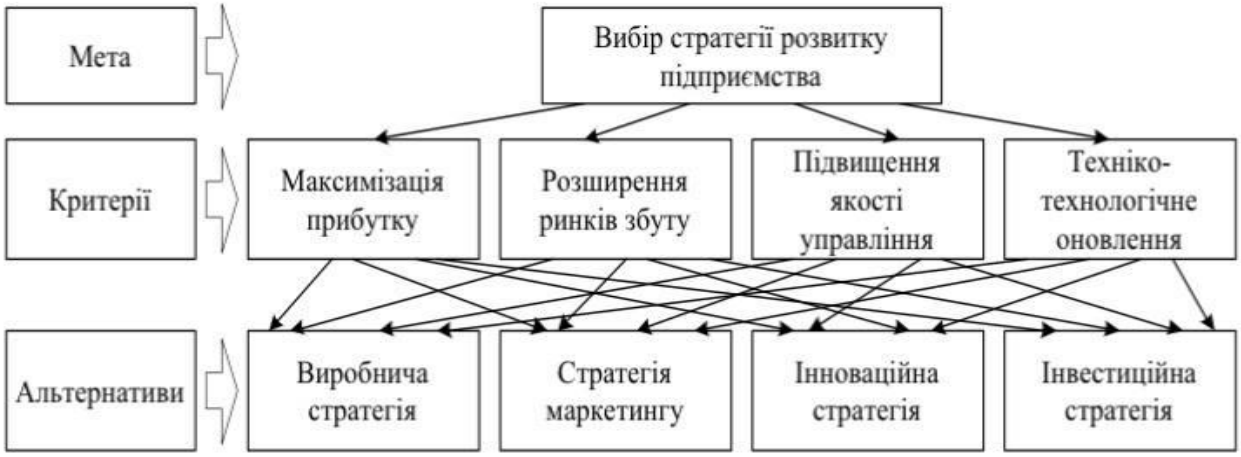


Рис. 1. Декомпозиція завдання щодо вибору стратегії розвитку підприємства

Наведена схема показує логіку прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку. На першому рівні визначається мета – вибір стратегії розвитку підприємства. Далі встановлюються критерії, за якими здійснюється порівняння можливих варіантів. У цьому випадку такими критеріями є максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення якості управління та техніко-технологічне оновлення. На наступному рівні розглядаються альтернативи: виробнича, маркетингова, інноваційна та інвестиційна стратегії.

Для обґрунтування вибору серед кількох альтернатив може застосовуватися метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті. Його особливість полягає у поділі складної проблеми на простіші елементи та подальшому попарному порівнянні критеріїв і альтернатив. Отримані оцінки дають можливість визначити відносну важливість окремих критеріїв і сформувати пріоритетність можливих варіантів. Використання такого підходу є доцільним тоді, коли рішення залежить від кількох взаємопов’язаних чинників. [5]

Під час вибору конкретного напряму розвитку підприємству також необхідно враховувати темпи його зростання. Залежно від ситуації можуть використовуватися стратегія прискореного зростання, стратегія обмеженого зростання, стратегія збереження становища або стратегія скорочення. Перший

варіант передбачає встановлення більш високих цільових показників і може супроводжуватися значнішим рівнем ризику. Обмежене зростання базується на вже досягнутих результатах, стратегія збереження спрямована на підтримання позицій, а скорочення використовується у разі суттєвого погіршення результатів діяльності. [1; 2]

Окремо можна виділити стратегії концентрованого та диверсифікованого розвитку. Концентрований розвиток передбачає вдосконалення діяльності в межах уже освоєного ринку або сегмента. Диверсифікація пов’язана з розширенням напрямів діяльності, виходом на нові ринки та пошуком додаткових джерел доходу. Вибір між цими підходами має залежати від ресурсів підприємства, його ринкових можливостей та рівня прийнятного ризику. [2; 3]

Ефективність реалізації стратегії можна оцінювати за фінансовими та нефінансовими показниками. До кількісних показників належать обсяги продажу, прибуток, рентабельність, частка ринку та інші результати діяльності. Якісні показники можуть характеризувати репутацію підприємства, рівень задоволеності споживачів, довіру клієнтів і якість управління. Комплексне використання таких показників дозволяє отримати більш повне уявлення про результати реалізації обраної стратегії. [1; 3]

Стратегія має залишатися гнучкою, оскільки зміни попиту, конкурентного середовища, технологій і ресурсних можливостей можуть впливати на доцільність раніше прийнятих рішень. Регулярний моніторинг результатів та своєчасне коригування стратегічних заходів допомагають підприємству підтримувати відповідність між поставленими цілями та реальними умовами господарювання. [1; 2]

Висновок. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства є комплексним управлінським завданням, яке потребує врахування як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх умов діяльності. Послідовне визначення цілей, критеріїв та стратегічних альтернатив дає змогу зробити процес прийняття рішення більш обґрунтованим. Застосування методу аналізу ієрархій допомагає систематизувати можливі варіанти та оцінити їх за визначеними критеріями. У

результаті стратегія повинна не лише відповідати поточному стану підприємства, а й створювати основу для його подальшого розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6

2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. https://www.scribd.com/document/772859169/

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2928

4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/0ebb13c7-1e0d-484d-8e7d-e5806c7348b9/download

5. Сааті Т. Л. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій. Київ : Либідь, 2017.https://ela.kpi.ua/bitstreams/22260e10-f896-46b1-8c1b-ea094e006429/download

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Терещук С.А., аспірант
Державний університет інформаційно комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням економічної невизначеності, зростанням взаємозалежності господарських процесів, трансформацією конкурентного середовища та виникненням нових загроз, пов'язаних із цифровізацією економіки. Особливого значення ці процеси набувають для українських підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах воєнного стану, порушення логістичних зв'язків, нестабільності енергетичного забезпечення, кадрових диспропорцій та обмеженості інвестиційних ресурсів. Сукупний вплив зазначених чинників підвищує ймовірність виникнення кризових ситуацій, здатних порушувати операційну діяльність, погіршувати фінансові результати та обмежувати можливості стратегічного розвитку підприємств.

За таких обставин традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на подолання наслідків уже сформованої кризи, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Виникає необхідність переходу до адаптивної моделі управління, яка поєднує своєчасне виявлення ризиків, прогнозування кризових тенденцій, формування превентивних управлінських рішень і забезпечення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У науковій літературі ризик розглядається як невід'ємна характеристика господарської діяльності, що відображає вплив невизначеності на досягнення поставлених цілей. Відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 31000:2018, управління ризиками повинно бути інтегроване в систему управління організацією, процеси ухвалення рішень та механізми створення і збереження цінності [1]. Такий підхід дозволяє розглядати ризик-менеджмент не

лише як інструмент мінімізації можливих втрат, а як важливу складову стратегічного управління підприємством.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад управління кризовими ситуаціями зробив І. Ансофф, який обґрунтував значення стратегічного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання слабких сигналів для своєчасного прийняття управлінських рішень [2]. У сучасних умовах цей підхід набуває нового змісту завдяки можливостям цифрових технологій, які забезпечують оперативне накопичення, оброблення й аналіз значних масивів інформації.

На основі узагальнення теоретичних положень пропонується розглядати адаптивний механізм антикризового управління ризиками підприємства як інтегровану систему організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і цифрових інструментів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та нейтралізацію ризиків, попередження розвитку кризових ситуацій і забезпечення стійкості підприємства до впливу несприятливих чинників.

Відмінною особливістю запропонованого підходу є поєднання превентивного управління ризиками з адаптивним стратегічним реагуванням, що передбачає безперервне оновлення управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Формування такого механізму доцільно здійснювати на основі взаємодії п'яти функціональних складових: діагностично-аналітичної, прогностичної, організаційно-управлінської, ресурсно-забезпечувальної та контрольно-адаптаційної.

Діагностично-аналітична складова передбачає систематичне дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників ризику, визначення джерел потенційних загроз та оцінювання рівня вразливості підприємства. На цьому етапі особливе значення мають аналіз фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, операційної ефективності, кадрового потенціалу, стану інформаційної інфраструктури та надійності ланцюгів постачання.

Прогностична складова спрямована на передбачення можливих кризових ситуацій та моделювання їхнього впливу на діяльність підприємства. Її реалізація передбачає застосування сценарного аналізу, стрес-тестування, економіко-математичного моделювання та прогнозної аналітики. Використання цих інструментів дозволяє оцінювати можливі наслідки реалізації ризиків, визначати критичні параметри діяльності та формувати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Організаційно-управлінська складова охоплює розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами антикризового управління, формування процедур реагування на кризові ситуації, забезпечення міжфункціональної координації та оперативного прийняття рішень. Важливе значення має створення системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечуватиме своєчасне доведення інформації про ризики до відповідальних осіб.

Ресурсно-забезпечувальна складова передбачає формування фінансових, матеріальних, кадрових, технологічних та інформаційних резервів, необхідних для підтримання безперервності діяльності підприємства. Особливу роль відіграють диверсифікація джерел фінансування, оптимізація структури капіталу, резервування критично важливих ресурсів, розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування альтернативних каналів постачання.

Контрольно-адаптаційна складова забезпечує моніторинг результативності антикризових заходів, оцінювання залишкового ризику, своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень. Її функціонування ґрунтується на використанні системи ключових показників ризику (KRI), показників ефективності (KPI), цифрових інформаційних панелей та механізмів управлінського зворотного зв'язку.

Важливим напрямом удосконалення антикризового управління є інтеграція цифрових технологій у процеси ідентифікації та оцінювання ризиків. Застосування Business Intelligence, ERP-систем, технологій штучного інтелекту та прогнозної аналітики створює можливості для підвищення оперативності оброблення інформації, автоматизованого виявлення відхилень і підтримки

управлінських рішень. Водночас цифрові технології не усувають невизначеність повністю, а їх використання потребує належної якості даних, перевірки моделей та забезпечення інформаційної безпеки.

З метою систематизації основних напрямів удосконалення антикризового управління ризиками підприємств доцільно виокремити відповідні інструменти та очікувані результати їх застосування (табл. 1).

Таблиця 1.

Інструменти реалізації адаптивного механізму антикризового управління ризиками підприємства

Складова механізму	**Основні інструменти**	**Очікувані результати**
Діагностично-аналітична	SWOT, PESTEL, фінансовий аналіз, реєстр ризиків	Своєчасне виявлення загроз
Прогностична	Сценарний аналіз, стрес-тестування, прогнозна аналітика	Підвищення готовності до криз
Організаційно-управлінська	Антикризові плани, регламенти, кризові команди	Оперативність реагування
Ресурсно-забезпечувальна	Фінансові резерви, диверсифікація постачання, резервування ресурсів	Підвищення стійкості
Контрольно-адаптаційна	KPI, KRI, BI, моніторинг відхилень	Своєчасне коригування рішень

Джерело: авторське узагальнення

Представлена систематизація свідчить, що результативність антикризового управління залежить від узгодженості аналітичних, організаційних, ресурсних і цифрових інструментів. При цьому визначальне значення має здатність підприємства переходити від реактивного подолання кризових наслідків до превентивного управління ризиками, яке забезпечує раннє виявлення загроз і своєчасне формування альтернативних сценаріїв розвитку.

Важливим аспектом реалізації адаптивного механізму є формування системи оцінювання його ефективності. Доцільно використовувати показники фінансової стійкості, ліквідності, рівня боргового навантаження, частоти реалізації критичних ризиків, тривалості відновлення операційних процесів, величини потенційних фінансових втрат та ступеня виконання антикризових заходів. Для підприємств, діяльність яких суттєво залежить від цифрової

інфраструктури, додаткового значення набувають показники доступності інформаційних систем, часу відновлення після кіберінцидентів і безперервності цифрових бізнес-процесів.

Окремої уваги потребує формування організаційної культури ризик-орієнтованого управління. Її розвиток передбачає підвищення відповідальності керівників і працівників за своєчасне виявлення загроз, забезпечення відкритості внутрішніх комунікацій, розвиток аналітичного мислення та формування готовності до управлінських змін. Важливим є усвідомлення того, що ризик-менеджмент не повинен обмежуватися діяльністю спеціалізованого підрозділу, а має бути інтегрованим у повсякденну діяльність усіх функціональних сфер підприємства.

Науково-практична цінність запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні доцільності формування адаптивного механізму антикризового управління ризиками, який поєднує стратегічне прогнозування, превентивну діагностику, ресурсне забезпечення, цифрову аналітику та постійне коригування управлінських рішень. Такий механізм створює організаційні передумови для підвищення здатності підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, підтримувати безперервність критично важливих процесів та забезпечувати відновлення діяльності після кризових порушень.

Отже, формування адаптивного механізму антикризового управління ризиками підприємств є важливим напрямом удосконалення сучасного стратегічного менеджменту. Його реалізація повинна ґрунтуватися на системному поєднанні превентивного ризик-менеджменту, цифрових технологій, аналітичного прогнозування та розвитку організаційної адаптивності. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив, формувати альтернативні сценарії управлінських дій і забезпечувати оперативне відновлення порушених процесів. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до інтегрального оцінювання ефективності антикризового управління ризиками з урахуванням

фінансової, операційної, кадрової та цифрової стійкості підприємств.

Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

2. Ansoff H. I. Strategic Management. London. Macmillan, 1979.

3. ISO 22301:2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. Geneva. International Organization for Standardization, 2019.

4. COSO. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Третяк В.І., старший викладач,

Національний університет «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, Україна)

Резильєнтність національної економіки набуває особливого значення в умовах глобальної невизначеності, воєнних загроз, порушення логістичних ланцюгів, енергетичних обмежень і технологічних змін. Для України вона визначає здатність економічної системи зберігати критично важливі функції під час шоків, адаптуватися до нових умов, відновлювати виробничий потенціал і створювати передумови для довгострокової структурної трансформації.

В інституціональному підході резильєнтність розглядається як системна характеристика національної економіки, що формується через взаємодію формальних правил, неформальних норм, організацій та механізмів забезпечення виконання рішень. Д. Норт визначає інститути як створені людьми обмеження, що структурують взаємодію, зокрема формальні правила, неформальні норми та характеристики їх дотримання [1]. Відповідно, якість інституційного середовища впливає на стимули до інвестування,

підприємницької активності, інновацій і продуктивного використання ресурсів [7].

Інституціональні засади економічної резильєнтності охоплюють правила, організаційні структури та процедури, які забезпечують передбачуваність економічної політики, захист прав власності, координацію учасників економічних відносин і спроможність реагувати на кризи. Їх вплив проявляється у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: поглинанні шоків, адаптації, відновленні та трансформації. Поглинання передбачає збереження критичних функцій; адаптація – зміну моделей діяльності; відновлення – повернення або нарощування втрачених можливостей; трансформація – усунення структурних вразливостей і формування нових джерел зростання.

Для України важливо, щоб інституційна система не обмежувалася антикризовим реагуванням, а забезпечувала перехід до довгострокової економічної спроможності. За оцінкою RDNA4, підготовленою урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2024 року потреби України у відновленні та відбудові на наступне десятиліття оцінювалися у 524 млрд дол. США [2; 4]. Такий масштаб потреб посилює значення прозорого розподілу ресурсів, координації міжнародної допомоги, належного управління публічними інвестиціями та залучення приватного капіталу [5; 6].

Першою засадою є верховенство права й передбачуваність регуляторного середовища. Ефективне правозастосування, захист майнових прав, незалежне вирішення спорів і зменшення корупційних ризиків формують довіру до економічних інститутів. Відсутність довіри підвищує невизначеність, стримує інвестиції та стимулює короткострокові рішення. Тому результативність реформ слід оцінювати не лише за фактом ухвалення нормативних актів, а й за практикою їх виконання та впливом на поведінку економічних суб'єктів.

Другою засадою є узгодженість економічної політики та міжінституційна координація. Резильєнтність залежить від спроможності органів державної влади, Національного банку, регуляторів, місцевого самоврядування, бізнесу й

громадянського суспільства діяти скоординовано за чіткого розподілу повноважень. Важливими є обмін даними, раннє виявлення ризиків, сценарне планування та швидке коригування політики. Поєднання загальнонаціональних пріоритетів із можливостями територіальних громад дає змогу враховувати місцеві потреби й підвищує гнучкість економічної системи.

Третьою засадою є інституційна спроможність мобілізувати та продуктивно спрямовувати фінансові, людські й технологічні ресурси. Вона передбачає якісне бюджетне планування, ефективне управління публічними інвестиціями, доступ підприємств до фінансування, розвиток фінансових ринків і механізми страхування воєнних ризиків. ОЕСР зазначає, що стійкість економіки України під час повномасштабної війни підтримували адаптивність підприємств і працівників, стабілізаційні заходи держави та значна міжнародна допомога [3]. Отже, завдання інституцій – не лише залучати ресурси, а й створювати умови для їх продуктивного використання.

Четвертою засадою є підтримка інновацій і цифрової спроможності. Цифрові інструменти підвищують безперервність державних і фінансових послуг, прискорюють обмін інформацією та можуть зменшувати адміністративні витрати бізнесу. Водночас цифровізація не гарантує резильєнтності без кібербезпеки, сумісності систем, захисту даних і цифрових компетентностей. Тому цифрову трансформацію слід інтегрувати в механізми управління ризиками, забезпечення безперервності послуг і відновлення.

П’ятою засадою є прозорість, підзвітність і залучення заінтересованих сторін. Відкриті процедури відбору проєктів, публічність результатів, аудит і зрозумілі критерії оцінювання знижують ризик неефективного використання ресурсів. У процесі відбудови важливо оцінювати не лише швидкість відновлення, а й довгострокову продуктивність, енергоефективність, стійкість інфраструктури, створення робочих місць і скорочення територіальних диспропорцій.

Отже, інституціональний механізм забезпечення резильєнтності доцільно формувати як систему нормативно-правового, організаційно-координаційного,

фінансово-інвестиційного, інформаційно-аналітичного та контрольного компонентів. Його результативність варто оцінювати за показниками макрофінансової стабільності, безперервності критичних послуг, ділової та інвестиційної активності, зайнятості, відновлення інфраструктури, інноваційного розвитку й якості інституцій. Моніторинг має бути динамічним і враховувати не лише поточний стан, а й здатність системи навчатися на кризах та зменшувати виявлені вразливості.

Таким чином, інституціональні засади є фундаментом резильєнтності національної економіки, оскільки визначають правила взаємодії, стимули до інвестування та інновацій, якість координації й спроможність мобілізувати ресурси в умовах шоків. Для України пріоритетними є верховенство права, передбачуваність економічної політики, координація між рівнями управління, ефективне фінансування відновлення, цифрова безпека та підзвітність. Перехід від ситуативного реагування до системної інституційної адаптивності створить передумови для відновлення потенціалу й структурного оновлення національної економіки.

Список використаних джерел

1. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. 2025. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 18.10.2026).

3. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

4. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. ІІ. С. 147-151.

5. Гуцалюк О.М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кіровоград, 21-22 квіт. 2011 р.)*. Кіровоград: КОД, 2011. Ч. І. С. 145-146.

6. Гуцалюк О.М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272-278.

7. Салига К.С., Гуцалюк О.М. Ресурсно-компетентністна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Тупота В.Ю., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

У сучасних умовах розвитку економіки України ефективне управління персоналом є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності корпоративних підприємств. Цифровізація бізнес-процесів, зміни на ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність адаптації до кризових умов зумовлюють потребу в удосконаленні систем управління людськими ресурсами [1; 2].

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей функціонування систем управління персоналом на корпоративних підприємствах України та обґрунтуванні напрямів їх удосконалення.

Система управління персоналом корпоративного підприємства – це сукупність принципів, методів, інструментів і процедур, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та ефективне використання працівників для досягнення стратегічних цілей організації [3].

Основними складовими системи управління персоналом є планування кадрових потреб, добір і найм працівників, адаптація персоналу, оцінювання результатів діяльності, матеріальне й нематеріальне стимулювання, професійне навчання, розвиток корпоративної культури та управління кар’єрою [4].

Особливістю корпоративних підприємств України є необхідність поєднання централізованого стратегічного управління з автономією окремих підрозділів. Такий підхід сприяє узгодженню кадрової політики з

корпоративною стратегією, забезпечує єдині стандарти роботи та дає змогу враховувати специфіку діяльності різних структурних одиниць.

Важливим напрямом розвитку систем управління персоналом є цифровізація кадрових процесів. Використання HRM-систем, електронного документообігу, аналітики персоналу та платформ дистанційного навчання сприяє автоматизації кадрового адміністрування, підвищенню прозорості оцінювання працівників і прискоренню управлінських рішень.

Значну роль відіграє мотивація персоналу, яка передбачає поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками: можливостями професійного розвитку, визнанням результатів праці, участю в ухваленні рішень і формуванням сприятливого психологічного клімату. Ефективна мотиваційна система має враховувати результати діяльності підприємства та індивідуальні потреби працівників.

В умовах сучасних викликів українські корпоративні підприємства стикаються з такими проблемами управління персоналом, як дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, невідповідність професійних компетентностей вимогам цифрової економіки, необхідність організації гнучких форматів роботи та забезпечення добробуту працівників. Це підвищує значення систематичного навчання, внутрішньої мобільності персоналу й планування кадрового резерву.

Перспективним напрямом є впровадження стратегічного управління людськими ресурсами, за якого кадрові рішення безпосередньо пов’язуються з довгостроковими цілями підприємства. Доцільно застосовувати ключові показники ефективності (KPI), оцінювання компетентностей, програми розвитку лідерства та системи управління професійними знаннями.

Отже, ефективна система управління персоналом є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку корпоративних підприємств України. Її вдосконалення передбачає цифровізацію HR-процесів, розвиток компетентностей працівників, удосконалення мотиваційних механізмів, формування корпоративної культури та інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію підприємства. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню продуктивності праці, адаптивності організацій і зміцненню їхньої конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Економічні ризики у фінансовому забезпеченні технологій управління діяльністю банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 2. № 57. С. 130-134.

1. Гуцалюк О.М. Роль інформаційно-аналітичних ресурсів у фінансовому забезпеченні технологій управління економічною безпекою банківських установ. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2 (83). С. 9-12.

2. Гуцалюк О.М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

підприємництво. 2015. № 3 (84). С. 40-49.

3. Гуцалюк О.М. Використання методу генетичного алгоритму щодо визначення партнера для створення корпоративного інтеграційного об'єднання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 199-206.

ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО ІТ-КЛАСТЕРУ ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ

Жмурко О.О., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають мережеві форми організації господарської діяльності, що забезпечують координацію ресурсів, компетенцій та інноваційного потенціалу підприємств. Однією з таких форм є корпоративний ІТ-кластер, який сприяє інтеграції інформаційно-технологічних підприємств і пов'язаних із ними організацій у межах єдиної системи взаємодії. Дослідження його характеристик та складу учасників дає змогу визначити організаційні передумови підвищення ефективності управління, розвитку інновацій і формування конкурентних переваг [1; 2].

Корпоративний ІТ-кластер доцільно розглядати як організаційно-економічну систему взаємопов'язаних підприємств, структурних підрозділів, технологічних партнерів та інституцій, які координують свою діяльність для досягнення спільних стратегічних цілей у сфері розроблення, упровадження й використання інформаційних технологій. Його специфіка полягає в поєднанні корпоративного управління, цифрових технологій, обміну знаннями та кооперації між учасниками за збереження їхньої функціональної спеціалізації [3; 4].

Основними характеристиками корпоративного ІТ-кластеру є організаційна взаємозалежність учасників, спільність стратегічних орієнтирів, інноваційна спрямованість, цифрова інтеграція бізнес-процесів, концентрація інтелектуального капіталу та орієнтація на підвищення конкурентоспроможності. Важливими ознаками також є координація ресурсів, обмін технологічними рішеннями, спільне використання інфраструктури, узгодження стандартів інформаційної безпеки й можливість формування синергетичного ефекту, за якого результат спільної діяльності перевищує сумарний ефект від автономного функціонування окремих учасників.

Структура корпоративного ІТ-кластеру формується залежно від масштабів діяльності, організаційної моделі та стратегічних завдань. До його складу можуть входити такі основні групи учасників:

Керівна компанія або корпоративний центр – визначає стратегічні пріоритети, координує діяльність учасників, розподіляє ресурси, встановлює правила взаємодії та контролює досягнення цільових показників.

ІТ-підприємства та спеціалізовані бізнес-підрозділи – здійснюють розроблення програмного забезпечення, створення цифрових продуктів, упровадження інформаційних систем, технічну підтримку й надання ІТ-послуг.

Науково-дослідні та освітні установи – забезпечують підготовку фахівців, розвиток компетенцій, проведення досліджень і трансфер технологій.

Технологічні партнери та постачальники – надають хмарні сервіси, програмні платформи, обладнання, інструменти кібербезпеки та інші технологічні ресурси.

Фінансові, консалтингові й сервісні організації – сприяють фінансуванню інновацій, правовому супроводу, управлінському консультуванню та оптимізації бізнес-процесів.

Клієнти й бізнес-замовники – формують попит на цифрові рішення, беруть участь у визначенні функціональних вимог і забезпечують зворотний зв’язок щодо результатів діяльності кластеру.

Взаємодія зазначених учасників ґрунтується на розподілі функцій і відповідальності, узгодженні цілей, обміні інформацією та спільному використанні компетенцій. Водночас ефективність корпоративного ІТ-кластеру залежить від якості управлінської координації, прозорості комунікацій, сумісності інформаційних систем, рівня цифрових компетентностей персоналу та здатності учасників адаптуватися до технологічних і ринкових змін.

Особливу роль відіграє управлінська складова, яка забезпечує узгодження інтересів учасників, визначення ключових показників результативності, управління ризиками та моніторинг виконання спільних завдань. До основних ризиків функціонування кластеру належать недостатня координація діяльності, дублювання функцій, нерівномірний розподіл ресурсів, кадровий дефіцит, кіберзагрози та залежність від окремих технологічних постачальників. Мінімізація цих ризиків потребує чіткого розмежування повноважень, упровадження єдиних стандартів управління даними, розвитку системи внутрішніх комунікацій і регулярного оцінювання результативності спільних ініціатив.

Отже, корпоративний ІТ-кластер є складною організаційно-економічною системою, функціонування якої базується на координації діяльності взаємопов’язаних підприємств, підрозділів і партнерських організацій. Його конкурентні переваги формуються завдяки інтеграції ресурсів, концентрації інтелектуального капіталу, прискоренню інноваційних процесів і поширенню цифрових технологій. Визначальними умовами результативності кластеру є чітка структура управління, узгодженість інтересів учасників, ефективний обмін знаннями та системне управління ризиками. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання внеску окремих учасників у загальні результати діяльності корпоративного ІТ-кластеру та визначення показників реалізації синергетичного ефекту.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Використання рейтингових систем для оцінювання фінансового потенціалу банку. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 2. С. 125-141.
2. Гуцалюк О.М. Дослідження компонентних складових оцінювання фінансового потенціалу банківських установ. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 6 (93). С. 113-117.
3. Гуцалюк О.М. Особливості формування економічного, ресурсного та фінансового потенціалів комерційного банку. Держава та регіони. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 3. С. 77-81.
4. Гуцалюк О.М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. Серія: Економіка*. 2015. № 15. С. 149-158.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІТИКИ ДАНИХ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Завгородній А. О., аспірант

Палій К.О., магістр

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

Строк, протягом якого навичка залишається затребуваною на ринку праці, помітно скорочується. Ще кілька років тому професії AI Engineer чи Prompt Engineer практично не траплялися в онлайн-вакансіях, а в 2026 р., за даними агрегаторів вакансій, у світі активні вже понад 10 тис. таких пропозицій. Світовий економічний форум оцінює, що у 2025–2030 рр. 39 % наявних у працівників навичок буде трансформовано або вони застаріють, а 63 % роботодавців називають брак навичок головною перешкодою трансформації бізнесу [1]. За такої швидкості змін разове навчання вже не забезпечує відповідності кваліфікації персоналу потребам підприємства.

У попередніх дослідженнях ми простежили, як цифровізація змінила склад людського капіталу: до його ключових складових додалися цифрові компетентності та здатність постійно навчатися, а HR-аналітика дала підприємствам інструмент для виявлення прогалин у компетенціях [2]. На цій основі було запропоновано адаптивний механізм управління людським капіталом із трьох контурів – діагностичного, регуляторного та виконавчого, – пов'язаних петлею зворотного зв'язку [3]. Діагностичний контур цього механізму спирається на People Analytics, тобто на внутрішні дані: показники продуктивності, настрої та слабкі сторони персоналу. Зміни ринку праці механізм враховує як зовнішній виклик, але інструмента для їх вимірювання в ньому немає.

Таким інструментом можуть стати дані онлайн-вакансій. Роботодавці формулюють у них вимоги майже в реальному часі, тож масив оголошень показує, як змінюється попит на навички. Аналіз 15 млн вакансій у США за 2016–2021 рр. засвідчив, що 37 % із двадцяти найзатребуваніших навичок для типової посади змінилися, а кожна п'ята навичка є цілком новою [4].

Пропонуємо доповнити діагностичний контур адаптивного механізму зовнішнім сигналом – даними ринку праці – і на цій основі розглядати формування людського капіталу підприємства як цикл із чотирьох етапів (табл. 1). Перші два етапи становлять розширений діагностичний контур, третій відповідає регуляторному, четвертий забезпечує оцінювання результатів і повертає цілі наступного циклу на вхід.

Таблиця 1

Етапи формування людського капіталу підприємства на основі аналітики даних ринку праці

Етап	Інструменти	Результат
1. Моніторинг зовнішнього попиту на навички	Агрегатори вакансій, класифікатори ESCO та O*NET, видобування навичок із тексту	Профіль попиту на навички та його динаміка
2. Діагностика навичок персоналу	HRIS, LMS, оцінювання 360°, тестування	Матриця навичок, розмір розриву
3. Вибір способу закриття розриву	Модель «build – buy – borrow – automate»	План інвестицій у людський капітал
4. Оцінювання та звітування	Метрики ISO 30414:2025, HR-аналітика	Звіт і цілі наступного циклу

Джерело: розроблено автором

Зіставлення результатів перших двох етапів дає кількісну оцінку розриву навичок замість експертного припущення. Третій етап – управлінське рішення про те, як цей розрив закрити. Підприємства, що проходять цифровізацію, дедалі частіше обирають перенавчання наявних працівників замість їх скорочення [2]. В Україні цю тенденцію посилюють війна та міграція: вони скоротили пропозицію кваліфікованих фахівців, тож найм ззовні дорожчає. На четвертому етапі стандарт ISO 30414:2025 задає метрики звітності про людський капітал, зокрема щодо навичок і розвитку персоналу, завдяки чому результати послідовних циклів можна порівнювати [5].

Дані вакансій мають і обмеження. Одна вакансія з’являється на кількох сайтах, однакові вимоги сформульовано по-різному, а цифрові професії представлено в онлайн-оголошеннях ширше, ніж на ринку загалом. Дублікати на практиці виявляють за збігом назви роботодавця, назви посади та локації вакансії, і цього здебільшого достатньо, щоб отримати коректну картину актуальних вакансій. Інші обмеження дедуплікація не знімає: різні

формулювання вимог потребують нормалізації за таксономією навичок, а висновки про розрив – звірки з внутрішніми даними підприємства.

Дані ринку праці дають діагностичному контуру адаптивного механізму те, чого бракує внутрішній HR-аналітиці: зовнішній орієнтир. Підприємство бачить розрив навичок відносно ринку, а не лише відносно власних посадових вимог, і може закривати його до того, як він позначиться на результатах. Наступний крок дослідження – апробація запропонованого циклу на даних конкретних підприємств і розроблення індикатора розриву навичок.

Список використаних джерел

1. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 26.10.2026).

2. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. С. 166–171. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23.

3. Завгородній А. О. Формування адаптивного механізму управління людським капіталом в умовах невизначеності та цифрових змін. Актуальні питання економічних наук. 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19338686.

4. Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce / Boston Consulting Group, Burning Glass Institute, Emsi Burning Glass. 2022. URL: https://lightcast.io/resources/research/shifting-skills (дата звернення: 26.10.2026).

5. ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva : ISO, 2025. 67 p. URL: https://www.iso.org/standard/86106.html (дата звернення: 26.10.2026).

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Іщук Н.А.., магістр

Зінченко О.В., магістр

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

В умовах повномасштабної війни в Україні управління персоналом набуває особливого значення, оскільки людські ресурси є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Воєнні дії спричинили суттєві зміни у функціонуванні ринку праці, структурі зайнятості, умовах організації трудової діяльності та системі взаємодії між керівництвом і працівниками. За таких обставин традиційні підходи до кадрового менеджменту потребують перегляду й адаптації до нових викликів.

Однією з основних проблем управління персоналом під час війни є скорочення доступності трудових ресурсів. Мобілізація працівників, вимушене переміщення населення, виїзд громадян за кордон, руйнування виробничої інфраструктури та територіальні обмеження діяльності підприємств ускладнюють формування кадрового потенціалу. Водночас зростає потреба в працівниках, здатних швидко адаптуватися до змін, виконувати нові функціональні обов’язки та працювати в умовах невизначеності.

У зв’язку із цим важливим завданням керівництва є збереження наявного кадрового потенціалу й ефективне використання професійних компетентностей працівників. Для його реалізації доцільно проводити регулярний аналіз кадрових потреб, визначати критично важливі посади, формувати резерв працівників і забезпечувати взаємозамінність персоналу. Особливого значення набуває внутрішнє навчання, яке дає змогу працівникам опановувати суміжні професії, розширювати професійні компетентності та виконувати додаткові функції за необхідності [1].

Важливим напрямом удосконалення кадрового менеджменту є трансформація системи мотивації персоналу. В умовах економічної

нестабільності матеріальне стимулювання залишається суттєвим чинником трудової активності, однак його ефективність залежить також від стабільності виплат, справедливості оцінювання результатів роботи, можливостей професійного розвитку та ставлення керівництва до працівників. Тому підприємствам доцільно поєднувати матеріальні стимули, зокрема преміювання й доплати за додаткові обов'язки, із нематеріальними інструментами мотивації: визнанням досягнень, залученням персоналу до ухвалення рішень, професійним навчанням і створенням можливостей кар'єрного зростання [2].

Не менш важливою проблемою є психологічний стан працівників. Постійні повітряні тривоги, загроза життю, втрата близьких, вимушене переселення, фінансова невизначеність і надмірне робоче навантаження можуть негативно впливати на концентрацію уваги, продуктивність праці та міжособистісні відносини в колективі. Тривалий стрес також підвищує ризик емоційного вигорання та звільнення кваліфікованих фахівців. У цьому контексті важливим є розвиток соціально-психологічних методів управління, на чому наголошують О. Пшик-Ковальська та О. Ковальський [3, с. 106].

Доцільними заходами підтримки персоналу є регулярна комунікація з працівниками, надання доступу до психологічних консультацій, гнучке планування робочого часу, дотримання права на відпочинок і формування атмосфери взаємної довіри. Керівникам необхідно враховувати індивідуальні обставини працівників, забезпечувати толерантне ставлення до їхніх потреб і не допускати дискримінації за ознакою вимушеного переміщення чи інших обставин, пов'язаних із війною.

Наступним напрямом адаптації управління персоналом є впровадження гнучких форм організації праці та цифрових технологій. Дистанційна й гібридна робота, електронний документообіг, цифрові системи обліку робочого часу, онлайн-навчання та інструменти командної комунікації сприяють підтриманню безперервності бізнес-процесів. Водночас вибір відповідної форми зайнятості має залежати від специфіки діяльності підприємства, технічних можливостей і вимог безпеки. Для виробничих підприємств, де дистанційна робота обмежена,

доцільно передбачати резервні зміни, дублювання критично важливих функцій і чіткі алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях.

Значну роль відіграє також формування антикризової кадрової стратегії. Вона має передбачати оцінювання кадрових ризиків, розроблення сценаріїв реагування на зміни чисельності персоналу, підтримку працівників, які повертаються до роботи після тривалої перерви, та створення умов для професійної адаптації ветеранів. Крім того, підприємствам варто розвивати співпрацю із закладами освіти, службами зайнятості й професійними спільнотами для залучення нових працівників і підготовки фахівців відповідно до актуальних потреб ринку праці.

Отже, ефективне управління персоналом в умовах війни передбачає поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів. У центрі кадрової політики має перебувати людина, її професійний потенціал, безпека, мотивація та здатність адаптуватися до змін. Важливо, щоб управлінські рішення ґрунтувалися не лише на потребах забезпечення поточної діяльності підприємства, а й на довгострокових завданнях збереження людського капіталу.

Список використаних джерел:

1.Череп О. В., Калюжна Ю. С., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.

2.Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100.

3.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Т. 5, № 2. С. 104–111. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Махно Я.В., магістр

Мінькин А.А., магістр

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

В умовах повномасштабної війни в Україні мотивація персоналу набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності підприємств, збереження людського капіталу та підтримання продуктивності праці. Воєнні дії зумовлюють суттєві зміни в організації трудових відносин, психологічному стані працівників, їхніх професійних очікуваннях і життєвих пріоритетах. Руйнування інфраструктури, вимушене переміщення населення, мобілізаційні процеси, нестабільність доходів і постійне емоційне напруження створюють додаткові труднощі для роботодавців у формуванні ефективної системи мотивації.

За таких обставин традиційні підходи до стимулювання праці, орієнтовані переважно на заробітну плату та преміювання, потребують доповнення інструментами соціальної, психологічної та організаційної підтримки. Як зазначають А. Сербенівська та Д. Лебідь, воєнний стан впливає на мотивацію працівників через сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність адаптації управлінських підходів до нових реалій [1, с. 125].

Мотивація персоналу являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, які визначають трудову поведінку працівників, їхню зацікавленість у результатах діяльності та готовність до досягнення організаційних цілей. В умовах воєнного стану її зміст істотно трансформується, оскільки поряд із професійною самореалізацією та кар’єрним зростанням особливої ваги набувають безпека, стабільність зайнятості, соціальний захист, психологічний комфорт і впевненість у майбутньому.

Однією з головних проблем мотивації персоналу під час війни є зниження психологічної стійкості працівників. Постійні повітряні тривоги, загроза життю, переживання за близьких, порушення звичного ритму життя та емоційне виснаження можуть негативно позначатися на концентрації уваги, трудовій активності й готовності до виконання складних завдань. Водночас кадровий дефіцит і збільшення навантаження на наявних працівників посилюють ризики професійного вигорання. Тому сучасна система мотивації повинна враховувати не лише економічні результати праці, а й фізичні та психологічні можливості персоналу.

Важливим напрямом мотиваційної політики залишається матеріальне стимулювання. Своєчасна виплата заробітної плати, її конкурентний рівень, преміювання за досягнуті результати, додаткові виплати за складні умови роботи та матеріальна допомога працівникам, які опинилися у складних життєвих обставинах, сприяють підвищенню відчуття фінансової захищеності. Проте матеріальні стимули мають бути прозорими, справедливими й зрозумілими для персоналу. Невиправдана диференціація винагород або непрозорі критерії преміювання можуть посилювати соціальну напруженість і знижувати довіру до керівництва.

Не менш важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, яка охоплює моральне визнання професійних досягнень, підтримку з боку керівників, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, можливості професійного розвитку та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. В умовах невизначеності особливого значення набувають відкрита комунікація, регулярне інформування про стан підприємства, пояснення управлінських рішень і визнання внеску кожного працівника в досягнення спільних цілей. Дослідження особливостей мотивації працівників у період воєнного стану також підтверджують необхідність адаптації класичних мотиваційних теорій до потреб і можливостей персоналу [2, с. 60].

Важливою складовою мотивації є забезпечення безпечних умов праці. Підприємства мають розробляти алгоритми дій під час повітряних тривог, забезпечувати доступ до укриттів, організовувати безпечні робочі місця та за можливості запроваджувати гнучкий графік або дистанційний формат роботи. Такі заходи не лише зменшують ризики для працівників, а й демонструють відповідальне ставлення роботодавця до їхнього життя та здоров’я. Безпека в цьому контексті виступає не додатковою перевагою, а необхідною передумовою ефективної трудової діяльності.

Доцільним є також упровадження індивідуалізованого підходу до мотивації. Працівники мають різні життєві обставини, професійні цілі та потреби, тому універсальні стимули не завжди забезпечують очікуваний результат. Для одних визначальними є фінансова стабільність і гарантії зайнятості, для інших — гнучкий графік, можливість навчання, кар’єрне зростання або підтримка сім’ї. Відповідно, керівникам доцільно періодично оцінювати задоволеність персоналу умовами праці, проводити індивідуальні бесіди та враховувати результати зворотного зв’язку під час формування мотиваційних програм [3, с. 374].

Окремої уваги потребує розвиток корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємодопомозі, відповідальності та спільних цінностях. Підтримка колег, наставництво, командна взаємодія й участь підприємства в соціальних та волонтерських ініціативах сприяють формуванню відчуття причетності до спільної справи. Водночас соціальна

відповідальність роботодавця не повинна підміняти належну оплату праці, дотримання трудових прав або забезпечення безпечних умов роботи.

Отже, ефективна мотиваційна система в умовах війни має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, безпеки праці, психологічної підтримки, справедливого ставлення та індивідуального врахування потреб працівників. Такий підхід дає змогу не лише підтримувати трудову активність персоналу, а й зберігати професійний потенціал підприємства в умовах тривалої нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122–130. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130.
2. Пшик-Ковальська О. О., співавтор. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 6, № 1. С. 58–66. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058.
3. Григорук П. Особливості та адаптований інструментарій мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 372–377. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(57).

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Кабак А.О., магістр

Храпаченко С.В., магістр

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним упровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств, трансформацією бізнес-процесів та зростанням вимог до оперативності й обґрунтованості управлінських рішень. Цифровізація змінює традиційні підходи до управління, забезпечуючи можливості автоматизованого збирання, оброблення й аналізу інформації, прогнозування тенденцій розвитку підприємства та оцінювання потенційних ризиків. За таких умов ефективність управлінської діяльності

значною мірою залежить від здатності керівників використовувати цифрові інструменти для своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управлінське рішення є результатом вибору найбільш доцільного способу дій серед можливих альтернатив для досягнення визначених цілей організації. Воно передбачає аналіз проблемної ситуації, визначення критеріїв оцінювання, розроблення альтернатив, вибір оптимального варіанта, його реалізацію та контроль отриманих результатів. В умовах цифровізації цей процес набуває нових характеристик, оскільки ґрунтується на використанні цифрових даних, аналітичних платформ, автоматизованих інформаційних систем і технологій штучного інтелекту.

Як зазначають дослідники Н. А. Гринчак та О. О. Горобець, цифровізація розширює можливості прийняття управлінських рішень, особливо в міжнародному бізнесі, де необхідно враховувати значні обсяги інформації та динамічність цифрового середовища. Водночас важливими передумовами ефективного використання цифрових інструментів залишаються належне управління даними, інформаційна безпека та поєднання технологічних можливостей із професійним судженням керівників [1, с. 110].

Однією з ключових особливостей прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі є перехід від переважно інтуїтивних підходів до управління, заснованого на даних (data-driven management). Такий підхід передбачає використання фактичних показників діяльності підприємства, результатів маркетингових досліджень, інформації про споживчу поведінку, фінансових показників та прогнозних моделей. Це дає змогу керівникам об'єктивніше оцінювати альтернативи, виявляти приховані закономірності, визначати потенційні загрози й обирати рішення з урахуванням очікуваних результатів.

Важливу роль у цьому процесі відіграють системи планування ресурсів підприємства (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), бізнес-аналітики (Business Intelligence), технології Big Data та штучний інтелект. ERP-

системи забезпечують інтеграцію інформації про виробництво, фінанси, персонал і матеріальні ресурси. CRM-системи допомагають аналізувати взаємодію зі споживачами та формувати рішення у сфері маркетингу й продажів. Інструменти бізнес-аналітики дають змогу візуалізувати ключові показники ефективності, порівнювати результати діяльності та оперативно виявляти відхилення від запланованих значень. Використання штучного інтелекту та прогнозної аналітики створює додаткові можливості для моделювання сценаріїв розвитку підприємства й оцінювання наслідків альтернативних рішень [214, с. 214].

Водночас цифровізація не усуває необхідності дотримання класичних принципів управлінської діяльності. Рішення мають бути цілеспрямованими, обґрунтованими, своєчасними, економічно доцільними та узгодженими зі стратегією розвитку організації. Цифрові інструменти підвищують якість інформаційного забезпечення, проте остаточний вибір повинен враховувати організаційні цінності, компетентність працівників, соціальні наслідки та специфіку конкретної управлінської ситуації.

Значний потенціал має адаптивний підхід до прийняття управлінських рішень, який передбачає постійне оновлення інформації, оцінювання результатів реалізації обраних заходів і коригування дій відповідно до змін середовища. Його застосування є особливо актуальним за умов економічної нестабільності, посилення конкуренції, воєнних ризиків та обмеженості ресурсів. Використання цифрових платформ дає змогу скоротити часові витрати на погодження рішень, підвищити прозорість управлінських процедур і забезпечити ефективнішу координацію між структурними підрозділами підприємства.

Разом із тим цифровізація супроводжується низкою ризиків. До основних належать кіберзагрози, витік конфіденційної інформації, низька якість або неповнота даних, технічні збої, надмірна залежність від автоматизованих рекомендацій і недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Окрему проблему становить ризик алгоритмічної упередженості, коли автоматизована система формує рекомендації на основі неповних або

викривлених даних. Тому використання цифрових технологій потребує належного контролю якості інформації, захисту даних, перевірки результатів аналітики та збереження відповідальності керівника за ухвалені рішення [3, с. 47].

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації доцільно реалізовувати такі напрями: інтегрувати інформаційні системи підприємства; розвивати аналітичні компетентності менеджерів; упроваджувати інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв; забезпечувати кібербезпеку й достовірність даних; використовувати систему ключових показників ефективності для контролю результатів; формувати організаційну культуру, орієнтовану на інновації, співпрацю та безперервне навчання. Комплексне поєднання зазначених заходів сприятиме формуванню гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/1277d234-82f3-4994-8d40-73c113752ad0

2. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34

3. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Грусевич О.А., магістр

Сінявін М.В., магістр

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

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від достатності, доступності та раціонального використання ресурсів. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів і наслідки повномасштабної війни в Україні актуалізують необхідність удосконалення системи ресурсного забезпечення підприємств. За таких обставин важливого значення набувають оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, збереження кадрового потенціалу та впровадження цифрових інструментів управління.

Ресурсне забезпечення підприємства доцільно розглядати як систему формування, залучення, розподілу та використання необхідних ресурсів, що забезпечують безперервність господарських процесів і досягнення стратегічних цілей. У наукових дослідженнях ресурсне забезпечення пов’язується не лише з наявністю необхідних ресурсів, а й з ефективністю управління ними, можливістю їх відтворення та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1; 2].

Основними складовими ресурсного забезпечення є матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та нематеріальні ресурси. Матеріальні ресурси охоплюють сировину, матеріали, обладнання, енергію та інші засоби, необхідні для виробничої діяльності. Фінансові ресурси формують економічну основу функціонування підприємства, забезпечують фінансування поточних витрат, інвестиційних проєктів і модернізації виробництва. Трудові ресурси представлені працівниками, їхніми професійними компетентностями, досвідом,

знаннями та мотивацією. Інформаційні й нематеріальні ресурси включають інформаційні системи, технології, програмне забезпечення, інтелектуальну власність, ділову репутацію та накопичені організаційні знання.

Важливою особливістю ресурсного забезпечення є взаємозалежність його складових. Наприклад, модернізація обладнання не забезпечить очікуваного економічного ефекту без належної кваліфікації персоналу, достатнього фінансування та ефективної організації виробничих процесів. Водночас високий кадровий потенціал не може бути повністю реалізований за відсутності необхідної матеріально-технічної бази та доступу до сучасної інформації. Отже, результативність діяльності підприємства визначається не тільки обсягом залучених ресурсів, а й оптимальністю їх поєднання.

У монографії «Управління ресурсами підприємства» за редакцією Г. О. Швиданенко наголошено на необхідності системного підходу до управління ресурсами, розвитку ресурсного потенціалу та інтеграції знань у діяльність підприємства [1, с. 128]. Такий підхід передбачає узгодження ресурсних можливостей із цілями розвитку, оцінювання ефективності використання активів і пошук резервів підвищення продуктивності.

У сучасних умовах підприємства стикаються з низкою проблем ресурсного забезпечення. До основних належать обмеженість фінансових можливостей, зростання вартості сировини й енергоресурсів, нестача кваліфікованих працівників, ускладнення логістики та підвищення невизначеності господарської діяльності. Додатковим викликом є необхідність фінансування цифрової трансформації, яка потребує інвестицій у програмне забезпечення, автоматизацію процесів, кібербезпеку та навчання персоналу.

За таких умов першочерговим завданням менеджменту є перехід від простого забезпечення підприємства ресурсами до стратегічного управління його ресурсним потенціалом. Це передбачає визначення пріоритетних потреб, планування ресурсних потоків, контроль витрат, оцінювання ризиків і встановлення відповідальності за результати використання ресурсів. Особливого значення набуває формування резервів матеріальних ресурсів, диверсифікація

постачальників, удосконалення управління оборотним капіталом і підтримання належного рівня фінансової ліквідності [2].

Одним із перспективних напрямів удосконалення ресурсного забезпечення є цифровізація управлінських процесів. Використання систем планування ресурсів підприємства (ERP), електронного документообігу, аналітичних платформ і автоматизованих систем обліку дає змогу підвищувати прозорість ресурсних потоків, оперативно виявляти перевитрати та обґрунтовувати управлінські рішення. Водночас цифрові інструменти мають упроваджуватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, вимог інформаційної безпеки та рівня цифрових компетентностей працівників [3].

Не менш важливим напрямом є розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації персоналу, формування системи мотивації, залучення працівників до вдосконалення бізнес-процесів і збереження професійних знань сприяють продуктивнішому використанню матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. В умовах воєнних ризиків доцільно також передбачати заходи з підтримання безперервності діяльності, збереження кадрового потенціалу та організації альтернативних каналів постачання [4].

Ефективність ресурсного забезпечення доцільно оцінювати за сукупністю показників: матеріаломісткістю продукції, фондовіддачею, продуктивністю праці, оборотністю оборотних активів, рентабельністю та рівнем використання виробничих потужностей. Комплексне застосування таких показників дає змогу визначати ресурсні диспропорції, виявляти внутрішні резерви та оцінювати результати управлінських заходів. Водночас конкретні критерії оцінювання мають відповідати галузевим особливостям і стратегічним цілям підприємства.

Список використаних джерел:

1. Швиданенко Г. О., Бутнік-Сіверський О. Б., Кукоба В. П. та ін. Управління ресурсами підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 424 с.

2. Дергачова В. В., Зимогляд А. С., Коржов Є. О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та

управління. 2018. URL: https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/131535?utm_source=chatgpt.com .

3. Шеремет О. О., Левченко В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.7.26.

4 Гривківська О. В., Тепловський О. А. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. DOI: 10.32782/city-development.2025.2-4.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Чернюк І.Ю., магістр

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

Цифрова трансформація є одним із чинників, що змінюють сучасний менеджмент. Збільшення обсягів інформації, швидкий розвиток технологій та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень зумовлюють ширше використання цифрових технологій в організаціях [1, с. 889–890; 2, с. 51–52].

Актуальність дослідження полягає в тому, що цифрова трансформація набуває дедалі більшого значення для розвитку сучасних організацій, проте саме впровадження цифрових технологій не гарантує підвищення ефективності управління. Мета роботи – визначити основні механізми впливу цифрової трансформації на ефективність управління організацією та охарактеризувати їх значення для вдосконалення управлінської діяльності.

Для розуміння впливу цифрових технологій на управління необхідно розмежовувати поняття оцифрування (digitization), цифровізації (digitalization) та цифрової трансформації (digital transformation). Використання окремого

цифрового інструменту не призводить автоматично до цифрової трансформації. Якщо технологія лише змінює форму інформації – це оцифрування; якщо автоматизує окрему операцію – то йдеться про цифровізацію. Натомість цифрова трансформація передбачає ширший перегляд способів організації діяльності. Взаємозв'язок цих процесів можна представити таким чином: оцифрування → цифровізація процесів → зміна управлінських практик → організаційні зміни → цифрова трансформація [1, с. 889–892].

Під цифровою трансформацією розуміють комплекс взаємопов'язаних змін у діяльності організації, що передбачають застосування цифрових технологій для покращення її функціонування та результативності [2, с. 52].

Опрацювання результатів метааналізу 37 наукових праць показало, що цифрова трансформація загалом має позитивний зв'язок із результативністю організацій. Найбільш помітними наслідками є покращення продуктивності, ефективності та конкурентних позицій. Отже, позитивний ефект цифрової трансформації визначається не самим фактом впровадження цифрових технологій, а їх використанням для вдосконалення процесів та організаційної діяльності [2, с. 50, 52].

Дослідження К. Нетудихати дає підстави розглядати цифровізацію управління не як окреме технологічне рішення, а як сукупність змін у різних сферах діяльності організації. Зокрема, автор наголошує на цифровій культурі та компетентностях працівників, цифрових бізнес-процесах, роботі з клієнтами, використанні даних в управлінні, розвитку інновацій [3, с. 897–900].

Подальший аналіз джерел дає змогу виокремити конкретні управлінські механізми, через які така трансформація впливає на ефективність управління організацією.

Як показано на рисунку 1, цифрова трансформація може впливати на управлінську ефективність за кількома взаємопов'язаними напрямами. До них належать покращення координації та контролю, підтримка прийняття управлінських рішень, оптимізація робочих процесів, а також здатність організації швидше пристосовуватися до змін. Використання цифрових рішень

сприяє скороченню ручної роботи, оперативнішому опрацюванню інформації та більш узгодженому управлінню ресурсами. У результаті поєднання цих напрямів створюються умови для підвищення ефективності управління [4, с. 106–109].



Рисунок 1. Основні механізми впливу цифрової трансформації на ефективність управління організацією

Складено автором на основі [4, с. 107–109].

Практичним результатом цифрової трансформації може бути покращення показників діяльності організації, зокрема її продуктивності, конкурентних можливостей, якості послуг, та інноваційної активності [2, с. 52; 4, с. 107–109]. Водночас цифрові зміни потребують додаткових інвестицій, розвитку компетентностей працівників і врахування ризиків, пов’язаних із захистом даних [2, с. 52].

Разом із технологічними можливостями важливе значення для результативності цифрових змін мають організаційний та людський фактори. Результат залежить від того, наскільки цифрові рішення відповідають цілям

організації та наскільки працівники готові застосовувати їх у своїй діяльності. Тому цифрові компетентності, людський потенціал і участь управлінців у контролі змін залишаються важливими умовами трансформації [5, с. 457–459].

Цифрова трансформація впливає на ефективність управління через взаємопов'язані зміни у бізнес-процесах, прийнятті управлінських рішень та організації діяльності. Використання цифрових технологій дає змогу не лише автоматизувати окремі операції, а й підвищити оперативність управління, якість використання інформації та узгодженість управлінських процесів. Водночас результативність цифрової трансформації залежить від готовності організації до змін, розвитку цифрових компетентностей працівників та належного управління ризиками [3, с.109; 5, с.457-459].

Список використаних джерел

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

2. Suhari, Ramzani I. P., Putra A., Sain M. The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance: A Meta Analysis. DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 50–65. DOI: 10.30996/die.v15i1.10643.

3. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 897–901. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-155.

4. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-104-111.

5. Cosa M., Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. Global Journal of Flexible Systems Management. 2024. Vol. 25, No. 3. P. 445–466. DOI: 10.1007/s40171-024-00409-9.

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Яременко С.А., канд. філол. н., доцентка,

Бочарова О.С., магістрантка

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

Система управління виробничо-господарською діяльністю як складний соціально-економічний та фінансовий механізм виявляє закономірну взаємозалежність між інноваційно-технологічним, економічним потенціалом підприємства, в результаті чого відбувається докорінна реструктуризація за рахунок нових цифрових перетворень. Ідея пошуку інноваційних цифрових механізмів для управління підприємством в умовах війни є ключовою стратегією в пошуку рішень, які сприяють відновленню порушеного балансу між трьома змінними – економічними, технологічними та фінансовими факторами, які можуть привести до формування нових систем управління діяльності промислового підприємства у складний період.

Основою таких технологій є збір, аналіз та правильна інтерпретація даних з різних джерел, а також забезпечення безпеки та надійності цих даних. Оцінені параметри використовуються для ініціювання нових процесів у бізнес-моделі [4]. Тобто, впровадження будь-яких цифрових технологій на підприємствах, а особливо в умовах воєнного стану, потребує детального планування аналізу та контролю, що неможливо реалізувати без цифрових стратегій.

Одними з основних двигунів зростання і технологічного розвитку світової економіки, сьогодні є цифрові технології. Реалізація цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів глобальної економіки, створює нові можливості для промислових підприємств з погляду підключення

до цифрового глобального ланцюжка та прискореного виведення нових товарів на світовий ринок [1, с. 29]. У кінцевому підсумку розвиток процесів цифрового управління на промислових підприємствах сприяє зростанню ефективності функціонування підприємств загалом у силу підвищення швидкості, точності й якості прийнятих управлінських рішень.

У результаті впровадження цифрових технологій очікується отримання нових результатів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств в умовах воєнного часу, що дозволяє поступово залучати і поширювати найбільш передові стратегії, які призводять до суттєвих системних змін у їх діяльності. Загалом це нові ефективні рішення, що визначають необхідність перебудови всієї системи управління.

Зважаючи на сучасні виклики та загрози, основними аспектами впровадження трансформованої моделі управління в сучасних умовах мають стати:

а) визначення всіх можливих ризиків для діяльності підприємства, у тому числі пов’язаних з військовими діями;

б) визначення небезпек для кожного конкретного ідентифікованого ризику, постійний моніторинг ризикових ситуацій, визначення джерел ризиків, їх масштабів, сили та напряму впливу на поточну та стратегічну діяльність;

в) вимірювання та оцінка потенційних ризиків для врахування рівня їх безпеки та наслідків для забезпечення стійкості в складних умовах;

г) розробка системи превентивних / попереджувальних / коригувальних заходів з метою мінімізації негативних наслідків виникнення ризику для забезпечення фінансових і матеріальних втрат та збереження людського капіталу [2, с. 69].

Також на основі комплексу рішень мають бути сформульовані й обґрунтовані варіанти сценаріїв і моделі поведінки управління залежно від рівня загроз, обсягу потенційних втрат, а також динаміки розвитку тих чи інших подій і розгортання несприятливих ситуацій. Керівник, залучаючи цифрові технології в робочі процеси, першочергово, повинен враховувати, що людський аспект

співробітників завжди повинен залишатися головним.

Цифровізація управління підприємствами може зіграти вирішальну роль у післявоєнній відбудові та розвитку, що створить необхідні умови та дозволить стимулювати їх потенційне зростання. Нові моделі управління можуть підвищити ефективність виробничо-господарськоїдіяльності,зменшити витрати, оскільки вони покращують здатність залучати нові, більш дієві методи. Особливий інтерес представляє дистанційний вид управління діяльністю підприємства.

Сучасні інформаційно-комунікаційні системи дозволяють вирішувати управлінські завдання практично будь-якої складності, у тому числі й у такій галузі, як дистанційне управління працівниками, що працюють віддалено [3, с. 147]. Так, наприклад, при дистанційному управлінні ділові комунікації можливі у вигляді листування електронною поштою та месенджерами, телефонних переговорів, відеоконференцій.

Готовність керівництва та персоналу до дистанційних комунікацій зазвичай передбачає наявність технічних можливостей для цього:

– персонального комп’ютера або мобільного пристрою;

– швидкісного доступу до мережі Інтернет;

– обладнання для участі в онлайн-зустрічах та відеозв’язку.

Також гостро постає питання щодо опанування:

– інструментами для дистанційної роботи (Zoom, Misrosoft Teams, Cisco Webex Meeting, Google Meet тощо);

– засобами спільної роботи з документами (Microsoft 365, Google Docs тощо);

– спеціалізованим програмним забезпеченням для управління бізнес-процесами (CRM, Бітрікс та інші) [4, с. 229].

Це вимагає певних технологічних знань у керівників та працівників, і, відповідно, потребу в безперервному навчанні персоналу підприємства.

Використання цифрових технологій та дистанційних комунікацій керівниками у процесі управління дозволяє оперативно вирішувати різні

завдання: від керування виробничо-господарською діяльністю підприємства та допомоги у прийнятті управлінських рішень до виконання поточних завдань. Взаємодія на всіх рівнях управління в дистанційному форматі вимагає постійної актуалізації ефективного інструментарію ведення ділових комунікацій, розподілу функцій і завдань з використанням сучасних цифрових технологій [5, с. 179].

Сьогодні Україна проходить випробування війною, розв'язаною Російською Федерацією. У цій війні наша країна щодня зазнає безпрецедентних людських втрат, масштабних фінансово-економічних втрат, значного руйнування промислового та інфраструктурного потенціалу, створеного протягом багатьох років.

Для формування стратегії відбудови країни потрібне залучення всіх її інтелектуальних ресурсів. Вирішення питань щодо масштабного післявоєнного економічного відновлення розпочати можливо тільки після припинення бойових дій на території України. Здійснюватися це має на основі плану, розробленого українським урядом та підтриманого міжнародними донорами. Тож, вже сьогодні має формуватися стратегія повоєнного економічного розвитку України. І сьогодні, експерти оприлюднюють різні ідеї та думки про те, як відновити зруйновану інфраструктуру та економіку України. Однак ефективність заходів щодо відновлення України можлива лише в тому разі, якщо вони будуть реалізовуватимуться в руслі чіткої та послідовної стратегії.

Зменшення обсягів виробництва основних видів продукції, руйнування транспортно-логістичної, соціальної, маркетингової та інженерної інфраструктури цілих регіонів вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни, спричинені Російською Федерацією через повномасштабне вторгнення на територію України.

З сучасним розвитком цифрових технологій (великі дані, хмарні технології, високошвидкісне інтернет-покриття, передові супутникові системи тощо) проєктів реконструкції, подібних за масштабом до майбутньої

реконструкції України, світ не бачив. Тому Україні, застовуючи сучасні цифрові інструменти, необхідно створити власну модель відновлення, використовуючи найкращі світові приклади відновлення країн після стихійних лих та військових конфліктів. Тож, стратегія відновлення має сприяти конструктивному, консолідованому баченню українського суспільства нового майбутнього країни: верховенства права, впевненості кожного громадянина в гідному та безпечному житті, впевненості керівників підприємств у перспективах розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Красовська О. Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 236 с.

2. Мартинов А. А., Осадчий В. В. Модернізація систем управління інформаційними процесами сучасних підприємств : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 280 с.

3. Петренко О. В., Ковальчук М. І. Управління інформаційно-комунікаційними технологіями на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ, 2022. 195 с.

4. Сидоренко І. М. Цифровізація бізнес-процесів та інтеграція інформаційних систем підприємств : монографія. Дніпро : Пороги, 2019. 312 с.

5. Ткаченко С. М., Василенко В. П. Модернізація інформаційно-комунікативної інфраструктури підприємств в умовах інноваційного розвитку : монографія. Одеса : ОНЕДУ, 2023. 248 с.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Яременко С.А., канд. філол. н., доцентка,

Василенко С.В., магістрантка

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

В останнє десятиліття одним із головних напрямів реформ в країні стало активне впровадження сучасних цифрових технологій у всі галузі. Саме реформи дозволяють вийти на новий якісний рівень надання послуг, знизити витрати, що кардинально вплине на собівартість і, відповідно, ціну. Впровадження цифрових технологій допомагають підприємству успішно функціонувати в сучасних умовах жорсткої конкуренції.

Процес цифровізації являє собою зародження, трансформацію, впровадження цифрових технологій та їх модифікацій в різні сфери діяльності. В умовах воєнного стану цифрова діяльність допомагає багатьом підприємствам залишатися дієвими та адаптуватися до реалій. Отже, реалії сьогодення доводять, що цифровізація створила багато нових форм контакту зі споживачем, що дає перевагу всім зацікавленим сторонам ринку. Проте, розглянувши недоліки та переваги цифровізації, зазначимо, що цей процес є проблемою для великих підприємств з негнучким управлінням, які останніми роками зосереджуються на стабільності. Саме їм доводиться стрімко перебудовувати свої бізнес-стратегії практично у всіх сферах діяльності, від продажів і контактів з клієнтами до фінансової частини.

Сьогодні велика кількість підприємств почали освоювати цифровізацію, збільшуючи свої можливості, особливо в контакті зі споживачем. Рівень конкурентоспроможності підприємства тісно пов’язаний з цим новим явищем, адже в епоху цифрової економіки всі процеси переходять в режим онлайн, а це

впливає на все середовище користувача. Тож, конкуренція змушує суб'єктів господарської діяльності постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції та послуг, що пропонуються на ринку, і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність [1]. Щодо визначення категорії «конкурентоспроможності», то зазначимо що вона є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, яка традиційно пов'язується з успішністю функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективністю та стабільністю розвитку ринкового механізму загалом.

Особливість цифрової діяльності на підприємстві полягає в тому, що акцент робиться на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому підприємства мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової діяльності підприємства – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу [2, с. 198]. Ефективно розроблений механізм стратегічного управління підприємствами за умови їх цифровізації мобілізує використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу.

Проблеми, з якими стикаються підприємства при впровадженні цифрової діяльності, складаються із загроз внутрішнього та зовнішнього напрямків. Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, посиленням конкуренції, політичними трансформаціями, зміною законодавства. Внутрішні фактори – це внутрішні імпульси підприємства, прояви свіжих поглядів, ідей, дбайливого ставлення. Так, у внутрішньому середовищі організаційні зміни виявляються у відновленні виробничих процесів, трансформації господарських підрозділів, реорганізації структури управління та ін. У зовнішньому середовищі – у створенні нових підприємств, злитті, поглинанні та ліквідації.

Одним із джерел конкурентних переваг є внутрішній потенціал підприємства. Його ефективний розвиток і правильна реалізація, що включає

адаптацію внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішнього середовища і призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності. Отже, з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, зазначимо, що для досягнення мети у стратегічній перспективі можна рухатись різними способами. Вибір конкретного способу досягнення поставленої мети є рішенням стосовно стратегії розвитку підприємства [3, с. 250]. І завдання стратегічного управління на підприємстві полягає саме в фіксації того, що підприємство має робити саме сьогодні, щоб досягти мети в майбутньому, водночас з огляду на той факт, що оточення й умови життя підприємства постійно змінюються.

Що стосується визначення категорії «стратегічне управління», то цей термін був введений на початку 1960–1970-х років для відображення різниці між управлінням, що здійснюється на вищому рівні, і поточним управлінням на рівні виробництва. Необхідність такого розмежування зумовлена насамперед зміною умов ведення бізнесу. Як провідна ідея, що відображає сутність переходу до стратегічного управління від оперативного менеджменту, виступає ідея необхідності перенесення уваги вищого менеджменту на навколишнє середовище, щоб мати можливість правильно і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Сутність стратегічного управління полягає в тому, що на підприємстві, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з іншого боку, структура управління підприємства адекватна «формальному» стратегічному плануванню і так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення мети підприємства і створення керуючих механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів. Тож, стратегічне управління можна визначити як управління, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на вимоги користувачів, застосовує гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, реагує на виклики навколишнього середовища та дозволяє досягти конкурентні пере- ваги, які разом дозволяють підприємству виживати та досягати своєї мети в

довгостроковій перспективі [4, с. 10].

Отже, стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, проте постійно можна спостерігати в діях підприємства відсутність стратегічності, що й приводить їх найчастіше до поразки в ринковій боротьбі.

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка та контроль виконання.

Отже, стратегічне управління покликане створювати конкурентні переваги свого продукту, а це можливо, якщо продукт цікавий покупцеві більш, ніж аналогічний за споживчими якостями продукт, вироблений іншими підприємствами. Є кілька видів конкурентних переваг продукту: цінова характеристика (дуже часто споживач купує товар виходячи з його ціни), диференціація (продукт має відмітними особливостями, що роблять його привабливим для покупців), положення продукту на ринку (монополізація частини ринку).

Сам процес стратегічного управління включає в себе три стадії:

1. стратегічне планування,

2. реалізацію стратегії,

3. стратегічний контроль.

Процес формування стратегії розвитку підприємства складається з кількох етапів. Кожен із цих етапів займає важливе місце в системі стратегічного управління та включає розробку стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу різноманітних факторів, ризиків, механізму координації стратегічних рішень, комплексного контролю виконання заходів щодо реалізації цих рішень і можливість своєчасного реагування на трансформаційні зміни зовнішнього середовища. Основним принципом стратегічного управління є безперервність. Це означає, що стратегічне управління не є постійним процесом і має постійно розвиватися та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Поява цифрових технологій збіглася з хвилею ініціатив сучасних

підприємств щодо стратегічних змін і підвищення організаційних ризиків від широкомасштабних технологічних змін. Цифрова трансформація, яка стала двигуном змін у фундаментальних засадах менеджменту, не могла не вплинути на стратегічні питання управління підприємством, стимулюючи дослідження у сфері розуміння нових трендів та розробки відповідних інструментів стратегічного управління. Звичайно, ці процеси можуть просто збігатися в часі, але цифрові технології можуть і викликають певні зміни як у самій стратегії, так і в інструментах її формування. Від обраних сьогодні стратегій, від того, які заходи будуть вжиті, залежатимуть як конкурентні переваги, так і виживання підприємств.

Якщо з'являється нова технологія, підприємство повинне вирішити, чи адаптуватися до нових обставин, чи ні, а також оцінити небезпеки технологічних змін і загрози інновацій. Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності, тому стратегія повинна передбачати рішення, пов'язані насамперед з організаційними змінами.

При цьому важливі довгострокові цілі стратегії, оскільки саме тривалий часовий інтервал дозволяє встановити постійність мети, і лише різка зміна зовнішніх умов та внутрішні зміни можуть бути приводом для того щоб переглянути їх.

Стратегічні зміни на підприємстві які відбуваються, пов'язані насамперед з змінами які викликані розвитком сучасного ринку, зміною споживчих властивостей товару, поступовим насиченням вітчизняного ринку, появою нових запитів і зміною позиції споживачів, зростанням конкуренції за ресурси, глобалізацією бізнесу, появою нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних цифрових технологій та розвитком інформаційних мереж.

Список використаних джерел

1. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

2. Драган О. І., Бергер А. Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* [online]. 2019. № 3 (20). С. 196–201.

3. Крайнік О. М., Сергієнко Т. І. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management* : Collective Scientific Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 249–259.

4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.

Секція 2. Маркетинг, цифрові комунікації та поведінка споживачів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ Й МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У МІНЛИВИХ УМОВАХ РИНКУ

Виноградова О.В., д.е.н., професор,

Хаврюта Д.В., магістр,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

(м. Київ, Україна)

Посилення глобалізації, діджиталізація економіки та зростання невизначеності бізнес-середовища зумовлюють потребу в нових підходах до управління маркетингом. Традиційні моделі, орієнтовані переважно на збут, уже не забезпечують необхідної гнучкості, тому сучасне управління маркетингом набуває системного, стратегічного та аналітичного характеру. У науковій літературі виокремлюють низку підходів до управління маркетинговою діяльністю, які відображають еволюцію ролі маркетингу – від операційної функції до стратегічної системи розвитку підприємства. Кожен із них

характеризується власними інструментами та сферою застосування, що дозволяє підприємствам адаптувати маркетингову політику до динаміки ринку (рис. 1).

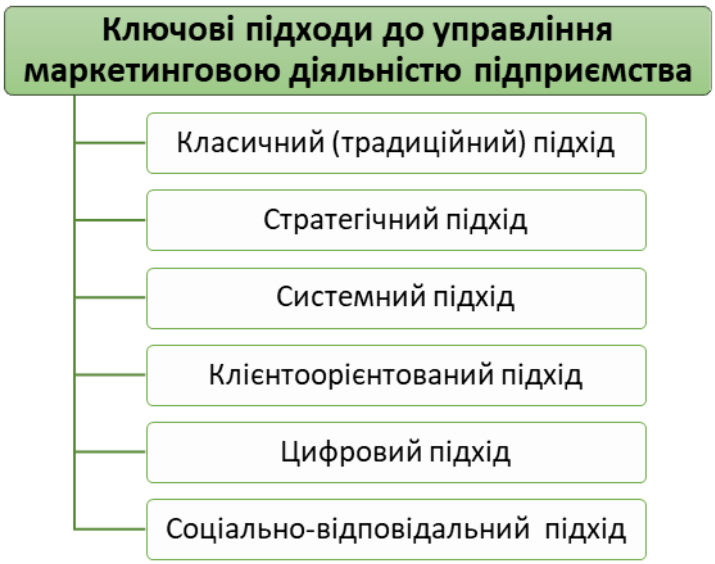


Рис. 1. Ключові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело*: побудовано за матеріалами* [1; 2]

1. Класичний (традиційний) підхід.

Базується на концепції комплексу маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонованій Е. Маккарті та розвинутій Ф. Котлером. Управління маркетингом розглядається як процес планування й контролю маркетингового міксу з метою задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентоспроможності. Цей підхід є базовим і формує основу для подальших маркетингових стратегій [1; 2].

2. Стратегічний підхід.

Орієнтований на довгострокове планування та формування стійких конкурентних переваг. Передбачає аналіз зовнішнього середовища, стратегічне позиціонування, портфельний аналіз і управління життєвим циклом продуктів і брендів. Його сутність полягає у випереджальному реагуванні на ринкові зміни [3; 6].

3. Системний підхід.

Розглядає маркетинг як інтегровану систему, тісно пов’язану з іншими функціональними підсистемами підприємства. Забезпечує узгодженість маркетингових рішень із загальною стратегією розвитку та сприяє підвищенню ефективності управління [2].

4. Клієнтоорієнтований підхід.

Фокусується на формуванні довгострокових відносин зі споживачами та створенні споживчої цінності. Передбачає використання CRM-систем, персоналізацію комунікацій і управління клієнтським досвідом, що забезпечує зростання лояльності та утримання клієнтів [1].

5. Цифровий підхід.

Пов’язаний із використанням цифрових технологій, big data, AI та автоматизації маркетингових процесів. Дає змогу здійснювати таргетинг, персоналізацію та оцінювати ефективність маркетингових рішень у реальному часі, підвищуючи аналітичність і гнучкість маркетингу [4; 5].

6. Соціально-відповідальний підхід.

Спрямований на поєднання економічних цілей бізнесу з соціальною та екологічною відповідальністю. Реалізується через КСВ-маркетинг, етичні комунікації та «зелений» брендинг і відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства [6].

Таким чином, сучасні підходи до управління маркетингом відображають перехід від орієнтації на збут до інтегрованого управління цінністю, відносинами зі споживачами та сталим розвитком. У практиці підприємства дедалі частіше поєднують різні підходи, формуючи гібридні моделі, що забезпечують адаптацію до цифрових трансформацій, глобальних викликів і зростаючих очікувань споживачів. Еволюцію управлінських концепцій маркетингу узагальнено на рисунку 2.



Рис 2. Еволюція підходів до управління маркетингом

Джерело*: побудовано за матеріалами* [1; 2]

Як показано на рис. 1.6, еволюція управління маркетингом відображає перехід від продуктово- та збутово орієнтованих концепцій до інтегрованих клієнтоорієнтованих і data-driven моделей, зумовлений цифровізацією, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів. У результаті сформувалися сучасні підходи, що поєднують класичні принципи маркетингу з інструментами аналітики, автоматизації та сталого розвитку [1; 2; 3].

Основні моделі управління маркетингом, що застосовуються у практиці підприємств, узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Моделі управління маркетингом у сучасних умовах

Модель	Сутність	Ключові особливості
Модель 4P (Product, Price, Place, Promotion)	Класична модель маркетингового міксу, спрямована на управління товаром, ціною, каналами збуту та просуванням.	Базовий інструментарій; орієнтація на продукт.
Модель 7P (розширений маркетинговий мікс)	Додатково враховує елементи *People, Process, Physical evidence* – персонал, процеси та фізичні докази.	Застосовується у сфері послуг; акцент на взаємодії з клієнтом.
Модель SIVA (Solution, Information, Value, Access)	Альтернатива 4P, орієнтована на споживача: рішення для клієнта, інформація, цінність і доступ.	Клієнтоцентричний підхід; зворотна логіка управління.

Модель Relationship Marketing (RM)	Базується на побудові довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами.	Використовує CRM, лояльність, комунікації «business-to-customer».
Модель Data-Driven Marketing (DDM)	Управління маркетингом на основі аналітики великих даних.	Використання штучного інтелекту, автоматизації та персоналізації.
Модель Holistic Marketing	Комплексний підхід, що інтегрує всі складові маркетингу: внутрішній, інтегрований, соціально-відповідальний і взаємовідносин.	Спрямована на узгодження інтересів компанії, споживачів і суспільства.

Джерело*: систематизовано за матеріалами* [1; 3]

Сучасна практика підтверджує результати теоретичних досліджень: у 2024 р. понад 70 % великих компаній США та ЄС використовують комбінацію стратегічного, цифрового та клієнтоорієнтованого підходів, формуючи гібридні моделі управління маркетингом [14].

В умовах швидких технологічних змін, воєнних викликів, інформаційних ризиків і глобальної конкуренції ефективне управління маркетингом потребує синергії різних підходів. Компанії дедалі частіше поєднують стратегічне планування зі швидкими digital-інструментами, використовують аналітику даних для прогнозування поведінки споживачів та створення персоналізованих рішень. Гнучкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість стають визначальними чинниками успішної маркетингової політики.

Таким чином, сучасні підходи й моделі управління маркетингом формують нову парадигму, у якій головну роль відіграють не стільки товари чи канали збуту, скільки цінність для споживача, довіра та взаємодія. Це створює основу для переходу підприємств до інтегрованих систем управління маркетингом, що поєднують цифрові, аналітичні та соціально-відповідальні складові [1; 2; 4].

Для українських підприємств у період післявоєнного відновлення особливого значення набувають клієнтоорієнтований, цифровий та соціально-відповідальний підходи, які сприяють підвищенню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, сучасні підходи й моделі управління маркетингом формують методологічну основу для побудови системи маркетингового менеджменту підприємства. Їхнє поєднання дозволяє досягати стратегічної узгодженості рішень, забезпечувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та створювати цінність для споживачів, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1.Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 720 p.

2.Зозульов О. В. Сучасні концепції маркетингового управління. Київ: КНЕУ, 2020. 304 с.

3. Deloitte Insights. Global Marketing Trends 2023: Authentic Growth. Deloitte Development LLC, 2024. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales/global-marketing-trends.html

4.Савченко Т. Г. Трансформація маркетингового управління в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 48–55. URL: https://www.business-inform.net/

5.OECD. Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being. OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/innovation/data-driven-innovation-9789264229358-en.htm

6.Янчук, Т., Денисова, А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. Економіка та суспільство, 2022. №44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ ТА CRM-СИСТЕМ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Жоголєв О.С., аспірант

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація маркетингової діяльності зумовлює перехід від періодичного вивчення потреб споживачів до безперервного отримання та інтерпретації даних про використання продуктів. Водночас традиційні CRM-системи переважно акумулюють відомості про контакти, замовлення, звернення й історію комунікацій, тоді як фактичні умови експлуатації товару часто залишаються поза інформаційним контуром маркетингового управління. Подолати цей розрив дає змогу інтеграція технологій Інтернету речей (Internet of Things, IoT) із системами управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM).

Метою дослідження є обґрунтування управлінського механізму інтеграції IoT-рішень і CRM-систем для автоматизації маркетингових процесів та підвищення обґрунтованості рішень щодо утримання клієнтів, персоналізації пропозиції й розвитку сервісних відносин. Методичну основу становлять системний і процесний підходи, логічне узагальнення та порівняльний аналіз можливостей цифрових технологій. Запропоновані положення мають концептуальний характер і потребують емпіричної перевірки в умовах конкретного підприємства.

На відміну від звичайного накопичення транзакційних даних, IoT забезпечує отримання подієвої інформації від підключених пристроїв: інтенсивності використання, режимів роботи, технічного стану, часу простою, потреби в обслуговуванні та окремих параметрів споживання. У поєднанні з історією покупок і звернень ці відомості формують багатовимірний профіль взаємодії клієнта з продуктом. Дослідження Wang і Harris засвідчує значення

взаємодії користувача з розумними пристроями для сприйняття бренду та результатів CRM, зокрема лояльності [1].

Доцільно розглядати інтеграцію як послідовність взаємопов’язаних процесів: отримання сигналу від пристрою; передавання даних через захищений канал; очищення, нормалізація та прив’язка події до дозволеного клієнтського профілю; аналітична інтерпретація; формування правила маркетингової реакції; фіксація результату взаємодії в CRM. При цьому технічні повідомлення не повинні автоматично ототожнюватися з маркетинговими потребами: наприклад, зниження частоти використання пристрою може мати різні причини, які необхідно перевіряти за додатковими ознаками.

Практичне застосування такого механізму можливе за кількома сценаріями. Для виробника розумного обладнання дані про наближення ресурсу витратних компонентів можуть ініціювати своєчасну сервісну пропозицію. У B2B-сегменті відомості про навантаження устаткування можуть використовуватися для планування післяпродажного супроводу та переговорів щодо сервісного контракту. Для постачальника побутових smart-пристроїв агреговані відомості про використання функцій можуть підказувати напрями вдосконалення продукту й навчальних комунікацій. Подібні можливості оброблення даних IoT у реальному часі в CRM розглядають Ileana, Petrov і Milev [2].

З позицій маркетингового управління ключовим результатом інтеграції є перехід від масових кампаній за календарним графіком до подієво орієнтованих комунікацій. Відповідне правило може мати вигляд «підтверджена подія — перевірка контексту — визначення сегмента — вибір допустимого каналу — персоналізована дія — оцінювання реакції». Такий підхід створює передумови для скорочення затримки між виникненням потреби та відповіддю підприємства, але не гарантує зростання продажів без належної якості даних і релевантної пропозиції.

Для оцінювання результативності запропоновано поєднувати операційні та маркетингові показники. До першої групи належать частка коректно

ідентифікованих подій, затримка передавання даних, частка автоматично опрацьованих звернень та витрати на одну оброблену подію. До другої — конверсія подієвих пропозицій, повторні покупки, частка утриманих клієнтів, середній час реагування на сервісну потребу, задоволеність обслуговуванням і цінність клієнта протягом життєвого циклу (CLV). Порівняння до і після впровадження доцільно доповнювати контрольною групою, щоб відокремити ефект інтеграції від сезонних та інших чинників.

Важливою умовою є економічна доцільність: додатковий маржинальний результат і скорочення операційних витрат мають співвідноситися з витратами на сенсори, підключення, інтеграційну платформу, зберігання даних, кіберзахист і підтримку. Для пілотного проєкту рекомендовано обирати один сценарій із чітким бізнес-результатом, визначати початкові значення KPI та масштабувати рішення лише після перевірки ефекту.

Інтеграція IoT і CRM водночас породжує ризики надмірного збору персональних даних, помилкової ідентифікації користувача, несанкціонованого доступу й непрозорої автоматизованої сегментації. Тому необхідні визначена мета оброблення даних, належна правова підстава, мінімізація зібраної інформації, розмежування прав доступу, контроль строків зберігання та можливість людського перегляду важливих рішень. Рекомендації NIST щодо базових можливостей кіберзахисту IoT-пристроїв можуть слугувати орієнтиром для формування технічних вимог до інтеграції [3].

Отже, інтеграція технологій Інтернету речей із CRM-системами є не лише технологічним з’єднанням інформаційних ресурсів, а й інструментом зміни логіки маркетингового управління — від реакції на вже здійснену покупку до своєчасного супроводу фактичного використання продукту. Її ефективність визначається узгодженістю даних, маркетингових процесів, сервісної моделі та механізмів захисту інформації. Перспективою подальших досліджень є емпірична оцінка впливу подієвих CRM-комунікацій на утримання клієнтів і рентабельність маркетингових інвестицій у різних сегментах ринку IoT.

Список використаних джерел

1. Wang Z. (Myra), Harris G. From tools to trusted allies: understanding how IoT devices foster deep consumer relationships and enhance CRM. Journal of Research in Interactive Marketing. 2026. Vol. 20, No. 1. P. 11–29. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2024-0484

2. Ileana M., Petrov P., Milev V. Optimizing Customer Experience by Exploiting Real-Time Data Generated by IoT and Leveraging Distributed Web Systems in CRM Systems. IoT. 2025. Vol. 6, No. 2. Art. 24. DOI: https://doi.org/10.3390/iot6020024.

3. Fagan M., Megas K., Scarfone K., Smith M. IoT Device Cybersecurity Capability Core Baseline. NIST Interagency/Internal Report 8259A. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2020. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8259A.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ДОВІРУ ТА КУПІВЕЛЬНІ РІШЕННЯ СПОЖИВАЧІВ

Засанський Володимир Вячеславович, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

Шевченко Владислав Ігорович, магістр, МНм-11, ДУІКТ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

м. Київ, Україна

Цифрові маркетингові комунікації впливають на поведінку споживача через доступність інформації, взаємодію з брендом і досвід інших покупців. Водночас рекламний контакт сам по собі не гарантує придбання товару. Результат залежить від того, наскільки повідомлення відповідає потребі людини, викликає довіру та узгоджується з фактичними умовами обслуговування. Тому дослідження цифрового маркетингу потребує поєднання аналізу каналів просування з поясненням механізмів прийняття купівельних рішень.

Метою роботи є визначення ролі цифрових комунікацій у формуванні довіри та наміру купівлі, а також обґрунтування рекомендацій для підприємств. Використано аналіз наукових публікацій і вторинних статистичних даних та узагальнення результатів досліджень. Робота має теоретико-аналітичний характер; власне опитування споживачів не проводилося.

Масштаб цифрового середовища України підтверджує актуальність теми. За звітом Digital 2026: Ukraine, наприкінці 2025 року кількість користувачів інтернету оцінювалася у 35,3 млн осіб, а в жовтні 2025 року було зафіксовано 23,0 млн активних користувацьких ідентичностей у соціальних мережах [1]. Останній показник не тотожний кількості унікальних людей, на чому наголошують укладачі звіту. Ці оцінки характеризують потенційний масштаб комунікацій, але не доводять ефективності конкретної реклами та не відображають безпосередньо кількість покупців.

Теоретичною основою аналізу є концепція клієнтського шляху. К. Лемон і П. Верхов розглядають споживчий досвід як результат взаємодії з багатьма точками контакту в різних каналах і впродовж часу [2]. Для підприємства це означає необхідність узгоджувати рекламу, інформацію на сайті, консультації та післяпродажний супровід. Наприклад, приваблива пропозиція в соціальній мережі може втратити переконливість, якщо на сторінці товару відсутні характеристики або незрозуміла повна вартість замовлення. Наведений приклад ілюструє логіку взаємозв’язку контактів, а не результат окремого експерименту.

На етапі ознайомлення комунікація має пояснювати, яку потребу задовольняє товар. Під час порівняння альтернатив доцільно надавати конкретні характеристики, демонстрації використання й відповіді на типові запитання. На етапі оформлення замовлення варто забезпечити зрозумілі умови оплати та доставки. Після купівлі зміст повідомлень слід пов’язувати з використанням продукту, підтримкою і зворотним зв’язком. Такий підхід дозволяє формувати зміст відповідно до завдання споживача на певному етапі.

Окремий механізм впливу становлять електронні рекомендації та відгуки споживачів, які в науковій літературі позначаються як eWOM. Метааналіз Е.

Ісмагілової та співавторів, що охоплює 69 досліджень, виокремлює якість аргументації, корисність повідомлення та довіру до нього серед вагомих предикторів наміру купівлі [3]. Отже, кількість відгуків недостатня для повної оцінки їхнього впливу: важливо враховувати зміст і сприйняту достовірність. При цьому намір придбати товар слід відрізняти від фактично здійсненої покупки.

Практичним висновком із цього є доцільність заохочення змістовних відгуків про реальний досвід використання товару. Підприємству варто пропонувати покупцеві описати переваги, обмеження та умови застосування продукту. Відповіді на негативні коментарі мають містити пояснення і спосіб розв’язання проблеми. Для співпраці з авторами контенту доцільно оцінювати відповідність їхньої аудиторії товару та переконливість демонстрації, а не обмежуватися числом підписників.

Персоналізація дає змогу наближати зміст повідомлень до інтересів споживача, однак її результат залежить від довіри до рекламодавця. А. Блаєр і М. Айзенбайс досліджують роль довіри в ефективності персоналізованої інтернет-реклами та показують необхідність урахування реакції споживача на використання його інформації [4]. Надмірно детальне або нав’язливе звернення може сприйматися як втручання у приватність. Отже, релевантність повідомлення потрібно розглядати разом із прийнятністю способу персоналізації.

Для практичного застосування пропонується починати сегментацію з потреб, які покупець сам висловив: категорії товарів, бажаної частоти повідомлень або попередніх звернень. Доцільно пояснювати мету збору інформації та забезпечувати просте керування підпискою. Частоту повторних рекламних контактів варто коригувати за реакціями аудиторії. Такі рішення слід перевіряти на конкретному ринку, оскільки результати міжнародних досліджень не можна автоматично переносити на всі українські підприємства.

Оцінювання комунікацій доцільно будувати на поєднанні показників уваги, купівельної поведінки та якості відносин. Охоплення і переходи

характеризують контакт із повідомленням; завершені замовлення та повторні покупки відображають поведінковий результат; скарги й відписки допомагають виявляти негативні реакції. Зростання кліків без збільшення завершених замовлень є підставою перевірити зміст пропозиції, сторінку товару й процедуру оплати. Для порівняння варіантів повідомлень пропонується застосовувати A/B-тестування з випадковим розподілом аудиторії та заздалегідь визначеним основним показником.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє визначити довіру як умову, що пов’язує зміст цифрової комунікації з готовністю споживача діяти [2; 3; 4]. Для українського підприємства практичним пріоритетом має бути послідовність повідомлень і виконання обіцянок: актуальна наявність товару, прозора ціна, реалістичні строки доставки та доступний зворотний зв’язок. Доцільно перевіряти ці елементи перед збільшенням рекламного бюджету.

Таким чином, вплив цифрових маркетингових комунікацій на купівельні рішення доцільно розглядати через узгодженість клієнтського досвіду, змістовність відгуків і прийнятну персоналізацію. Запропонований підхід передбачає добір повідомлень за етапами клієнтського шляху та перевірку результатів за фактичними покупками і реакціями аудиторії. Перспективою подальшого дослідження є емпіричне порівняння цих механізмів у різних товарних категоріях українського ринку.

Список використаних джерел

1. Цифрова Україна 2026. DataReportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine (дата звернення: 03.10.2026).

2. Лемон К. Н., Верхов П. К. Розуміння клієнтського досвіду протягом усього клієнтського шляху. Журнал маркетингу (Journal of Marketing). 2016. Т. 80, № 6. С. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

3. Вплив електронних рекомендацій споживачів на намір купівлі: метааналіз / Е. Ісмагілова, Е. Л. Слейд, Н. П. Рана, Й. К. Двіведі. Передові дослідження інформаційних систем (Information Systems Frontiers). 2020. Т. 22, № 5. С. 1203–1226. DOI: 10.1007/s10796-019-09924-y.

4. Блаєр А., Айзенбайс М. Значення довіри для персоналізованої інтернет-реклами. Журнал роздрібної торгівлі (Journal of Retailing). 2015. Т. 91, № 3. С. 390–409. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.04.001.

Примітка. Назви англомовних джерел перекладено українською; оригінальні назви журналів наведено в дужках.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Павлов В.А., аспірант

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

Розвиток ринку smart-технологій є одним із проявів цифрової трансформації економіки, що змінює способи створення споживчої цінності, організації бізнес-процесів і взаємодії підприємств із клієнтами. Інтелектуальні пристрої та системи дедалі частіше поєднують сенсори, мережеву взаємодію, хмарну інфраструктуру й алгоритми аналізу даних. За таких умов конкурентоспроможність smart-продукту визначається не лише його технічними параметрами, а й сумісністю з цифровими екосистемами, безпекою даних, якістю сервісного супроводу та здатністю виробника пояснити практичну цінність інновації.

Метою дослідження є систематизація основних тенденцій розвитку ринку smart-технологій, визначення чинників його структурних змін та обґрунтування маркетингових наслідків цих змін для підприємств, що просувають smart-продукти. Методичну основу становлять системний і порівняльний підходи, узагальнення наукових публікацій, структурно-логічний аналіз сегментів ринку та аналіз відкритих галузевих матеріалів. У роботі розглядаються якісні тенденції; кількісні оцінки обсягу глобального ринку не наводяться через відмінності у визначенні його меж різними дослідницькими організаціями.

Поняття «ринок smart-технологій» доцільно трактувати як сукупність взаємопов’язаних товарних і сервісних сегментів, у межах яких інтелектуальні функції реалізуються через підключення, збирання даних, їх обробку та автоматизовану реакцію системи. На відміну від вузького розуміння ринку як продажу окремих пристроїв, такий підхід охоплює програмне забезпечення, хмарні сервіси, платформні рішення та послуги інтеграції. Тому IoT, штучний інтелект і Big Data не слід розглядати як взаємовиключні сегменти: вони нерідко формують єдиний технологічний ланцюг створення цінності [1; 2].

За функціональним призначенням доцільно виокремлювати споживчі smart-рішення (розумний дім, носимі пристрої, персональна електроніка), корпоративні рішення (інтелектуальна логістика, управління активами, промисловий IoT), а також інфраструктурні платформи (хмарні сервіси, засоби кіберзахисту, аналітичні системи). Для B2C-сегмента визначальними є зручність, дизайн, ціна та простота підключення. Для B2B-сегмента більшого значення набувають інтеграція з наявними інформаційними системами, окупність інвестицій, надійність, масштабованість і відповідність вимогам інформаційної безпеки.

Першою тенденцією є перехід від автономного smart-пристрою до інтегрованої екосистеми. Споживач оцінює не тільки функціональність конкретного продукту, а й можливість його спільної роботи з іншими пристроями, мобільними застосунками та цифровими сервісами. Для маркетингової стратегії це означає зміщення акценту з демонстрації окремих технічних характеристик на опис комплексних сценаріїв використання: економії енергії, підвищення безпеки, оптимізації часу або автоматизації рутинних операцій.

Другою тенденцією виступає інтелектуалізація функцій smart-продуктів на основі AI та аналітики даних. Алгоритми прогнозування, розпізнавання закономірностей і персоналізації дають змогу адаптувати роботу пристрою до потреб користувача. Водночас посилюється залежність цінності продукту від якості даних, прозорості алгоритмів та можливості користувача контролювати

налаштування. Відповідно, маркетингові повідомлення мають містити не лише обіцянки «розумних» функцій, а й зрозумілі пояснення їхніх обмежень і умов роботи.

Третьою тенденцією є поширення сервісних бізнес-моделей. Виробники поєднують продаж обладнання з підписками на цифрові функції, оновлення програмного забезпечення, моніторинг та технічну підтримку. Це змінює логіку маркетингового управління: поряд із залученням нових покупців зростає роль утримання клієнтів, розвитку повторних продажів і оцінювання довгострокової цінності клієнта (LTV). Важливими стають післяпродажна комунікація, цифрова підтримка та управління клієнтським досвідом.

Четверта тенденція пов’язана з посиленням вимог до кібербезпеки та захисту персональних даних. Оскільки smart-рішення можуть збирати інформацію про звички, місцеперебування, стан обладнання або виробничі процеси, ризики несанкціонованого доступу безпосередньо впливають на довіру до бренду. Отже, безпека, тривалість підтримки програмного забезпечення, політика оновлень та прозорість обробки даних мають розглядатися як складові ринкового позиціонування, а не лише як технічні характеристики [2].

П’ятою тенденцією є зростання ролі цифрових каналів у формуванні попиту на smart-продукти. Висока технологічна складність товару посилює потребу у навчальному контенті: відеодемонстраціях, порівняльних оглядах, інтерактивних інструкціях, відгуках користувачів та кейсах застосування. Водночас SEO, пошукова реклама, соціальні мережі й маркетплейси виконують різні функції на шляху покупця — від первинного ознайомлення до оцінювання альтернатив і купівлі. Тому їх використання потребує узгодженої омніканальної стратегії [3].

Виявлені зміни дають підстави запропонувати аналітичну матрицю «тенденція ринку — споживча цінність — маркетингова відповідь». Для екосистемної інтеграції відповіддю є демонстрація сумісності та сценаріїв використання; для AI-функціональності — пояснювальний контент і підтвердження корисності; для сервісних моделей — програми утримання та

персоналізовані комунікації; для ризиків безпеки — прозора інформаційна політика; для зростання цифрових каналів — наскрізна аналітика та координація контактів із клієнтом. Така матриця може використовуватися як основа для вибору інструментів цифрового просування відповідно до особливостей ринкового сегмента.

Таким чином, сучасний ринок smart-технологій характеризується взаємопроникненням апаратних, програмних і сервісних компонентів, посиленням ролі AI та даних, переходом до екосистемних рішень і зростанням значення довіри споживачів. Для підприємств це зумовлює необхідність переходу від просування окремих технологічних характеристик до комплексної маркетингової цифрової стратегії, орієнтованої на споживчу цінність, цифровий клієнтський досвід і довгострокові відносини. Перспективним напрямом подальших досліджень є кількісне оцінювання впливу зазначених ринкових тенденцій на результативність окремих каналів просування smart-продуктів.

Список використаних джерел

1. International Telecommunication Union. Facts and Figures 2024. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/.

2. National Institute of Standards and Technology. IoT Device Cybersecurity Capability Core Baseline. NISTIR 8259A. 2020. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8259A.

3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.

ПРОЗОРЕ СКАСУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ПІДПИСКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ ДО БРЕНДУ

Парій Л.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)
Музиченко А.В., здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
Литвинчук О.Р., здобувач першого (магістерського)
рівня вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Оформити цифрову підписку буває простіше, ніж відмовитися від неї. Якщо для припинення оплати користувачеві доводиться шукати приховану кнопку або звертатися до підтримки, збереження підписки ще не свідчить про лояльність. Клієнт міг залишитися через перешкоди. Для маркетингового менеджменту це проблема оцінювання результатів: показник утримання не пояснює, чому людина продовжує платити. У роботі розглянуто, як перевіряти процедуру скасування та відрізняти добровільне користування послугою від вимушеного продовження оплати.

Мета роботи - запропонувати критерії оцінювання прозорості скасування підписки. Для цього зіставлено наукові публікації та інституційні звіти про маніпулятивні інтерфейси, а також розглянуто умовний сценарій відмови від послуги. Власного опитування споживачів не проводилося. Тому робота обґрунтовує порядок аудиту, але не встановлює величину його впливу на довіру чи доходи сервісу.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає «темні комерційні патерни» як сукупність практик у цифровому інтерфейсі, що спрямовують, вводять в оману, примушують або маніпулюють споживачем, змушуючи його ухвалювати рішення, які часто не відповідають його інтересам

[1]. У звіті Федеральної торгової комісії США 2022 року (Federal Trade Commission) серед проблемних практик розглянуто ускладнення скасування підписок та приховування важливих умов [2]. У цій роботі увагу зосереджено на перешкодах під час відмови від сервісу. Вони відрізняються від звичайної пропозиції залишитися тим, що ускладнюють виконання вже прийнятого рішення.

Поширеність таких практик ілюструє міжнародний огляд ICPEN 2024 року, про який сповістила FTC. Серед 642 перевірених вебсайтів та застосунків, які пропонували підписки, майже 76 % містили щонайменше один можливий темний патерн, а майже 67 % – декілька [3]. Ці результати стосуються перевірених сервісів, а не всього ринку. Крім того, під час цього огляду не встановлювалося, чи були виявлені практики прямими порушеннями законодавства. Однак для менеджера ці дані є вагомим аргументом для того, щоб перевірити власний інтерфейс, хоча вони й не доводять наявності порушень у конкретного бренду.

А. Матур та співавтори розглядають ускладнене скасування як один із різновидів створення перешкод. Автори описують ситуації, коли підписку оформлюють онлайн, але скасовують телефоном або через листування з підтримкою [4]. Це підстава включати відмову від послуги до аналізу шляху клієнта. Зручна сторінка продажу не усуває непрозорість та складність процедури відмови, особливо якщо компанія позиціонує свій сервіс як гнучкий та повністю керований самим користувачем.

Для аудиту пропонуються чотири критерії: доступність, зрозумілість, свобода рішення та підтвердження. Доступність означає, що скасування можна знайти в розділі керування тарифом. Зрозумілість стосується наслідків дії: користувач має знати, коли припиняться списання та скільки ще триватиме доступ. Свобода рішення передбачає можливість відхилити пропозицію залишитися без обов’язкового опитування. Нарешті, підтвердження повинно однозначно показувати, що запит виконано. Під час аудиту за кожним критерієм доцільно фіксувати конкретний елемент інтерфейсу та виявлену проблему.

Загальної оцінки «зручно» або «незручно» для виправлення процедури недостатньо.

Розглянемо умовний освітній онлайн-сервіс із щомісячною підпискою. У прозорому сценарії користувач просто відкриває розділ керування тарифом, обирає опцію «скасувати підписку», бачить чітко зазначену дату завершення доступу та підтверджує своє рішення. Сервіс може запропонувати паузу або дешевший тариф, але лише за умови, що ця пропозиція не приховує можливості відмовитися. Після підтвердження скасування користувачеві відображається оновлений статус підписки та дата завершення доступу. При цьому пояснення причин відмови залишається добровільним. Натомість у проблемному сценарії той самий запит на скасування підписки перетворюється на послідовність обов'язкових запитань, а зрештою призводить до необхідності звертатися до оператора, хоча технічної потреби в цьому немає.

Оцінювання змін потребує операційних і комунікаційних показників. До операційних показників належать час виконання процедури, кількість дій та частка спроб, завершених без допомоги підтримки. Серед комунікаційних показників варто виділити частоту скарг, що стосуються скасування підписки, та оцінку зрозумілості умов, отриману в результаті короткого добровільного опитування. Окремо доцільно відстежувати випадки повторного добровільного оформлення підписки. Зростання частки скасувань після спрощення інтерфейсу саме по собі не свідчить про погіршення маркетингу. Воно може означати усунення перешкод для клієнтів, які вже вирішили піти.

Результати аудиту можна перевірити, порівнявши показники до та після зміни інтерфейсу. При цьому потрібно враховувати ціна послуги, сезонність попиту та будь-які зміни самого продукту. Наприклад, якщо ми бачимо зменшення кількості скарг одночасно зі зниженням вартості підписки, то буде некоректно приписати весь позитивний результат лише новій процедурі скасування. Самого підрахунку дій недостатньо. Потрібно оцінювати й зрозумілість кроків: інколи короткий шлях із двозначними або незрозумілими кнопками може виявитися складнішим для користувача, ніж довший, але чіткий.

Відповідальність за проведення такої перевірки доцільно розподілити між відділами маркетингу, розробниками інтерфейсу та співробітниками клієнтської підтримки.

Процедуру скасування варто включати до оцінювання комунікацій бренду поряд зі сторінкою продажу та рекламними повідомленнями. Саме тут можна перевірити, чи відповідає обіцянка гнучкого сервісу можливості вільно відмовитися від нього. Запропоновані критерії допомагають описати конкретні перешкоди та визначити, що потрібно змінити в інтерфейсі. Наступний крок дослідження - застосувати їх до реальних сервісів і зіставити результати аудиту з відгуками користувачів. До такої перевірки зростання довіри залишається припущенням.

Список використаних джерел

1. OECD. Dark commercial patterns. OECD Digital Economy Papers. Paris : OECD Publishing, 2022. No. 336. DOI: https://doi.org/10.1787/44f5e846-en.

2. Federal Trade Commission. Bringing Dark Patterns to Light : staff report. 2022. URL: https://www.ftc.gov/reports/bringing-dark-patterns-light (дата звернення: 04.10.2026).

3. Federal Trade Commission. FTC, ICPEN, GPEN Announce Results of Review of Use of Dark Patterns Affecting Subscription Services, Privacy. 2024. URL: https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2024/07/ftc-icpen-gpen-announce-results-review-use-dark-patterns-affecting-subscription-services-privacy (дата звернення: 04.10.2026).

4. Dark Patterns at Scale: Findings from a Crawl of 11K Shopping Websites / A. Mathur et al. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction. 2019. Vol. 3, CSCW. Article 81. P. 1–32. DOI: https://doi.org/10.1145/3359183.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКИ КРАЇН ЄС В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ДІДЖИТАЛ-ПРАКТИКИ

Пілігрім К.І., к.е.н.,

Малиновський А. А., магістр,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Для українських підприємств вихід на ринки ЄС перестав бути загальним орієнтиром і став конкретним процесом, який залежить від регуляторних, логістичних і цифрових рішень. Умови цього процесу у 2026 р. суттєво змінилися: розпочалися переговори за кластерами, набула чинності оновлена торговельна рамка, трансформувалася система зовнішньої підтримки.

Тому актуальним стає визначення можливостей маркетингових стратегій виходу українських підприємств на ринки ЄС на основі поєднання теоретичних і практичних засад, з урахуванням актуальних умов 2026 р. і досвіду діджитал-рішень конкретних компаній.

Сьогодні стратегію виходу на міжнародні ринки розглядають як систему рішень щодо сегментації ринків, методу входу, оцінки загроз реалізації та узгодження ресурсів підприємства з інституційними умовами країни-експортера. Вона не зводиться до плану просування, а охоплює весь шлях від аналізу взаємодії компаній на міжнародних ринках до вибору форми інтернаціоналізації: експорту, маркетплейсів, краудсорсингу чи залучення діаспори [2]. За умов цифровізації до неї входять digital-маркетинг, CRM-системи, міжнародні маркетплейси та цифрові канали комунікації. Їхньою визначальною перевагою є вимірюваність результатів через фінансові й маркетингові KPI [4].

Політична рамка євроінтеграції у 2026 р. змінилася. Україна має статус кандидата з червня 2022 р., переговори офіційно відкрито у червні 2024 р., а у 2026 р. відкрито два із шести переговорних кластерів – «Основи процесу вступу» та «Зовнішні відносини». У жовтні 2025 р. набула чинності оновлена Поглиблена

і всеосяжна зона вільної торгівлі, а ЄС лишається головним торговим партнером України. У 2024 р. на нього припадало понад 50% торгівлі товарами [6].

Для підприємств це означає три практичні умови:

–жорсткі стандарти якості та регуляторні вимоги доступу [3];

–регуляторні, культурні й логістичні бар'єри [5];

–зміну системи підтримки. Так, агентство USAID, яке раніше називали серед інструментів підтримки експорту, з 1 липня 2025 р. припинило адміністрування програм допомоги [11], тому підприємствам доводиться спиратися на інших партнерів, зокрема GIZ, ЄБРР і платформу «Дія.Бізнес» [5].

Складовою стратегії виходу вітчизняних підприємств на ринки країн ЄС є діджиталізація, яка потрібна не як тренд, а як засіб подолання конкретних обмежень експорту і яка виконує три функції:

1.Збутова (маркетплейси, SEO, SMM, контент- та email-маркетинг) дає змогу компаніям з обмеженими ресурсами досягати цільових аудиторій без фізичної мережі [2; 4].

2.Позиціювальна (цифрова комунікація сертифікації, ESG-звітності, якості та безпечності продукції) підтверджує відповідність стандартам ЄС [1; 3].

3.Аналітична (інтегрований підхід, що поєднує фінансові показники, маркетингові KPI, цифрову присутність і впізнаваність бренду) забезпечує оцінку ефективності стратегії кількісно [4].

Ці функції можна розглянути на прикладі трьох українських компаній (табл. 1).

Nova Post Europe – європейський підрозділ національного оператора «Нова пошта». У 2025 р. він опрацював понад 13 млн. міжнародних відправлень, а його мережа охоплює близько 300 відділень і майже 165 тис. точок обслуговування [7].

Таблиця 1

Форми виходу та діджитал-складова українських компаній на ринках ЄС

Компанія (профіль)	Форма виходу на ринок ЄС	Діджитал-складова	Результат

Nova Post Europe (логістика)	Власні й партнерські відділення, кур'єрська доставка	Мобільний застосунок: створення посилок, трекінг, оплата	Понад 13 млн відправлень у 2025 р., ~300 відділень, ~165 тис. точок
Ajax Systems (системи безпеки)	Експорт технологічного продукту	Застосунки для споживачів і професійних користувачів	Понад 4,5 млн. користувачів у понад 180 країнах
«Фармак» (фармацевтика)	Експорт лікарських засобів	Комунікація якості та відповідності	Понад 60 країн експорту; 36 нових продуктів у 12 країнах за I півріччя 2026 р.; EU GMP заводу в Іспанії (грудень 2025 р.)

Основою масштабування став цифровий інтерфейс клієнта: застосунок Nova Post у країнах присутності дає змогу створювати посилки, відстежувати їх і сплачувати [8]. Отже, компанія виходила на зовнішній ринок через цифрову екосистему, а не копіюючи українську модель. Ajax Systems – київський розробник і виробник бездротових систем безпеки, заснований у 2011 р. Його пристроями користуються понад 4,5 млн. людей у понад 180 країнах [9]. Цифрова складова є частиною продуктової цінності: мобільні застосунки для споживачів і професійних користувачів виступають і каналом взаємодії, і елементом продукту [9]. «Фармак» – найбільший український виробник ліків. Експортна географія групи охоплює понад 60 країн світу, тільки у I півріччі 2026 р. компанія поставила 36 нових продуктів на ринки 12 країн, зокрема Німеччини та Польщі [10]. Це є прикладом шляху через відповідність стандартам: виробництво сертифіковане за вимогами GMP ЄС, а в грудні 2025 р. іспанський завод ICM Farmak отримав сертифікат EU GMP на стерильне виробництво [10]. Відповідність вимогам якості та сертифікації є умовою виходу на ринки ЄС, тож у цьому випадку цифрові комунікації мають допоміжну, позиціювальну роль.

Таким чином, маркетингові стратегії виходу українських підприємств на ринки ЄС формуються на перетині трьох чинників: інституційного – переговорний статус, оновлена ПВЗВТ, зміна системи підтримки; регуляторного – відповідність вимогам ЄС як умова конкурентоспроможності; цифрового – інструмент збуту, позиціонування й вимірювання результатів.

Досвід Nova Post, Ajax Systems і «Фармак» показує, що успіх не залежить лише від якості продукту чи цифрових каналів. Він потребує цифрової взаємодії з клієнтом, доведеної відповідності стандартам і гнучкого вибору джерел підтримки. Тому головним орієнтиром для підприємств має бути не перелік цифрових каналів, а здатність оцінювати їхню ефективність з урахуванням реальних переговорних, регуляторних і логістичних умов.

Список використаних джерел

1. Belkin I., Bondarenko V., Basyuk D., Shorobura I. Adaptation of Ukraine's agricultural export marketing strategies to EU and global markets. European Journal of Sustainable Development. 2026. Vol. 15, No. 2. P. 769–790.

2. Kostruba A., Kostruba O. Strategies for companies to enter international markets: literature review and conceptualization. DANUBE. 2025. Vol. 16, No. 2. P. 154–175.

3. Pavliuk T., Polusmiak Y., Onyshchenko O. Strategic restructuring of Ukrainian enterprises: innovation, EU standards and venture financing as key drivers for European market integration. Baltic Journal of Economic Studies. 2025. Vol. 11, No. 3. P. 409–417.

4. Писаревська Г. І., Писаревський М. І., Мельніков А. М. Удосконалення маркетингових стратегій виходу малого та середнього бізнесу на європейський ринок в умовах цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. № 2. С. 87–90.

5. Tymokhova H., Kovalov Y., Nesterenko V. International expansion of Ukrainian business into the EU market: analysis of the external environment and development prospects. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series. 2025. № 108. P. 80–92.

6. Україна на шляху вступу до ЄС. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_uk (дата звернення: 03.10.2026).

7. Nova Post відкриє дві тисячі відділень у Європі. Business NV. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-post-europe-novi-sposobi-rozvitku-merezhi-ta-vidkrittya-2-tisyach-viddilen-u-2026-roci-50594741.html (дата звернення: 03.10.2026).

8. Мобільний застосунок Nova Post. Nova Post. URL: https://novapost.com/promo/uk-de/mobile_app/ (дата звернення: 03.10.2026).

9. Ajax Systems – що за компанія, історія та продукти. ITC.ua. URL: https://itc.ua/ua/dossier/ajax-systems/ (дата звернення: 03.10.2026).

10. 36 нових продуктів у 12 країнах світу: результати Farmak International за І півріччя 2026 року. Farmak. 2026. URL: https://farmak.ua/news/36-novih-produktiv-u-12-krayinah-svitu-rezultati-farmak-international-za-1-pivrichchya-2026-roku/ (дата звернення: 03.10.2026).

11. USAID офіційно припинив реалізацію програм іноземної допомоги. Детектор медіа. 2025. URL: https://detector.media/infospace/article/242263/2025-07-02-usaid-ofitsiyno-prypynyv-realizatsiyu-program-inozemnoi-dopomogy/ (дата звернення: 03.10.2026).

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Пілігрім К.І., к.е.н.,

Хростовська О.С., магістр,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

(м. Київ, Україна)

Сучасний розвиток маркетингових комунікацій визначається комплексним впливом глобальних цифрових трансформацій, зміною моделей споживчої поведінки, зростанням ролі інформаційних технологій та переосмисленням підходів до взаємодії між брендом і аудиторією. У центрі уваги перебувають інтегровані та персоналізовані комунікації, орієнтовані на формування

довгострокових відносин зі споживачами, підвищення рівня їх залученості та довіри до бренду.

Світові ринки характеризуються активним розвитком digital-комунікацій, поширенням data-driven підходів, зростанням ролі соціальних мереж, відеоконтенту та інтерактивних форматів, а також посиленням значення емоційного брендингу й корпоративної соціальної відповідальності. Водночас український ринок маркетингових комунікацій розвивається з урахуванням специфічних соціально-економічних умов, кризових явищ та воєнних викликів, що зумовлює підвищену увагу до антикризових, репутаційних і соціально орієнтованих комунікацій.

З огляду на це, для узагальнення та систематизації основних глобальних тенденцій розвитку маркетингових комунікацій доцільно подати їх у табличному форматі. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати ключові напрями трансформації комунікаційної діяльності та приклади їх практичної реалізації провідними світовими брендами. Узагальнені дані наведено в таблиці 1. Аналіз українських тенденцій розвитку маркетингових комунікацій свідчить, що вітчизняний ринок характеризується високою адаптивністю та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1.

Світові тенденції розвитку маркетингових комунікацій та приклади їх використання

Тенденція	Зміст	Приклади реалізації світовими брендами
1. Перехід до омніканальних комунікацій (Omnichannel)	Єдиний безшовний досвід взаємодії споживача з брендом через офлайн та онлайн канали; інтеграція всіх точок контакту	• Apple – синхронізація офлайн-магазинів, застосунку та сайту; персоналізовані рекомендації на всіх пристроях. • Starbucks – мобільний застосунок, програма лояльності, POS і онлайн-замовлення працюють як одна система.
2. Персоналізація комунікацій	Індивідуальні рекомендації, контент і пропозиції завдяки Big Data, AI та поведінковій аналітиці	• Netflix – персоналізовані добірки фільмів на основі штучного інтелекту. • Amazon – рекомендаційний алгоритм на основі історії покупок, пошуку та переглядів.

3. Стрімкий розвиток AI-маркетингу	Використання ШІ для аналізу поведінки аудиторії, генерації контенту, автоматизації рекламних кампаній і прогнозування попиту	• Coca-Cola – створення рекламних роликів за допомогою AI-платформи Create Real Magic. • Google / Meta Ads – автоматизовані рекламні кампанії на основі машинного навчання.
4. Пріоритет відеоконтенту	Домінування коротких відеоформатів (TikTok, Reels, Shorts), висока залученість аудиторії, емоційний контент	• Nike – відеоісторії в TikTok та Reels, що фокусуються на емоціях та мотивації. • Red Bull – екстремальний відеоконтент, який формує унікальну асоціацію з брендом.
5. Зростання ролі контент-маркетингу та інфлюенсерів	Використання експертного та lifestyle-контенту, партнерства з мікро- та макроінфлюенсерами	• Sephora – партнерство з beauty-блогерами, контентні гайди. • Adidas – кампанії з лідерами думок, співпраця з відомими спортсменами і TikTok-трендсеттерами.
6. Інтерактивність та гейміфікація	Залучення аудиторії через ігрові механіки: VR/AR, опитування, челленджі, інтерактивні історії	• IKEA Place (AR) – віртуальне розміщення меблів. • KFC Gaming – інтерактивний контент, челленджі, участь у кіберспортивних активностях.

Джерело: *систематизовано за матеріалами* [1; 2; 3]

В умовах економічної нестабільності та воєнного стану підприємства змушені швидко трансформувати свої комунікаційні підходи, зміщуючи акценти на цифрові канали, соціальні мережі та персоналізовані формати взаємодії зі споживачами.

Порівняно зі світовими трендами, українські бренди демонструють більш активний перехід у digital-середовище, зростання ролі антикризових та репутаційних комунікацій, а також посилену увагу до соціальної відповідальності, патріотичного контенту та підтримки суспільно значущих ініціатив. Такі особливості зумовлюють формування специфічної моделі маркетингових комунікацій в Україні, орієнтованої на відкритість, довіру, соціальну значущість і гнучкість у взаємодії з аудиторіями [2; 4; 5].

Для систематизації ключових особливостей розвитку маркетингових комунікацій в Україні доцільно подати їх у табличному форматі. Такий підхід дає змогу узагальнити основні напрями трансформації комунікаційної діяльності підприємств, а також наочно продемонструвати конкретні приклади їх

практичної реалізації українськими компаніями в різних галузях економіки. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Українські тенденції розвитку маркетингових комунікацій та приклади їх реалізації

Тенденція	Зміст	Приклади реалізації українськими брендами
1. Домінування digital-комунікацій	Перехід бізнесів у цифрове середовище; акцент на SMM, таргетингу, SEO/SEM, медіарекламі	• Нова пошта – повна digital-екосистема: застосунок, чат-боти, інтерактивні push-сповіщення. • Rozetka – масштабні digital-кампанії та активна присутність у соцмережах.
2. Зростання ролі КСВ та соціальних місій брендів	Активна участь бізнесів у волонтерстві, підтримці ЗСУ, допомозі громаді; репутаційна важливість соціальних проєктів	• МХП (“МХП Підтримка”) – системна гуманітарна допомога. • АТБ – програми підтримки переселенців і благодійні ініціативи.
3. Патріотичний брендинг і локальні наративи	Використання української символіки, мови, креативів на національних мотивах; локальна ідентичність	• Сільпо – брендинг магазинів у стилі української культури. • Укрпошта – патріотичні марки, символічні кампанії, брендинг “Русскій воєнний корабль…”.
4. Швидкий розвиток e-commerce та D2C-моделей	Прямий продаж через соцмережі, маркетплейси, власні інтернет-магазини, CRM-системи	• Dodo Socks / Kachorovska – прямі продажі через Instagram та сайт, автоматизація через CRM. • Monobank – 100% digital-модель без відділень.
5. Активне використання інфлюенсер-маркетингу	Співпраця з блогерами, лідерами думок, волонтерами, військовими; високий рівень довіри аудиторій	• Бадьорий Ранок / Дніпро-М – співпраця з українськими TikTok-блогерами. • ОККО – партнерства з відомими українськими героями та амбасадорами.
6. Антикризові та адаптивні комунікації	Оперативні реакції на події, прозорість, комунікації під час відключень, воєнних загроз, логістичних змін	• Укренерго та ДТЕК – регулярні інформкампанії з попередженнями та роз’ясненнями. • АТБ / Сільпо – оперативні оновлення щодо графіків роботи та безпеки.

Джерело: *систематизовано за матеріалами* [2; 4; 5]

Приклади успішних компаній показують, що розвиток цифрових каналів, партнерства з інфлюенсерами, впровадження D2C-моделей, а також прозорість і соціальна відповідальність стають ключовими чинниками формування довіри та лояльності споживачів. У комплексі ці тенденції визначають новий формат комунікаційної політики українських підприємств, орієнтований на технологічність, відкритість та соціальну значущість [2; 4; 5].

Список використаних джерел

1.Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 720 p.

2.Google Marketing Platform. About Google Marketing Platform. URL: https://marketingplatform.google.com.

3.Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.* 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 720 p.

4.Виноградова О. В., Крижко О. В., Недопако Н. М. Моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки*". 2024. № 3 (1). С. 18–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_3%281%29__4

5.Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417

СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ромащенко О.С.,к.е.н., доцент
Єніна Є.Д., здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація змінює підходи підприємств до вивчення потреб споживачів, формування ринкової пропозиції та оцінювання результативності маркетингової діяльності. На різних етапах ухвалення рішення про покупку споживач може користуватися різними каналами. Наприклад, він знаходить товар через пошукову систему, ознайомлюється з його характеристиками на сайті підприємства, а замовлення оформлює через менеджера. Якщо дані про ці взаємодії зберігаються в окремих системах, підприємству складніше простежити шлях клієнта, з'ясувати, які маркетингові дії сприяли продажу, і визначити, на яких етапах потенційні покупці припиняють взаємодію.

Метою дослідження є обґрунтування послідовності етапів управління інтернет-маркетингом підприємства та визначення показників для оцінювання його результативності. У дослідженні використано методи аналізу й систематизації наукових публікацій.

П. К. Каннан і Г. Лі розглядають цифровий маркетинг крізь призму точок контакту, у яких цифрові технології впливають на маркетингові процеси й управлінські рішення підприємства [1]. К. Лемон і П. Верхуф зазначають, що клієнтський досвід формується впродовж усього шляху покупця — від перших контактів із підприємством до купівлі та подальшої взаємодії [2]. З огляду на це роль кожного каналу доцільно оцінювати за тим, яке завдання він виконує на відповідному етапі. Наприклад, за тривалого циклу продажу сторінка з технічними характеристиками допомагає покупцеві порівняти товари, а консультація менеджера — уточнити вимоги, погодити специфікацію та перейти до оформлення замовлення.

П. Верхуф та співавтори виокремлюють оцифрування інформації, застосування цифрових технологій у бізнес-процесах і цифрову трансформацію підприємства [3]. У сфері інтернет-маркетингу придбання CRM-системи є одним із кроків до цифрової трансформації. Її використання в управлінні маркетингом передбачає, що підприємство визначає, хто фіксує джерело кожного звернення, за якими критеріями менеджер встановлює належність потенційного клієнта до цільового сегмента та як дані про результати угод враховують під час розподілу рекламного бюджету.

Для оцінювання результативності інтернет-маркетингу запропоновано поєднувати фінансові, поведінкові та якісні показники [5]. Фінансові показники дають змогу визначити, скільки підприємство витрачає на залучення одного нового клієнта та який дохід отримує від укладених угод. Поведінкові показники характеризують просування потенційних клієнтів від першого контакту з підприємством до купівлі. Зокрема, конверсія звернень у замовлення показує, яка частка отриманих звернень завершується продажем. Якісні показники, зокрема задоволеність обслуговуванням і відгуки клієнтів, допомагають з’ясувати, як покупці оцінюють швидкість відповіді, повноту консультації та зручність оформлення замовлення.

Спільний аналіз цих показників дає змогу обґрунтувати управлінські рішення. Наприклад, рекламний канал може забезпечувати значну кількість звернень за невисокої вартості кожного з них, але мала частка таких звернень перетворюється на замовлення. За таких умов вартість залучення нового клієнта може виявитися високою. Щоб з’ясувати причини низької конверсії, доцільно перевірити, чи відповідають отримані звернення цільовому сегменту, та проаналізувати, як менеджери опрацьовують запити. Якщо більшість звернень надходить від споживачів поза цільовим сегментом, варто переглянути налаштування реклами. Якщо потенційні покупці відповідають цільовому профілю, а у відгуках згадують тривале очікування відповіді, першочергового вдосконалення потребує процес опрацювання звернень.

На основі аналізу наукових публікацій сформовано послідовність управлінських рішень, що охоплює визначення цілей інтернет-маркетингу, добір каналів взаємодії з клієнтами, організацію збору даних, оцінювання результатів і коригування маркетингових дій. Запропоновану послідовність наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Етапи управління інтернет-маркетингом підприємства

Етап	Управлінське рішення
Діагностика	Визначити базові значення показників і місця втрати потенційних клієнтів.
Цілі й сегменти	Уточнити критерії вибору покупців, цільові значення та строки.
Канали й бюджет	Розподілити ресурси відповідно до ролі каналів і якості звернень.
Інтеграція даних	Пов’язати джерела звернень, статуси в CRM та дані про замовлення.
Оцінювання	Зіставити план і факт, перевірити причини відхилень та скоригувати дії.

Джерело: *складено автором на основі [1,3,5]*

Для оцінювання продажів із тривалим циклом доцільно порівнювати групи звернень, отриманих у зіставні періоди. Кожній групі необхідно надати достатньо часу для переходу від звернення до замовлення. Якщо рекламна кампанія збільшує кількість контактів, а частка кваліфікованих запитів падає, слід перевірити вибір аудиторії та зміст посадкової сторінки. Якщо частка кваліфікованих звернень стабільна, але конверсія пропозицій у договори знижується, предметом перевірки стають час відповіді, комерційні умови та причини відмов. За достатнього обсягу даних ефект конкретної зміни варто оцінити контрольованим тестом.

Висновки. Запропонований підхід поєднує діагностику, постановку цілей, розподіл бюджету, інтеграцію даних та оцінювання результатів. Систематичний аналіз витрат, конверсії й маржинального доходу дає підприємству змогу перевіряти доцільність вкладень у кожний сегмент. Подальша емпірична перевірка підходу передбачає зіставлення маркетингових показників і результатів продажів на даних конкретного підприємства.

Список використаних джерел

1. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. URL:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811616301550?via%3Dihub

2. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420

3. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478?via%3Dihub

4. Ромащенко О. С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 471–479. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-471-479

5. Ромащенко О. С., Воскобоєва О. В., Снітко А. С. Оцінка результативності інтернет-маркетингу як індикатор стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2025. № 3–4. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2025.16

СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ромащенко О.С., к.е.н., доцент
Степанов А.Г., здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається тим, наскільки його пропозиція відповідає критеріям, якими покупці керуються під час вибору постачальника. Зіставлення цін, строків поставки та рівня обслуговування з відповідними показниками конкурентів дає змогу виявити, за якими параметрами підприємство поступається іншим учасникам ринку. Щоб визначити, які зміни допоможуть скоротити це відставання, необхідно проаналізувати процеси, від яких залежать відповідні показники.

Тривала підготовка комерційної пропозиції може бути зумовлена неповними відомостями в запиті клієнта, складною процедурою погодження ціни або обмеженими ресурсами технічного підрозділу. Залежно від встановленої причини підприємство може уточнити вимоги до приймання запитів, спростити погодження цін або переглянути розподіл завдань у технічному підрозділі. Таким чином, порівняння з конкурентами допомагає визначити, які процеси потребують удосконалення та які зміни можуть зміцнити конкурентну позицію підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування механізму стратегічного бенчмаркінгу та визначення умов його застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У дослідженні використано методи аналізу, порівняння та систематизації положень наукових публікацій.

Ґ. Оздаоглу, А. Оздаоглу та М. Дамар пропонують визначати пріоритетність бізнес-процесів за допомогою багатокритеріального оцінювання [1]. У межах цього дослідження такий підхід покладено в основу вибору об’єкта стратегічного бенчмаркінгу. Для цього запропоновано враховувати значущість процесу для клієнта та його внесок у досягнення стратегічних цілей

підприємства. Л. Олдерман і С. Мюррей розглядають бенчмаркінг як структурований метод оцінювання, що дає змогу вдосконалювати продукти, послуги й процеси через вивчення практик та обмін досвідом [2].

На основі розглянутих підходів механізм стратегічного бенчмаркінгу запропоновано визначати як сукупність процедур і управлінських рішень, що охоплюють вибір пріоритетного процесу, виявлення розривів між показниками підприємства й орієнтирами порівняння, адаптацію відібраних практик та оцінювання результатів їх упровадження.

Перший етап — вибір пріоритетного процесу. Об’єкт бенчмаркінгу визначають з огляду на його значущість для клієнта та внесок у досягнення стратегічної цілі підприємства. Якщо покупці часто називають тривале очікування комерційної пропозиції причиною відмови від співпраці, доцільно дослідити процес опрацювання запиту. Підприємство визначає початкову й кінцеву точки процесу, наприклад від реєстрації запиту до надсилання пропозиції клієнтові, призначає відповідального працівника та фіксує вихідні значення показників. Для оцінювання процесу доцільно поєднувати тривалість підготовки пропозиції та частку пропозицій, повернених на доопрацювання. Це дає змогу перевірити, чи зберігається якість підготовки документів у разі скорочення строків.

Другий етап — вибір об’єктів порівняння та збір даних. Ринкову пропозицію прямих конкурентів доцільно аналізувати за доступною інформацією про ціни, заявлені строки та умови обслуговування. Для вивчення способів організації процесу можна використати досвід інших підрозділів підприємства або компаній з інших галузей, якщо вони виконують подібну функцію. Наприклад, аналіз роботи іншого підрозділу може показати, як розподіл обов’язків між менеджером і технічним фахівцем впливає на швидкість опрацювання запиту. Дані збирають із відкритих джерел, внутрішніх реєстрів або в межах погодженого обміну інформацією. Перед порівнянням узгоджують одиниці вимірювання, період спостереження, критерії включення запитів до вибірки та правила розрахунку показників. Для оцінювання тривалості

підготовки пропозиції особливо важливо однаково визначити моменти початку й завершення відліку.

Третій етап — діагностика конкурентного розриву. Різницю між фактичними показниками підприємства й обраним орієнтиром аналізують з урахуванням відмінностей у ресурсах, масштабі діяльності та складності операцій. Строки підготовки стандартних і нестандартних пропозицій порівнюють окремо, оскільки останні можуть потребувати індивідуальних розрахунків або додаткових погоджень. Для з’ясування причин відставання зіставляють дані реєстру запитів і замовлень, відгуки клієнтів та інформацію від працівників, залучених до відповідних операцій. Аналіз тривалості окремих операцій допомагає встановити, де саме виникає затримка — під час уточнення вимог, підготовки технічного розрахунку чи погодження ціни.

Четвертий етап — адаптація практики та її пілотне впровадження. Підприємство визначає, які елементи вивченої практики можна застосувати з огляду на специфіку його діяльності. Кожен варіант оцінюють за очікуваним впливом на критерій вибору постачальника, витратами на впровадження, доступністю ресурсів і можливими наслідками для інших показників. Наприклад, якщо затримки виникають через повторне уточнення технічних вимог, на одній товарній групі можна випробувати стандартизовану форму запиту та шаблони типових комерційних пропозицій. До початку пілотного впровадження визначають його тривалість, склад учасників і критерії результативності. Зокрема, підприємство може встановити цільове скорочення строку підготовки пропозиції та допустиму частку документів, повернених на доопрацювання.

П’ятий етап — оцінювання та закріплення результатів. Після завершення пілотного впровадження фактичні показники зіставляють із вихідними та цільовими значеннями. Оцінюють тривалість підготовки пропозицій, частку документів, повернених на доопрацювання, і частку запитів, що завершилися замовленням. Останній показник доцільно оцінювати після завершення типового циклу продажу, щоб врахувати результат опрацювання

запитів, отриманих наприкінці пілоту. За можливості отримані результати порівнюють із показниками зіставної групи, у якій діяв попередній порядок роботи. Рішення про поширення практики на інші товарні групи ухвалюють з урахуванням її впливу на клієнтів і витрат підприємства. У разі поширення практики її закріплюють у робочих процедурах, визначають відповідальних за дотримання нового порядку та періодичність контролю. Такий підхід узгоджується з принципом побудови системи контролю, за яким показники добирають відповідно до стратегічних цілей підприємства та доступних даних [3].

Висновки. Запропонований механізм пов’язує зіставлення з ринковими орієнтирами з аналізом причин відставання, пілотним упровадженням змін та оцінюванням їхніх наслідків. Його застосування доцільно починати з процесу, що відчутно впливає на вибір покупця та забезпечений зіставними даними. Практична перевірка механізму потребує аналізу змін за показниками швидкості, якості та економічного результату конкретного підприємства.

Список використаних джерел

1. Özdağoğlu G., Özdağoğlu A., Damar M. Identifying and prioritising process portfolio for sustaining an effective business process management lifecycle. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*. 2023. Vol. 30, No. 1–2. P. 24–43. DOI 10.1002/mcda.1798.

2. Alderman L., Murray S. Benchmarking: Seeking Best Practice. *New Directions for Evaluation*. 2025. Vol. 2025, No. 185–186. P. 25–32. DOI 10.1002/ev.20634.

3. Ромащенко О. С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 471–479. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-1-471-479.

ЦИФРОВА РЕКЛАМА У СТРУКТУРІ СУЧАСНИХ DIGITAL-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Селюх Є.С.
викладач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю Факультету журналістики
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (м. Київ, Україна)
e-mail: y.seliukh@kubg.edu.ua
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9922-9667

Сучасні digital-комунікації підприємства формуються вже не як сукупність окремих інтернет-каналів, а як взаємопов'язане середовище контактів із аудиторією. Сайт, соціальні медіа, відеоплатформи, електронна пошта, месенджери, CRM, маркетплейси, мобільні застосунки та рекламні системи функціонують одночасно і постійно обмінюються даними про поведінку користувача. У такій системі цифрова реклама перестає бути лише способом розміщення платного повідомлення. Її значення визначається тим, наскільки вона пов'язана з іншими елементами комунікації підприємства, забезпечує перехід між ними та допомагає накопичувати інформацію для наступних контактів з аудиторією.

Українські науковці дедалі частіше трактують цифрові комунікації саме як системний компонент маркетингової діяльності. Ж. Жигалкевич і Р. Рибальченко розглядають їх як окремий економічний та поведінковий феномен і наголошують на персоналізації, асинхронності, автоматизації та зміні транзакційних витрат у взаємодії підприємства зі споживачем [1]. Ю. Васенко характеризує інтернет-маркетинг як складову маркетингових комунікацій, розвиток якої безпосередньо пов'язаний зі зміною поведінки аудиторії, поширенням мобільних технологій і зростанням ролі цифрових точок контакту [2]. Т. Гавриленко та Д. Бєлєєнко, аналізуючи інструментарій цифрового маркетингу, показують його розширення від вебсайтів, контекстної та банерної реклами до персоналізації, доповненої реальності, візуалізації та інших технологічно складніших форматів [3]. Це дає

підстави розглядати цифрову рекламу не ізольовано, а через її місце у цілісній комунікаційній системі підприємства.

У структурі такої системи цифрова реклама виконує особливу функцію: вона забезпечує кероване платне залучення аудиторії до тих інформаційних середовищ, які підприємство створює або використовує для подальшої взаємодії. Рекламне оголошення саме по собі рідко є завершеним комунікаційним актом. Воно може переводити користувача на сайт, сторінку товару, відео, профіль у соціальній мережі, форму заявки, маркетплейс або в мобільний застосунок. Подальший результат залежить уже не тільки від якості рекламного контакту, а й від змісту наступної точки взаємодії, її зручності, довіри до бренду та узгодженості повідомлень між каналами. Тому ефективність цифрової реклами доцільно оцінювати не окремо від digital-комунікацій, а в межах послідовності контактів, яку проходить користувач.

Такий підхід змінює і співвідношення між платними та власними каналами підприємства. Платне охоплення дозволяє швидко сформувати контакт з потрібним сегментом аудиторії, тоді як сайт, контент, CRM-комунікації, соціальні медіа та інші власні середовища забезпечують накопичення результату цього контакту. Реклама прискорює вхід користувача в систему, але довготривалий ефект виникає тоді, коли підприємство здатне продовжити комунікацію після першого показу або переходу. У цьому контексті актуальним є висновок Н. Яловеги про зростання ролі маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки [4]. Цінність цифрової реклами, відповідно, полягає не тільки у забезпеченні видимості, а й у підтриманні узгодженості комунікаційних дій підприємства.

Помітною рисою сучасного етапу є алгоритмізація рекламних процесів. Автоматизоване управління ставками, підбір аудиторій, прогнозування ймовірності дії, динамічне формування креативів і машинна оптимізація кампаній поступово змінюють характер роботи з цифровою рекламою. О. Ларченко серед актуальних напрямів цифрової трансформації маркетингу виокремлює застосування штучного інтелекту, чат-ботів, голосового пошуку,

гейміфікації та zero-click-сценаріїв [5]. Для підприємства це означає, що реклама дедалі частіше функціонує всередині автоматизованої інфраструктури, де частину рішень щодо показу, частоти, аудиторії та комбінації повідомлень приймають алгоритми. Водночас саме підприємство має визначати логіку комунікації, зміст повідомлення та критерії, за якими рекламна активність оцінюється як результативна.

Трансформацію функцій цифрової реклами добре видно на поточній структурі українського ринку. За оцінкою IAB Україна, у першому півріччі 2026 року обсяг медійної інтернет-реклами становив 10,198 млрд грн, а платного пошуку – 12,137 млрд грн. У межах медійної реклами відео вже займало 54 % бюджету проти 46 % display; на глобальні платформи припадало 71 % медійних витрат, частка programmatic-закупівель становила 49 %, а 74 % медійної реклами припадало на mobile [6]. Такі показники свідчать не тільки про зростання ринку, а й про зміну його внутрішньої логіки: рекламний контакт стає переважно мобільним, відеоцентричним, алгоритмічно закуповуваним і залежним від великих платформ.

Для структури digital-комунікацій підприємства особливо важливо, що ці тенденції впливають не лише на вибір рекламного формату. Зростання відео змінює вимоги до контенту та виробництва креативів; домінування мобільних розміщень потребує адаптації сайтів, посадкових сторінок і форм взаємодії до мобільного сценарію; висока частка глобальних платформ посилює залежність від їхніх алгоритмів, правил атрибуції та доступних даних. Programmatic-закупівлі, своєю чергою, переводять частину планування від ручного вибору майданчиків до автоматизованої роботи з аудиторіями та інвентарем. Отже, сучасна цифрова реклама впливає на значно ширший набір маркетингових рішень, ніж лише закупівля медіа.

Масштаб потенційної цифрової аудиторії в Україні також підсилює значення такого інтегрованого підходу. За даними Digital 2026: Ukraine, наприкінці 2025 року в Україні налічувалося 35,3 млн інтернет-користувачів, а проникнення інтернету оцінювалося у 89,6 %. Кількість ідентифікаторів

користувачів соціальних медіа становила 23,0 млн [7]. Водночас сам звіт застерігає, що ці ідентифікатори не слід автоматично прирівнювати до кількості унікальних осіб. Для підприємства це методологічно важливо: велике потенційне охоплення не означає автоматичного збільшення реальної аудиторії, а повторні контакти на різних платформах можуть стосуватися тих самих користувачів.

Тому одним із ключових питань стає не максимізація кількості показів, а узгодження рекламних даних з іншими джерелами інформації про аудиторію. Вебаналітика, CRM, дані електронної комерції, взаємодії з контентом і рекламна статистика мають розглядатися як частини одного інформаційного контуру. За такого підходу показники CTR, CPM, CPC або кількість переглядів залишаються потрібними, але не можуть бути самодостатньою оцінкою. Важливішим стає зв’язок рекламного контакту з якістю переходу, глибиною взаємодії, повторними відвідуваннями, запитами, продажами та подальшою комунікацією з клієнтом. Саме тут цифрова реклама набуває аналітичної функції: вона не лише поширює повідомлення, а й створює масив поведінкових даних для коригування наступних маркетингових рішень.

У сучасній структурі digital-комунікацій підприємства цифрова реклама, таким чином, займає проміжне положення між контентом, каналами взаємодії та системою даних. Вона дає змогу масштабувати потрібне повідомлення, спрямовувати аудиторію до наступної точки контакту та перевіряти реакцію різних сегментів на комунікаційну пропозицію. Її результативність дедалі менше залежить від окремого формату і дедалі більше – від того, наскільки реклама включена у загальну логіку взаємодії підприємства зі споживачем. Сучасні тенденції українського ринку – зростання ролі відео, mobile, programmatic та глобальних платформ – лише посилюють потребу в такій інтеграції. У цьому сенсі цифрова реклама є не автономною частиною маркетингу, а механізмом активації, масштабування та вимірювання digital-комунікацій підприємства.

Список використаних джерел

1. Жигалкевич Ж. М., Рибальченко Р. А. Цифрові комунікації у маркетинговій діяльності підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2025. № 5 (28). С. 59–67. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.5.7 (дата звернення: 19.09.2026).

2. Васенко Ю. О. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та його сучасні тренди в Україні. Економічний простір. 2025. № 202. С. 26–30. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.26-30 (дата звернення: 18.09.2026).

3. Гавриленко Т. В., Бєлєєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 80–86. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-11 (дата звернення: 19.09.2026).

4. Яловега Н. І. Роль маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-15 (дата звернення: 20.09.2026).

5. Ларченко О. В. Цифрова трансформація маркетингу: теоретико-методологічний аналіз нових підходів та перспектив розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2026. № 28. С. 237–241. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.27 (дата звернення: 21.09.2026).

6. IAB Україна. Оцінка обсягу ринку інтернет-реклами за перше півріччя 2026 року. 18.09.2026. URL: https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultat-otsinky-obsyagu-rynku-interent-reklamy-za-pershe-pivrichchya-2026-roku/ (дата звернення: 22.09.2026).

7. Kemp S. Digital 2026: Ukraine. DataReportal. 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine (дата звернення: 21.09.2026).

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КООПЕРЕНЦІЙНИХ ВІДНОСИН: КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ

Скоробрещук В.В., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

В умовах посилення конкурентного тиску, цифровізації економіки та зростання ролі інновацій кооперація стає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств. Вона передбачає одночасне поєднання співробітництва та конкуренції між суб'єктами господарювання, які взаємодіють задля досягнення спільних цілей, зберігаючи власну ринкову самостійність [1; 2].

Водночас ефективність кооперенційних відносин залежить не лише від інтенсивності взаємодії партнерів, а й від здатності забезпечувати економічні, інноваційні та стратегічні результати. Це зумовлює необхідність розроблення системи критеріїв і показників оцінювання ефективності кооперації [3; 4].

Метою дослідження є визначення основних критеріїв і показників оцінювання ефективності кооперенційних відносин, які дають змогу комплексно оцінити результати взаємодії підприємств і визначити напрями її вдосконалення.

Оцінювання ефективності кооперенційних відносин є комплексним процесом, спрямованим на визначення відповідності результатів взаємодії встановленим стратегічним, економічним та інноваційним цілям учасників. На відміну від традиційного оцінювання співробітництва, під час аналізу кооперації необхідно враховувати подвійний характер взаємодії: створення спільної цінності через кооперацію та збереження конкурентних переваг кожного партнера.

Для забезпечення комплексності оцінювання доцільно використовувати систему взаємопов'язаних критеріїв, кожен з яких характеризується сукупністю кількісних і якісних показників.

Економічний критерій відображає вплив кооперенційних відносин на фінансово-економічні результати діяльності підприємств. Основними показниками є приріст доходу від реалізації продукції, зниження виробничих і трансакційних витрат, рівень рентабельності спільних проєктів, економія ресурсів, приріст продуктивності праці та окупність інвестицій у спільну діяльність. Застосування цих показників дає змогу визначити, чи забезпечує кооперація економічні переваги порівняно з автономною діяльністю підприємств.

Інноваційний критерій характеризує здатність партнерів створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові продукти, технології й управлінські рішення. До відповідних показників належать кількість спільних інноваційних проєктів, частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, кількість упроваджених розробок, тривалість циклу розроблення нової продукції, обсяг

спільних витрат на дослідження та розробки, а також кількість отриманих або спільно використаних об’єктів інтелектуальної власності.

Організаційно-управлінський критерій дає змогу оцінити якість координації між учасниками, узгодженість їхніх цілей і результативність спільного прийняття рішень. Його показниками можуть бути частота спільних управлінських заходів, рівень виконання узгоджених планів, своєчасність реалізації спільних проєктів, тривалість погодження рішень і ступінь залучення партнерів до управління взаємодією.

Ресурсно-компетентнісний критерій відображає ефективність об’єднання та використання ресурсів, знань і компетенцій партнерів. Для його оцінювання доцільно використовувати показники рівня спільного використання виробничих потужностей, обсягу залучених взаємодоповнювальних ресурсів, кількості спільних навчальних програм, інтенсивності обміну знаннями та ступеня доступу до нових технологій, ринків і професійних компетенцій.

Стратегічний критерій характеризує внесок кооперації у формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Основними показниками є розширення ринків збуту, збільшення частки ринку, зростання кількості стратегічних партнерств, підвищення стійкості ланцюгів постачання та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є збереження стратегічної автономії партнерів і недопущення надмірної залежності від окремих учасників.

Соціально-інституційний критерій відображає рівень довіри, прозорості та стабільності відносин між партнерами. Його показниками можуть бути рівень задоволеності учасників співпрацею, кількість повторних спільних проєктів, частота конфліктних ситуацій, швидкість урегулювання суперечностей, дотримання договірних зобов’язань і наявність дієвих механізмів захисту конфіденційної інформації та інтелектуальної власності.

Для узагальнення результатів оцінювання можна застосовувати інтегральний індекс ефективності кооперенційних відносин. Його розрахунок передбачає нормування показників, визначення вагомості кожного критерію та агрегування отриманих оцінок. У загальному вигляді індекс можна представити формулою:

$$I_k = \Sigma\ (w_j \times I_j),$$

де I_k – інтегральний індекс ефективності кооперенційних відносин;

I_j – нормована оцінка за j-м критерієм;

w_j – ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

$\Sigma w_j = 1$.

Застосування інтегрального індексу дає змогу порівнювати ефективність кооперації між підприємствами, проєктами або періодами діяльності. Водночас його розрахунок потребує обґрунтування системи показників, правил нормування та вагових коефіцієнтів. Для підвищення об’єктивності результатів кількісні показники варто доповнювати експертними оцінками якості взаємодії, рівня довіри та збалансованості інтересів учасників.

Окремої уваги потребує врахування потенційних ризиків кооперації. До них належать витік комерційно важливої інформації, конфлікти інтересів, нерівномірний розподіл результатів спільної діяльності, залежність від партнерів і послаблення індивідуальних конкурентних переваг. Тому висока економічна результативність не завжди свідчить про загальну ефективність кооперційних відносин. Комплексне оцінювання має враховувати співвідношення отриманих вигід, понесених витрат і прийнятих ризиків, а також здатність партнерів підтримувати довгострокову взаємодію.

Отже, оцінювання ефективності кооперційних відносин потребує системного підходу, що поєднує економічні, інноваційні, організаційно-управлінські, ресурсно-компетентнісні, стратегічні та соціально-інституційні критерії. Використання відповідних показників дає змогу визначити не лише безпосередні результати спільної діяльності, а й якість партнерської взаємодії, рівень реалізації інноваційного потенціалу та здатність підприємств зберігати конкурентні переваги. Запропонований підхід до формування системи критеріїв та інтегрального індексу може бути використаний для моніторингу розвитку кооперації, порівняння результативності партнерств і розроблення управлінських рішень щодо їх удосконалення. Перспективним напрямом подальших досліджень є адаптація системи показників до специфіки окремих галузей, підприємств і кластерних об’єднань.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 5 (80). С. 72-76.

2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бугаєва М.В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.

3. 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/URL: https://zenodo.org/records/15189585

4. 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

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

Сьомкіна Т.В., проф.,

Бєлік С.С., здобувач вищої освіти,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

(м. Київ, Україна)

На даний час туризм виступає глобальною галуззю світової економіки. Цікаво, що частка міжнародного туризму у світовому ВВП становить 10%, а також близько 7% світового експорту. У цьому аспекті туристичні послуги посідають третє місце серед найбільш значних експортних галузей у цілому світі.

Станом на сьогодні туристична галузь в Україні є п’ятим за значенням складником поповнення бюджету, а в перспективі її питома вага у поповненні бюджету країни повинна значно зрости. Забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг, на наш погляд, значною мірою має базуватися на осучасненні інфраструктури туристичної та курортно-рекреаційної сфери [1-2].

Оцінка діяльності туристичного ринку Києва свідчить про його перетворення на ключовий центр в’їзного та внутрішнього туризму України, який, незважаючи на виклики, активно адаптується до нових реалій. Ринок характеризується високою концентрацією туристичних операторів, розвиненою інфраструктурою та орієнтацією на культурно-пізнавальний туризм.

Структура ринку: Київ є основним ринком виїзного туризму, а також лідером із прийняття внутрішніх туристів. Туристичний продукт столиці інтегрується з пропозиціями Київської області, створюючи єдиний комплекс культурного та заміського відпочинку.

Туристичні оператори: У столиці зосереджена найбільша кількість туроператорів. Ключові гравці ринку (лідери за напрямами Єгипет, Туреччина) активно формують пропозиції для киян та гостей міста.

Інновації та управління: Спостерігається тенденція до впровадження інновацій у плануванні продажів туристичних продуктів, а також удосконалення логістики (транспортної та туристичної) у Києві.

Перспективи розвитку: Розробляються стратегії, спрямовані на зростання туристичних потоків та збільшення надходжень, зокрема через промоцію культурної спадщини та розширення регіональних туристичних продуктів.

Культурна спрямованість: Переважна частина запитів стосується екскурсійного та історичного туризму.

Позиціонування: Київ позиціонується як провідний центр ділового та культурного туризму в Україні.

Виклики: Ринок потребує подальшого розвитку туристичної логістики для покращення обслуговування.

Оцінка діяльності показує, що туристичний ринок Києва залишається найбільш динамічним сегментом туристичної галузі України.

Доцільно розглянути основні проблеми і перспективи розвитку туристичного ринку Київщини (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку Києва

Проблеми розвитку туристичного ринку	Перспективи розвитку туристичного ринку
Безпекові ризики: постійна загроза обстрілів, що робить прогнозування турпотоку майже неможливим.	Розвиток «сториз-туризму»: акцент на подіях, що відбуваються зараз.
Слабкість взаємодії: недостатня співпраця між туристичним бізнесом та місцевою владою.	Цифровізація: впровадження інноваційних туристичних послуг.
Відсутність єдиної стратегії: потреба у чіткій, сучасній стратегії розвитку галузі в умовах війни.	Створення нових продуктів: фокус на безпечних маршрутах, еко-туризмі в області та індустріальному туризмі.

Джерело: *систематизовано автором за матеріалами* [3-5]

Таким чином, київський ринок має високий потенціал для швидкого відновлення після зменшення безпекових ризиків, завдяки своїй ролі як культурного та бізнес-центру держави.

Київ демонструє рекордні темпи зростання надходжень до бюджету, поступово повертаючись до довоєнних рівнів. У 2025 році надходження склали 70,6 млн. грн., що майже відповідає показникам 2021 року (76 млн грн). За перше півріччя 2025 року збір зріс на 65% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. У першій половині 2024 року виторг київських туристичних компаній склав 3,1 млрд. грн., що забезпечило понад 54% чистого доходу всього турсектору України [6].

Таким чином, оцінка ринку туристичних послуг Києва свідчить про те, що столиця залишається ключовим туристичним хабом України, незважаючи на серйозні виклики останніх років. Ринок адаптується до нових умов, зміщуючи акценти з іноземного туризму на внутрішній та діловий.

Список використаних джерел:

1.UNWTO Tourism Barometer. URL: http://mkt.unwto.org/en/barometer.

2. Виноградова О.В., Сьомкіна Т.В., Демська А.Ю. Особливості маркетингу туристичних послуг в Україні у післявоєнний період. *Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності: матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції* (4-5 травня 2023 р) Львів: ЛТЕУ, 2023.

3.Дрокіна Н.І., Виноградова О.В. SERM стратегія в маркетинговій діяльності туристичного підприємства. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі,* 1(2), 2021, 21-29. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/898

4.Кобченко А.А. Формування маркетингових комунікацій туристичного підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 31 (70). № 2, 2020. https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-33

5.Міжнародний туристичний форум «Туризм в Україні: виклики та відновлення». URL: https://kneu.edu.ua/ ua/mijnarodniy_turist/

6.Програма розвитку туризму Київської області на 2024-2026 рр. https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dodatok-48.pdf

СТРАТЕГІЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сьомкіна Т.В., д.е.н., професор
Пирог Н. В., здобувач вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

В умовах глобальної цифрової конкуренції покупці вже на етапі пошуку товару можуть порівнювати пропозиції місцевих та іноземних постачальників. Видимість у пошукових системах допомагає підприємству потрапити до переліку варіантів, які розглядає покупець. Під час вибору постачальника значення мають характеристики товару, зрозумілість його опису, повна вартість замовлення та умови післяпродажного обслуговування. Економічна віддача від залучення відвідувачів із різних країн залежить від спроможності підприємства виконувати замовлення й обслуговувати клієнтів на кожному з обраних ринків. Тому стратегія інтернет-маркетингу має охоплювати визначення цільових ринків, адаптацію пропозиції до їхніх особливостей та оцінювання економічних результатів маркетингових заходів.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до розроблення стратегії інтернет-маркетингу підприємства з урахуванням відмінностей між цифровими ринками. Для досягнення мети використано методи аналізу, порівняння та систематизації положень наукових публікацій. За результатами дослідження запропоновано послідовність управлінських рішень, що охоплює вибір цільового ринку, адаптацію пропозиції, перевірку результативності каналів залучення покупців і розподіл маркетингового бюджету за результатами цієї перевірки.

Г. Пфайфар, М. Мітренга й А. Шохам розглядають здатність підприємства виявляти потреби іноземних клієнтів та адаптувати свою діяльність до умов зовнішніх ринків як складову міжнародних динамічних маркетингових спроможностей [1]. У практиці інтернет-маркетингу це означає, що підприємство має регулярно перевіряти, чи правильно воно визначило цільову

аудиторію, які альтернативи розглядають покупці та через які канали їм зручно оформлювати замовлення.

Ю. Чень, Ц. Ван і Цз. Чжан досліджують роль платформ транскордонної електронної комерції в отриманні підприємствами інформації про міжнародні ринки та розвитку їхніх конкурентних спроможностей [2]. Спираючись на цей підхід, підприємство може використовувати платформу як канал збуту та як джерело даних для попереднього оцінювання попиту на конкретному ринку. Під час інтерпретації результатів слід враховувати, кого охоплює платформа та які дані вона надає продавцеві. Активність користувачів характеризує попит серед аудиторії платформи, а для висновків щодо ринку в цілому потрібні додаткові дані.

Перший етап — вибір цільового сегмента на конкретному ринку. Підприємство оцінює пошуковий попит, аналізує пропозиції конкурентів і перевіряє, чи може воно забезпечити приймання оплати, доставку та повернення товару. Економічну доцільність виходу на ринок попередньо оцінюють за очікуваним внеском одного замовлення в покриття постійних витрат. Для кожної комбінації ринку й сегмента визначають умови переходу до тестування. Наприклад, для виробника технічно складної продукції такими умовами можуть бути наявність документації мовою замовника, спроможність опрацювати індивідуальну специфікацію та можливість розрахувати повну вартість постачання.

Другий етап — адаптація пропозиції до цільового ринку. Підприємство забезпечує узгодженість назви бренду, візуального оформлення та ключових повідомлень про цінність продукту. З урахуванням особливостей ринку адаптують мову опису, пошукові формулювання, формат відображення цін, способи оплати, умови доставки та канали підтримки. Для корпоративних клієнтів можна підготувати локалізовану сторінку з технічними характеристиками, прикладом застосування продукту й формою запиту комерційної пропозиції. Дані про пошукові запити, поведінку відвідувачів і

типові запитання покупців допомагають визначити, які елементи пропозиції потребують першочергового доопрацювання.

Третій етап передбачає пілотне тестування каналів. Для одного ринку та однієї товарної категорії визначають аудиторію, гіпотезу, бюджет і тривалість тесту. Маркетплейс може забезпечити доступ до покупців, які вже порівнюють товари, а власний сайт дає змогу докладніше представити пропозицію та супроводити складне замовлення. Вибір каналу має враховувати комісію, доступ до клієнтських даних і вартість обслуговування. Порівняльне дослідження К. Т. Кнезель та співавторів [4] виявило міжкраїнні відмінності у використанні соціальних мереж для транскордонної електронної торгівлі. Тому результати тесту варто фіксувати окремо за ринком і каналом.

Четвертий етап полягає в оцінюванні результативності та коригуванні бюджету. Для порівняння ринків доцільно використовувати вартість залучення нового клієнта, конверсію кваліфікованих звернень в оплачені замовлення, частку повернень і маржинальний дохід. Фінансові показники зіставляють в одній валюті за погодженими правилами, а під час оцінювання маржинального доходу враховують комісії платформи, логістику, витрати на повернення та обслуговування, які припадають на замовлення.

Якщо клієнти відмовляються після отримання остаточної ціни, варто перевірити повну вартість поставки та зрозумілість її представлення.

Висновки. Стратегія інтернет-маркетингу в умовах глобальної цифрової конкуренції має спиратися на економіку конкретної пари «ринок і цільовий сегмент». Запропонована послідовність поєднує вибір ринку, локалізацію пропозиції, пілотне тестування каналів і перегляд бюджету за результатами продажів. Подальша перевірка підходу передбачає порівняння ринків за даними підприємства про витрати, конверсію, повернення та маржинальний дохід.

Список використаних джерел

1. Pfajfar G., Mitręga M., Shoham A. International dynamic marketing capabilities: developments and a research agenda. International Marketing Review.

2024. Vol. 41, No. 1. P. 1–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/378176702_International_dynamic_marketing_capabilities_developments_and_a_research_agenda .

2. Chen Y., Wang Q., Zhang J. The role of cross-border E-commerce platforms in the digital economy: empower firms to gain global market insights to increase global competitiveness. Journal of Digital Management. 2025. Vol. 1. Article 4. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s44362-024-00003-0

3. Chen J., Lan Y.-C., Chang Y.-W. Consumer behaviour in cross-border e-commerce: Systematic literature review and future research agenda. International Journal of Consumer Studies. 2023. Vol. 47, No. 6. P. 2609–2669. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijcs.12969

4. Knösel C. T., Cheng C. C. J., Shiu E. C. Exploring Social Media Use in Cross-Border E-Commerce and the Internationalization Process: A Comparative Study of Cross-Country and Firm Size. Thunderbird International Business Review. 2025. Vol. 67, No. 2. P. 257–283. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.22424

Секція 3. Економіка, підприємництво та інноваційний розвиток

ORCHESTRATION OF INNOVATION ECOSYSTEMS IN UKRAINE: THEORETICAL FOUNDATIONS

M.V. Petchenko, Ph.D. (Econ.), Associate Professor
State University of Information and Communication Technologies (Kyiv, Ukraine)

Innovative outcomes are less and less frequently created within a single organization. They are formed by autonomous ecosystem participants: business, science, the IT sector, and public institutions. This problem is more acute in Ukraine: ecosystems are taking shape amidst institutional uncertainty, and the links between science, business, and the state often remain weakly institutionalized. Therefore, the

question of who orchestrates interactions and how is of both theoretical and practical significance.

Orchestration is the strategic management of interdependences among autonomous actors for the sake of collective value. It combines technical coordination with social interaction, shared expectations, and recognized roles (Dhanaraj & Parkhe, 2006). The orchestrator relies on the ability to create conditions under which cooperation is mutually beneficial for every participant (Jacobides et al., 2018).

Orchestration is viewed as a systemic mechanism that combines formal instruments (agreements, councils, joint platforms, procedures) and informal ones (trust, personal connections, shared values). Trust reduces transaction costs and perceived risks, thereby opening up access to complementary resources (Zaheer et al., 1998; Bachmann & Inkpen, 2011; Lavie, 2006). Resource integration is the primary channel for value creation and, consequently, for the performance of the ecosystem. Barriers to interaction (communicational, institutional, behavioral) theoretically constrain it.

The following theoretical propositions can be formulated from this:

1. Orchestration is a factor in the formation of inter-organizational trust, not merely a tool for coordinating actions.

2. The impact of orchestration on resource interaction is primarily mediated by trust: managerial mechanisms alone do not guarantee access to valuable resources without social capital.

3. The effectiveness of an ecosystem is determined primarily by the integration of resources, rather than by the mere existence of relationships based on trust.

Institutional uncertainty reinforces the role of the orchestrator. Orchestration partially substitutes for missing institutional guarantees: it defines roles, establishes shared expectations, and reduces uncertainty regarding partners' behavior (Jacobides et al., 2018; Provan & Kenis, 2008). Furthermore, given weak formal guarantees, trust and informal ties reduce transaction costs (Zaheer et al., 1998; Bachmann & Inkpen, 2011).

The role of an orchestrator can be performed by a large company, a cluster organization, a university, or a public institution.

The issues open to debate are also worth noting. The confidence limits are the first of them. Over-reliance on informal connections without formal coordination can reduce accountability and increase decision-making costs. Trust and formal mechanisms complement rather than replace each other (Poppo & Zenger, 2002; Okhuysen & Bechky, 2009).

Another question concerns barriers and their existence or the awareness of them. Classical logic views interaction barriers solely as an obstacle. However, participants in mature ecosystems are more aware of coordination problems. Therefore, an awareness of barriers may indicate the capacity of the ecosystem for adaptation, rather than merely its weakness.

The role of an orchestrator can be performed by a large company, a cluster organization, a university, or a public institution. As expected, the role of the orchestrator evolves alongside the development of the ecosystem, shifting from initiating connections to maintaining those already established.

Thus, orchestration is a distinct level of ecosystem management: it deals with the interdependences among participants rather than their individual actions. In a context of institutional uncertainty, such as that of Ukraine, it partially compensates for the weakness of formal institutions: it builds trust, defines roles, and creates conditions for resource integration. In this context, trust is a prerequisite rather than a self-sufficient factor of effectiveness, and it needs to be combined with formal mechanisms. Barriers should be analyzed by distinguishing between their existence and the awareness of them. The outlined propositions are theoretical in nature and require verification using data from Ukrainian ecosystems.

References

1. Bachmann R., Inkpen A. C. Understanding institution-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*. 2011. Vol. 32. P. 281–301.

2. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. P. 659–669.

3. Jacobides M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39(8). P. 2255–2276.

4. Lavie D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31(3). P. 638–658.

5. Okhuysen G. A., Bechky B. A. Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*. 2009. Vol. 3(1). P. 463–502.

6. Poppo L., Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23(8). P. 707–725.

7. Provan K. G., Kenis P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18(2). P. 229–252.

8. Zaheer A., McEvily B., Perrone V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. 1998. Vol. 9(2). P. 141–159.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЗМІН

Засанський В.В., доктор економічних наук, професор

Петровська А. О., начальник міжнародного відділу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (Київ, Україна)

Стрімка еволюція сучасних інформаційно-комунікаційних гібридних технологій породжує швидку зміни у цифровому суспільстві. Причому вони не завжди є позитивними, тому що разом із розвитком новітніх технологій, появою різноманітних програм штучного інтелекту, які, своєю чергою, активно

використовуються кіберзлочинцями, для досягнення своїх корисних цілей. Масштабне впровадження хмарних обчислень, систем Big Data та корпоративних платформ управління (ERP/CRM) створило з одного боку нові суттево якісні можливості для розвитку підприємництва.

Водночас глибока інтеграція ІКТ у всі ланки діяльності суб'єктів господарювання перетворила інформаційно-комунікаційну сферу на критично вразливий контур економічної безпеки. Залежність підприємств від безперебійності функціонування мереж, цілісності баз даних та конфіденційності цифрового капіталу створює передумови для суттєвих фінансових і репутаційних збитків у разі виникнення кіберінцидентів чи технічних збоїв. В умовах гібридних викликів та зростання частоти кібератак виникає нагальна потреба у формуванні цілісної, адаптивної системи забезпечення економічної безпеки підприємства в ІКТ-сфері. У цей час дану ефективну роботу забезпечують малі ІТ підприємства термін життя яких недостатньо високий.



З одного боку, це може свідчити про високу тінізацію даної сфери. Зокрема спроба ухилення від оподаткування. Тіньовий АТ сектор можи створювати значну загрозу як для підприємницької діяльності так і держави в цілому. Перший рівень пов'язаний з використання цифрових технологій для відмивання

незаконно нажитих коштів. Інший набагато гірший так як він працює на розповсюдження терористичної діяльності у світі, поширення кіберзлочинності.

Економічна безпека в інформаційно-комунікаційній сфері є складною багатомірною категорією, що поєднує стан захищеності працівників даної сфери, економічних інтересів, власників іх цифрових активів, та інформаційних ресурсів від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

Можна провести класифікацію загроз в залежності від рівнів.

1.Мікрорівень.

2 Макрорівень.

3. Мезорівень.

4.Мегарівень (мікро, макро, мега).

Розшифруємо що означають підрівні менарівня.

Мікрорівень загрози надходить із прикордонних держав. Макрорівень загрози надходять і об'єднання, союзи. І останній підрівень мега це світові загрози.

Ключовими складовими системи забезпечення економічної безпеки в ІКТ-сфері є:

1. **Захист цифрових активів та даних:** забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності критичної бізнес-інформації, баз даних клієнтів і комерційної таємниці.

2. **Безпека телекомунікаційної та хмарної інфраструктури:** підтримання безперебійності роботи серверів, мережевого обладнання та хмарних сервісів **Кадрово-інформаційна безпека (цифрова гігієна):** нейтралізація загрози інсайдерства, соціальної інженерії та компрометації облікових записів працівників .

3. **Нормативно-процесуальна відповідність (Compliance):** дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних та кібербезпеки .

Для діагностики та оперативної оцінки рівнів економічної безпеки в ІКТ-сфері пропонується використовувати Traffic Light Protocol (RAG-систему: Red, Amber, Green), що дозволяє категоризувати стан та визначати пріоритетні управлінські дії (Таблиця 1).

Таблиця 1. Матриця оцінювання стану економічної безпеки підприємства в ІКТ-сфері (RAG-модель)

Рівень (RAG)	Індекс I_ict	Характеристика стану	Управлінські заходи
Зелений (Green)	0.75 – 1.00	Висока стійкість ІКТ-інфраструктури, відсутність критичних вразливостей, регулярне резервування.	Плановий аудит, оновлення засобів захисту, аудит доступів.
Жовтий (Amber)	0.50 – 0.74	Помірний рівень ризику, наявність окремих застарілих компонентів ПЗ, випадки порушення політик.	Усунення вразливостей, додаткове навчання персоналу, посилення моніторингу.
Червоний (Red)	0.00 – 0.49	Критичний рівень, виявлена кібератака, витік даних або зупинка критичних ІКТ-сервісів.	Активація антикризового плану (Incident Response), залучення CISO.

При формуванні системи економічної безпеки в інформаційно-комунікаційній сфері в умовах змін потрібно врахувати правове поле зокрема.

Таблиця 2. Основні законодавчі акти у сфері ІКТ

Назва акта	Номер та дата	Сфера регулювання
Закон України «Про інформацію»	№ 2657-XII від 02.10.1992	Загальні засади інформаційних відносин, види інформації, право на інформацію.
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»	№ 80/94-ВР від 05.07.1994	Захист технічної та конфіденційної інформації в комп'ютерних системах та мережах.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	№ 851-IV від 22.05.2003	Правовий режим електронного документа, його юридична сила та електронний документообіг.
Закон України «Про захист персональних даних»	№ 2297-VI від 01.06.2010	Правові відносини, пов'язані з захистом і обробкою персональних даних.

Закон України «Про електронні довірчі послуги»	№ 2155-VIII від 05.10.2017	Правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг та КЕП.
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	№ 2163-VIII від 05.10.2017	Національна система кібербезпеки, захист критичної інфраструктури.
Закон України «Про електронні комунікації»	№ 1089-IX від 16.12.2020	Сфера телекомунікацій, радіочастотного спектра та поштових послуг.
Закон України «Про Національну програму інформатизації»	№ 2807-IX від 01.12.2022	Стратегічне планування та виконання проєктів цифровізації в Україні.

Можна прийти до висновку що тільки в єдності безпекових структур держави та підприємництва можна ефективно використовувати системне поєднання впливу технічних засобів кіберзахисту, нормативно-правової відповідності в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Засанський В. В., Сорока А. М. Проблеми менеджменту забезпечення економічної безпеки при введенні інновацій в телекомунікаційних підприємствах. *Економіка і управління.* 2024. № 3. С. 113–120. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.113
2. Засанський В. В., Ремез О. С. Сутнісні ознаки поняття системи безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* 2025. №3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.19
3. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

КАДРОВА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Засанський В.В., доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту
Канаш О. Р., здобувач освіти
Шнюков Д. С., здобувач освіти
(Державний університету інформаційно-комунікаційних технологій,
Київ, Україна)

В умовах локальних війн, загальної цифровізації, динамічного розвитку сучасного економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та трансформаційних викликів постають нові вимоги до забезпечення захисту суб'єктів господарювання. У структурі економічної безпеки підприємства визначне значення відіграє кадрова складова, адже, як кажуть, кадри вирішують усе, оскільки саме кваліфікований персонал, є як головним носієм інтелектуального капіталу з одного боку а з іншого, джерелом потенційних внутрішніх загроз. Деструктивні дії персоналу (витік комерційної таємниці, шахрайство, низька трудова дисципліна), а також зовнішні чинники (дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція трудових ресурсів) здатні спричинити значні фінансові та репутаційні збитки. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексної та адаптивної моделі управління кадровою безпекою підприємства, здатної мінімізувати кадрові ризики та забезпечити ефективне використання людського потенціалу.

Кадрова безпека вкдючає систему заходів по забезпеченню захисту працівників та керівного складу підприємства. Концепція кадрової безпеки формується в залежності від інтересів власників даного підприємства. В державних підприємствах вона забезпечує згідно з законодавством.

Кадрова безпека підприємства — це комплекс заходів, які направлені на забезпечення захищеності працівників від загроз різного характеру, на різних рівнях функціонування підприємств . Кадрова безпека є багатогранною

системою здфйснення різноманітних заходів для забезпечення умов праці співробітників з різним рівнем допуску до службової таємниці. Вона може поділятися на фізичну безпеку іміджеву тощо.

Концептуальну модель управління кадровою безпекою можна поділити на чотири взаємопов'язані блоки:

1. Методологічно-цільовий блок: визначає місію, цілі, принципи (системність, превентивність, законність, індивідуалізація) та нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки.

2. Суб'єктно-об'єктний блок: визначає суб'єкти управління (топ-менеджмент, HR-служба, служба економічної та кібербезпеки) та об'єкти (персонал, трудовий потенціал, корпоративна культура, комерційна таємниця).

3. Функціонально-процесний блок: охоплює заходи на всіх етапах роботи з персоналом — превентивна перевірка кандидатів при прийнятті на роботу, оцінка лояльності, контроль доступу до інформаційних ресурсів, навчання цифровій гігієні, протидія інсайдерству .

4. Контрольно-аналітичний блок: передбачає безперервний моніторинг кадрових ризиків, розрахунок інтегрального індексу кадрової безпеки та коригування HR-стратегії.

Для експрес-оцінки стану кадрової безпеки та виявлення критичних відхилень пропонується впровадження Traffic Light Protocol (RAG-системи), яка класифікує рівні кадрових ризиків (Таблиця 1).

Таблиця 1. Матриця моніторингу кадрової безпеки підприємства за RAG-моделлю

Рівень (RAG)	Індекс I_hr	Характеристика стану	Управлінське реагування
Зелений (Green)	0.75 – 1.00	Високий рівень лояльності, низька текучість кадрів, відсутність інсайдерських загрози.	Плановий HR-моніторинг, стимулювання розвитку персоналу.
Жовтий (Amber)	0.50 – 0.74	Помірний рівень ризику, зростання текучості, окремі порушення трудової дисципліни.	Посилення контролю, проведення аудиту лояльності, мотиваційні заходи.
Червоний (Red)	0.00 – 0.49	Критичний рівень, високий ризик витоку даних, саботажу або масового звільнення.	Активація антикризових HR-протоколів, службові розслідування.

В сучасних умовах цифровізації сформувати комплексну модель управління кадровою безпекою підприємства, яка забезпечує поєднання превентивних заходів відбору та контролю персоналу із сучасними мотиваційними механізмами. Являється першочерговим завданням.

Виникає нагальна потреба у використанні RAG-системи для оперативної діагностики кадрових ризиків. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізувати загрози, пов'язані з людським чинником, підтримуючи високу стійкість бізнесу.

Список використаних джерел

1.Захаров О. І. Кадрова безпека підприємства: теоретико-методологічні засади формування та забезпечення : монографія. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2018. 248 с.

2.Ковальов В. М., Рибальченко Л. В. Суб'єктно-об'єктний механізм управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 86–96. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-42

3.Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

4.Мішин О. В., Петренко Г. С. Протидія інсадерству та кіберризикам у системі HR-безпеки організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 101–108.

5.Управління кадровою безпекою підприємства : навч. посіб. / за ред. В. С. Франчука. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 312 с.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА КІБЕРРЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ОПЕРАТОРІВ

Антонова О.М., к.е.н., доцент

Державний університет інформаційно комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Цифровізація є одним із ключових чинників трансформації сучасної економіки, що суттєво впливає на розвиток підприємств усіх галузей господарства [1]. Особливого значення процеси цифрової трансформації набувають для телекомунікаційної галузі, яка одночасно виступає як провайдер цифрової інфраструктури та безпосередній учасник цифрової економіки [1; 2]. Розвиток технологій мобільного зв’язку п’ятого покоління (5G), хмарних сервісів, Інтернету речей (IoT), технологій штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), блокчейну та автоматизації бізнес-процесів суттєво змінює принципи функціонування телекомунікаційних підприємств, створюючи нові

можливості для підвищення їх конкурентоспроможності та економічної безпеки [1; 3].

Під цифровізацією діяльності підприємства слід розуміти комплексний процес інтеграції сучасних цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності управління, автоматизації операційної діяльності, покращення якості обслуговування споживачів та створення нових цифрових продуктів і сервісів [1].

Основними напрямами цифрової трансформації телекомунікаційних підприємств є: цифровізація систем управління підприємством [1]; автоматизація виробничих і бізнес-процесів [1; 2]; розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами [1]; використання технологій штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних [1; 3]; впровадження хмарних обчислень [1]; використання технологій Big Data для прогнозування поведінки клієнтів [1]; розвиток мереж 4G та 5G [1; 4]; застосування технологій Інтернету речей [1]; цифровізація процесів кіберзахисту [1; 5].

Результатом цифрової трансформації є підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, оптимізація використання матеріальних та фінансових ресурсів, прискорення прийняття управлінських рішень та покращення якості обслуговування абонентів [1]. Завдяки автоматизації процесів підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, швидко впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість телекомунікаційних послуг [1; 2].

Разом із позитивними наслідками цифровізації істотно зростає рівень кіберризиків [1; 5]. Чим більш цифровізованими стають бізнес-процеси підприємства, тим більша кількість інформаційних ресурсів стає потенційним об’єктом кібернетичних атак [1; 6]. Особливо актуальною ця проблема є для телекомунікаційних підприємств, які обробляють великі обсяги персональних даних користувачів, забезпечують функціонування критичної інформаційної інфраструктури та є ключовими елементами цифрової економіки держави [1; 2; 6].

У сучасних умовах воєнного стану в Україні кіберпростір став одним із ключових театрів ведення гібридної війни [1; 6]. Об’єктами кібератак дедалі частіше стають підприємства критичної інфраструктури, до яких належать і телекомунікаційні оператори [2; 6]. Основною метою таких атак є порушення роботи мереж зв’язку, блокування інформаційних ресурсів, дестабілізація економічної діяльності підприємств та створення соціальної напруги [1; 6].

Для формулювання цілісної системи кіберзахисту здійснено деталізовану класифікацію основних видів кіберзагрози та аналіз їх потенційних економічних наслідків (рис. 1).

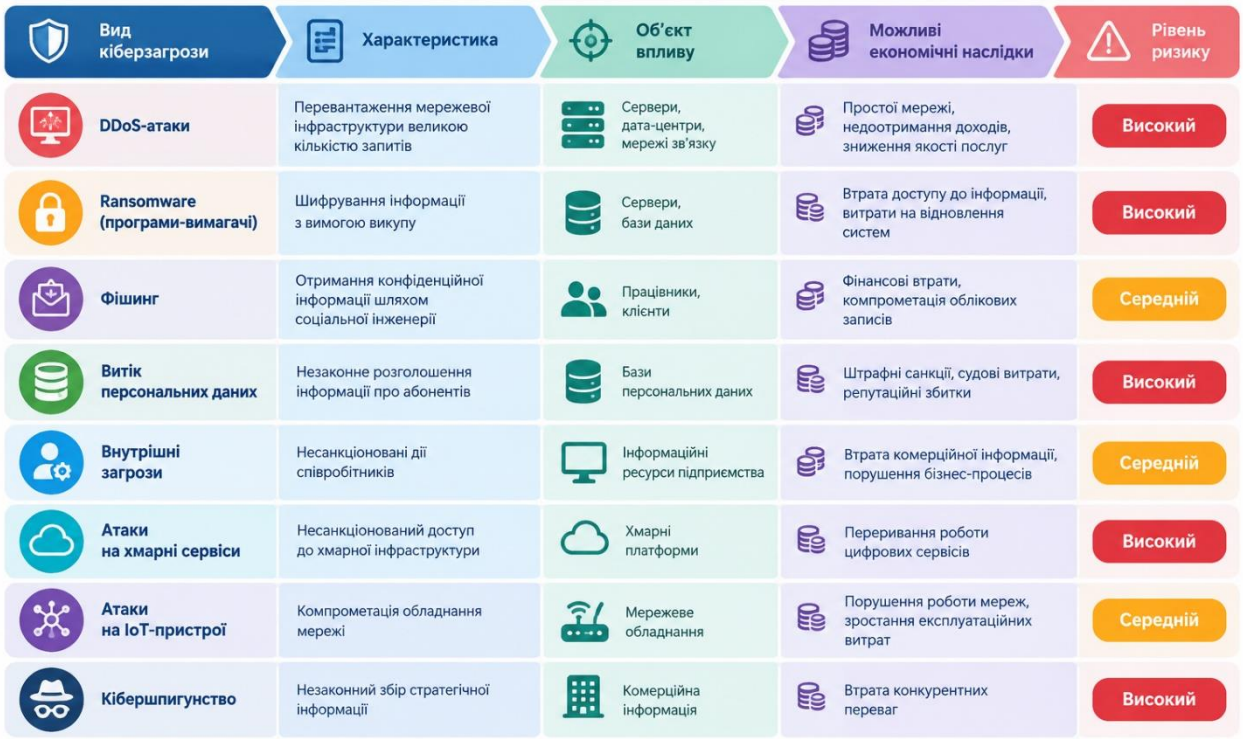


Рис.1. Класифікація кіберзагроз та їх вплив на економічну безпеку телекомунікаційних підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі наукової літератури та міжнародних стандартів кібербезпеки [1; 5; 6].

Аналіз даних рис. 1 свідчить, що кіберзагрози для телекомунікаційних підприємств мають комплексний та багатовекторний характер і охоплюють як зовнішні, так і внутрішні джерела впливу. Найбільш критичними серед них є DDoS-атаки, програми-вимагачі (Ransomware) та витоки персональних даних, оскільки вони безпосередньо впливають на безперервність надання

телекомунікаційних послуг, фінансову стійкість підприємств та рівень довіри з боку споживачів.

Цифровізація має багатовекторний вплив на всі складові економічної безпеки телекомунікаційних підприємств [1]. Оцінку цього впливу, що поєднує позитивні ефекти та специфічні ризики, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка впливу цифровізації на складові економічної безпеки телекомунікаційних підприємств

Складова економічної безпеки	**Вплив цифровізації**	**Потенційні позитивні ефекти**	**Основні цифрові ризики**
Фінансова	Високий	Зменшення операційних витрат, автоматизація фінансових процесів	Фінансові втрати внаслідок кібератак
Інформаційна	Дуже високий	Захист інформаційних активів, автоматизація моніторингу	Витік інформації, кібершахрайство
Технологічна	Дуже високий	Впровадження 5G, IoT, Big Data, AI	Залежність від цифрової інфраструктури
Кадрова	Високий	Підвищення продуктивності праці, дистанційна робота	Дефіцит IT-фахівців
Інноваційна	Дуже високий	Створення нових цифрових сервісів	Висока вартість цифрових інновацій
Ринкова	Високий	Покращення якості обслуговування клієнтів	Посилення цифрової конкуренції
Правова	Середній	Вдосконалення електронного документообігу	Недотримання вимог щодо захисту персональних даних

Джерело: розроблено автором.

Результати аналізу засвідчують, що найбільш значний позитивний ефект спостерігається у сфері інформаційної та технологічної складових. Водночас цифровізація супроводжується зростанням рівня кіберризиків, що найбільш гостро проявляється у фінансовій та інформаційній складових [1; 5]. Найбільш уразливими є підприємства з високим рівнем цифрової інтеграції бізнес-процесів.

Для аналізу практичного стану цифрової трансформації та заходів кіберзахисту було досліджено інвестиційну діяльність провідних операторів ринку електронних комунікацій України (табл. 2).

Таблиця 2

Інвестиції провідних телекомунікаційних операторів України у цифровий розвиток та інформаційну безпеку

Підприємство	**Основні напрями цифрових інвестицій**	**Основні заходи із забезпечення кібербезпеки**	**Очікуваний вплив на економічну безпеку**
Київстар	Розвиток мереж 4G/5G, дата-центри, хмарні рішення, цифрові сервіси	Центр моніторингу безпеки (SOC), багатофакторна автентифікація, резервування мереж	Зростання стійкості цифрової інфраструктури, мінімізація простоїв
Vodafone Україна	Модернізація транспортної мережі, хмарні технології, цифрові сервіси	Захист мережевого обладнання, моніторинг кіберінцидентів, резервне копіювання	Підвищення безперервності надання послуг
lifecell	Розвиток цифрової екосистеми, дата-аналітика, автоматизація процесів	Захист корпоративних мереж, контроль доступу, навчання персоналу	Зниження операційних і кіберризиків
Укртелеком	Модернізація волоконно-оптичної мережі, цифровізація інфраструктури	Захист критичної інфраструктури, резервування каналів зв’язку	Підвищення надійності мережі та стабільності надання послуг

Джерело: складено автором за матеріалами відкритих річних звітів та корпоративної інформації підприємств [1; 7].

Аналіз даних таблиці 2 свідчить про те, що провідні телекомунікаційні оператори України розглядають інвестиції в інформаційну безпеку як неодмінну складову загальної стратегії цифрового розвитку. Реалізація таких заходів, як впровадження центрів моніторингу безпеки (SOC), захист критичної інфраструктури, резервування каналів зв’язку та моніторинг кіберінцидентів, дозволяє підприємствам суттєво підвищити стійкість цифрової інфраструктури. У підсумку це забезпечує мінімізацію простоїв мережі, зниження операційних і кіберризиків, а також гарантує стабільність надання послуг, що є фундаментальною передумовою збереження їхньої економічної безпеки.

Для переходу від якісного опису загроз до їх кількісного оцінювання розроблено авторську Матрицю оцінювання впливу кіберзагроз на економічну

безпеку телекомунікаційних підприємств (рис. 2). В основу матриці покладено мультиплікативну модель:

$$R = P \times I \times V \quad (1)$$

де P – ймовірність реалізації кіберзагрози ($0 \leq P \leq 1$); I – ступінь впливу загрози на діяльність підприємства за 5-бальною шкалою ($1 \leq I \leq 5$); V – рівень вразливості інформаційної системи ($0 \leq V \leq 1$); R – інтегральний ризик ($0 \leq R \leq 5$) [1].

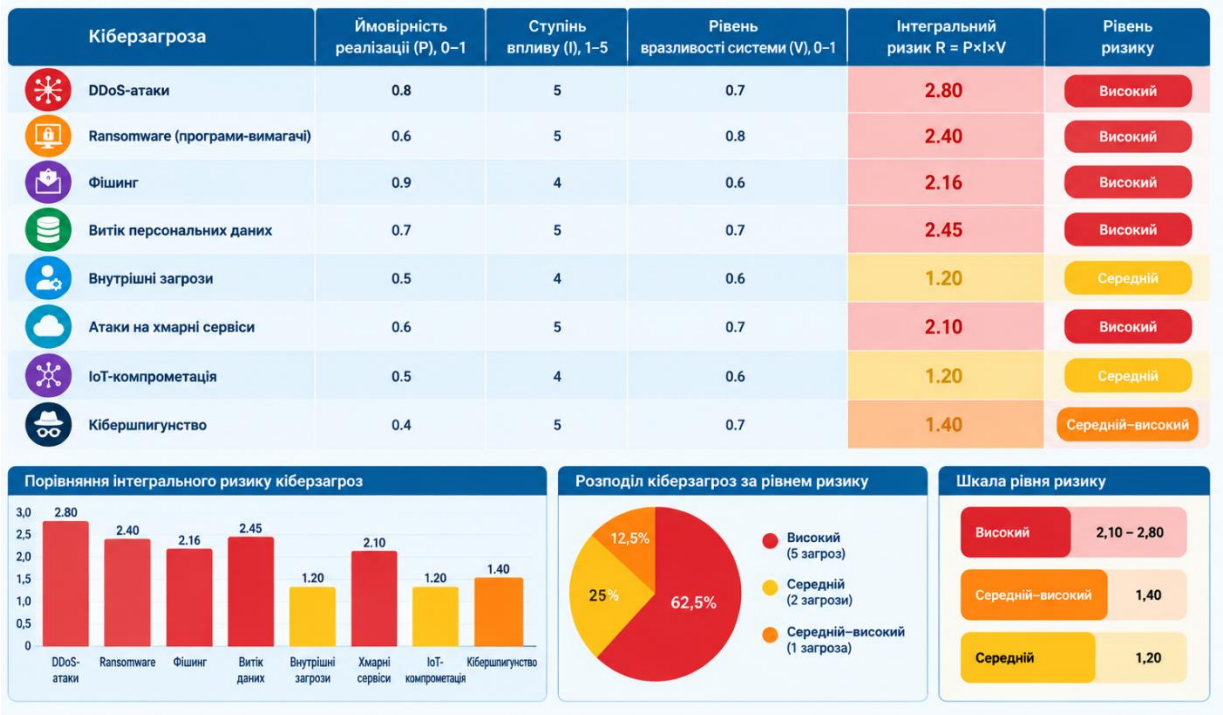


Рис. 2. Матриця оцінювання впливу кіберзагроз на економічну безпеку телекомунікаційних підприємств. *Джерело: авторська розробка.*

Розрахунки свідчать, що найбільший рівень інтегрального ризику мають DDoS-атаки ($R = 2{,}80$), витоки персональних даних ($R = 2{,}45$), програми-вимагачі ($R = 2{,}40$) та фішингові кампанії ($R = 2{,}16$), що визначає їх як зону першочергового реагування [1].

Для мінімізації цифрових ризиків система управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства повинна включати:

– Інтеграцію управління кіберризиками у загальну систему корпоративного управління та стратегічне планування.

– Розгортання Центрів моніторингу кіберінцидентів (SOC), систем виявлення вторгнень (IDS/IPS) та багатофакторної автентифікації.

– Використання штучного інтелекту та машинного навчання для предиктивного аналізу мережевого трафіку й автоматичного купірування загроз у режимі реального часу.

– Впровадження міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 та ризик-орієнтованого підходу.

– Формування корпоративної культури кібербезпеки та регулярне навчання персоналу.

Цифровізація телекомунікаційних підприємств має **подвійну природу**: з одного боку, впровадження 5G, штучного інтелекту, Big Data та хмарних технологій підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність, а з іншого – розширює спектр кіберризиків та підвищує вразливість цифрової інфраструктури в умовах гібридних загроз.

Встановлено, що цифрова трансформація найбільшою мірою посилює **технологічну та інформаційну складові економічної безпеки**, водночас кіберінциденти, зокрема порушення доступності мереж і витоки даних, створюють істотні фінансово-економічні та репутаційні ризики. Застосування авторської мультиплікативної моделі $R = P \times I \times V$ дало змогу кількісно оцінити та систематизувати основні кіберзагрози: найвищі значення інтегрального ризику отримано для **DDoS-атак (R = 2,80), витоків персональних даних (R = 2,45) та програм-вимагачів (R = 2,40).**

Аналіз практики українських телекомунікаційних підприємств свідчить про необхідність системного інвестування в **кіберзахист, резервування критичної інфраструктури, SOC та Zero Trust**, що є важливою передумовою безперервності діяльності та збереження економічної стійкості. У цьому контексті забезпечення економічної безпеки потребує переходу від реактивного реагування на інциденти до **ризик-орієнтованої моделі кіберрезильєнтності**, що поєднує технологічні рішення, стандарти інформаційної безпеки, зокрема

ISO/IEC 27001, застосування штучного інтелекту та системне підвищення рівня кібергігієни персоналу.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М., Бондарчук Н.В. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки підприємств критичної інфраструктури в умовах цифровізації та кіберзагроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). С. 112-120.

2. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 8. Ст. 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 20.09.2026).

3. Приймак В.М., Голобородько Т.В. Цифрова трансформація бізнес-моделей телекомунікаційних підприємств на основі штучного інтелекту та Big Data. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 210-218.

4. Попов О.В. Стратегічні орієнтири розвитку 5G та оптичних мереж зв'язку в Україні в умовах відбудови. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2023. № 2. С. 34-42.

5. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements. Geneva: ISO, 2022. 30 p.

6. Захист критичної інформаційної інфраструктури в умовах гібридної війни: монографія / за ред. О.Г. Дорошенка. Київ: КІС, 2023. 280 с.

7. Річні звіти та фінансова звітність операторів зв'язку України за 2023-2025 рр. URL: https://nkit.gov.ua (дата звернення: 20.09.2026).

ФІНАНСУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Горпинич Л.І., ст. викладач,
Сазонов Д. Є., магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Інноваційне підприємництво створює можливості для технологічного оновлення виробництва, підвищення продуктивності та освоєння нових ринків. Однак перетворення перспективної ідеї на конкурентоспроможний продукт потребує фінансових ресурсів на проведення досліджень, розроблення прототипів, перевірку попиту та розширення діяльності. Тому доступність фінансування й обґрунтованість стимулів для інноваційного бізнесу мають значення не лише для окремих підприємств, а й для економічного розвитку країни.

Фінансові потреби інноваційних підприємств змінюються залежно від стадії реалізації проєкту. На початковому етапі ресурси необхідні для перевірки технологічної та ринкової життєздатності ідеї. Після створення продукту зростає потреба у фінансуванні виробництва, просування та виходу на нові ринки. Така послідовність передбачає використання різних інструментів підтримки, узгоджених із рівнем ризику, очікуваними результатами й можливостями підприємства.

Складність залучення коштів зумовлена невизначеністю комерційного результату, значною часткою нематеріальних активів та відсутністю стабільних доходів у молодих компаній. За таких обставин традиційне кредитування не завжди відповідає потребам інноваційного бізнесу. У дослідженні ОЕСР 2025 року зазначено, що високі відсоткові ставки й економічна невизначеність обмежують фінансування малого та середнього підприємництва. Переорієнтація

на короткострокове покриття поточних потреб також може послаблювати можливості довгострокового інвестування [3].

Для України доцільно розвивати систему фінансування, у якій гранти, приватні інвестиції, кредитні інструменти та державна підтримка доповнюють одне одного. На ранніх стадіях проєкту грантові кошти можуть забезпечувати проведення досліджень і створення прототипу. Під час виходу на ринок вагомішої ролі набувають інвестиції бізнес-ангелів, венчурних фондів і корпоративних партнерів. Для підприємств із підтвердженим попитом та прогнозованими доходами можуть бути доречними кредитування й гарантійні механізми. Такий підхід дає змогу враховувати особливості розвитку інновацій замість застосування однакових умов до всіх учасників.

Венчурне фінансування є одним з інструментів підтримки компаній, які мають потенціал швидкого зростання та водночас характеризуються високим ризиком. Його значення може виходити за межі надання капіталу, охоплюючи управлінську експертизу, професійні контакти та допомогу в підготовці до наступних інвестиційних раундів. Проте венчурна модель підходить не кожному підприємству: вибір джерела коштів має залежати від бізнес-моделі, темпів розвитку та готовності засновників до участі інвестора в капіталі.

Проблема фінансування масштабування інновацій має міжнародний характер. У звіті Європейського інвестиційного банку, опублікованому 2025 року, наголошено, що європейські інноваційні компанії стикаються з труднощами залучення ресурсів для розширення бізнесу. Водночас інвестиції в молоді технологічні підприємства та цифрове оновлення розглядаються як важливі напрями посилення конкурентоспроможності [2]. Для України цей висновок підкреслює доцільність підтримки всього шляху розвитку проєкту – від дослідження до комерційного зростання.

Практичним прикладом фінансування українських інноваційних підприємств є грантова програма Startup EDGE. За повідомленням Українського фонду стартапів від 13 травня 2026 року, у першій когорті програми шість стартапів стадії seed отримали гранти по 40 тис. євро, а три стартапи стадії pre-

seed – по 20 тис. євро. Програма реалізується за підтримки EU4Innovation East, що фінансується Європейським Союзом і співфінансується урядом Франції [1]. Цей приклад ілюструє можливість поєднання національних інституцій підтримки з міжнародними ресурсами.

Розширення грантового фінансування доцільно супроводжувати консультаційною допомогою заявникам. Підприємці потребують підтримки у підготовці бюджету, формулюванні цілей, визначенні результатів і плануванні комерціалізації. Спрощення процедур має поєднуватися з прозорим конкурсним відбором та контролем використання коштів. Оцінювання програм варто спрямовувати на результати підтриманих проєктів, зокрема створення продуктів, залучення подальших інвестицій і вихід на ринок.

Окремим напрямом стимулювання є вдосконалення податкових інструментів підтримки досліджень і розробок. Як можливі заходи для України доцільно розглядати стимули для документально підтверджених інноваційних витрат та реінвестування коштів у технологічне оновлення. Запровадженню таких механізмів повинні передувати оцінювання бюджетних наслідків і визначення чітких критеріїв доступу. Їхня результативність залежатиме від того, чи спонукатимуть вони підприємства здійснювати додаткові інвестиції в інновації.

Важливим доповненням фінансової підтримки є розвиток інноваційної інфраструктури. Бізнес-інкубатори, акселератори, технологічні парки та інноваційні хаби можуть допомагати підприємцям знаходити партнерів, отримувати експертні консультації й готувати розробки до комерціалізації. Спільний доступ до лабораторій, обладнання та професійних послуг здатний зменшувати початкові витрати молодих компаній. Підтримку таких організацій доцільно пов’язувати з якістю послуг і результатами підприємств, які ними користуються.

Кластерна співпраця також може посилювати ефект від фінансування інновацій. Об’єднання підприємств, наукових установ, закладів освіти та інвесторів створює передумови для спільних досліджень, обміну знаннями й

підготовки інвестиційних проєктів. Водночас результативність кооперації потребує узгодження інтересів учасників, визначення прав на інтелектуальну власність і прозорого розподілу витрат та очікуваних вигід.

Удосконалення системи підтримки інноваційного підприємництва в Україні доцільно зосередити на таких напрямах:

1. Забезпечення послідовного фінансування проєктів із використанням інструментів, що відповідають стадії їхнього розвитку.

2. Залучення приватного капіталу через прозорі механізми співінвестування та обґрунтований розподіл ризиків.

3. Розвиток інноваційної інфраструктури, яка поєднує фінансову, технологічну й консультаційну підтримку.

4. Удосконалення стимулів для досліджень і розробок з урахуванням бюджетних можливостей та очікуваного економічного ефекту.

5. Посилення міжнародної співпраці для доступу до фінансування, експертизи та ринків збуту.

6. Оцінювання результативності підтримки за показниками комерціалізації, продуктивності, зайнятості й залучення додаткових інвестицій.

Зв’язок між підтримкою інноваційного підприємництва та економічним розвитком проявляється через впровадження продуктивніших технологій, створення товарів і послуг із вищою доданою вартістю та розширення підприємницьких можливостей. Однак збільшення обсягів фінансування саме по собі не забезпечує таких результатів. Необхідними умовами є якісний відбір проєктів, компетентне управління, наявність ринкового попиту та дієві механізми комерціалізації.

Отже, фінансування та стимулювання інноваційного підприємництва доцільно розглядати як взаємопов’язані складові економічної політики. Поєднання грантової підтримки, приватних інвестицій, інфраструктурних послуг і обґрунтованих стимулів може сприяти розвитку технологічних підприємств та модернізації економіки України. Пріоритетом має стати створення умов, за яких перспективні розробки отримують ресурси для

реалізації, а результати державної та міжнародної підтримки перетворюються на стійку економічну цінність.

Список використаних джерел

1. Український фонд стартапів. Переможці першої когорти грантової програми Startup EDGE. 13.05.2026. URL: https://usf.com.ua/peremozhci-pershoyi-kogorti-grantovoyi-programi-startup-edge?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.10.2026).

2. European Investment Bank. *EIB Investment Report 2024/2025: Innovation, integration and simplification in Europe*. 2025. 342 p. URL: https://www.eib.org/en/publications/20240354-investment-report-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.10.2026).

3. OECD. *OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard: 2025 Highlights*. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2025. № 67. Paris: OECD Publishing. 36 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2025-highlights_64c9063c-en.html (дата звернення 02.10.2026).

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Гуцалюк О.М., д.е.н., професор
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)
Бугаєва М.В., к.е.н., професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
(м. Кропивницький, Україна)

Сучасний готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах високої динамічності ринку, цифрової трансформації, зміни споживчих очікувань, ресурсних обмежень і посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності. За таких умов інновації стають не лише інструментом підвищення якості сервісу чи скорочення витрат, а важливим елементом стратегічного розвитку підприємства. Водночас фрагментарне впровадження окремих технологічних, сервісних або організаційних нововведень не забезпечує стійкого довгострокового ефекту без їх узгодження зі стратегічними цілями та ресурсними можливостями підприємства. Це зумовлює необхідність переходу до портфельного управління інноваційними проєктами, яке дає змогу здійснювати їх системний відбір, ранжування, ресурсне забезпечення та контроль результативності. Особливої актуальності набуває поєднання економічних, ринкових, цифрових, екологічних і соціальних критеріїв у процесі формування портфеля, що дозволяє інтегрувати інноваційно-проєктну діяльність у систему стратегічного менеджменту та спрямувати її на досягнення цілей конкурентоспроможності, адаптивності й сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Дослідження сучасних трансформацій готельно-ресторанного бізнесу підтверджують посилення ролі цифровізації, автоматизації, клієнтоорієнтованості, інноваційних бізнес-моделей та екологічно орієнтованих технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств [1-5]. Водночас одночасна реалізація значної кількості різноспрямованих інновацій за обмеженості фінансових, кадрових та управлінських ресурсів актуалізує застосування портфельного підходу до управління інноваційними проєктами.

На нашу думку, портфель інноваційних проєктів підприємства готельно-ресторанного бізнесу доцільно розглядати як стратегічно сформовану сукупність взаємопов'язаних інноваційних проєктів різного функціонального спрямування, ресурсомісткості, ризику та горизонту реалізації, збалансованих відповідно до стратегічних цілей підприємства та принципів сталого розвитку. У цьому контексті ключовою управлінською проблемою є визначення критеріїв відбору проєктів до портфеля. Орієнтація виключно на показники економічної ефективності є недостатньою, оскільки частина інновацій у сфері гостинності створює відкладений стратегічний ефект через підвищення якості сервісу, цифрової зрілості, клієнтської лояльності, ресурсної ефективності або стійкості підприємства. Тому пропонується здійснювати стратегічну пріоритизацію інноваційних проєктів за такими критеріями:

$$Pj = f(Sj; Ej; Cj; Rj; Dj; Gj; Scj),$$

де Pj – пріоритет j-го інноваційного проєкту;

Sj – стратегічна відповідність цілям підприємства;

Ej – очікуваний економічний ефект;

Cj – споживча та ринкова цінність;

Rj – ресурсна забезпеченість і допустимість ризику;

Dj – внесок у цифрово-технологічну трансформацію;

Gj – внесок у досягнення цілей сталого розвитку;

Scj – потенціал масштабування отриманих результатів.

Запропонована логіка дозволяє перейти від принципу «фінансування доступних інновацій» до принципу «ресурсного забезпечення стратегічно

пріоритетних інноваційних проєктів». Відповідно, спочатку має формуватися пул потенційних проєктів, далі здійснюватися їх багатокритеріальне оцінювання й ранжування і лише після цього – розподіл фінансових, кадрових та технологічних ресурсів.

Методологічно важливим є також забезпечення структурної збалансованості портфеля. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу його доцільно формувати за трьома стратегічними контурами.

Перший – операційно-ефективнісний контур, до якого належать проєкти автоматизації операцій, цифровізації бронювання та обслуговування, оптимізації витрат, ресурсозбереження та енергоефективності. Такі проєкти переважно забезпечують коротко- та середньостроковий економічний ефект.

Другий – ринково-сервісний контур, який об’єднує продуктові та сервісні інновації, персоналізацію клієнтського досвіду, нові формати обслуговування, розвиток програм лояльності, цифрових каналів продажу та нових гастрономічних продуктів. Його стратегічним результатом є зростання споживчої цінності та посилення ринкових позицій підприємства.

Третій – трансформаційно-сталий контур, що охоплює впровадження інтегрованих цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та аналітики даних, циркулярних практик, відновлюваних джерел енергії, систем скорочення харчових відходів, екологічної модернізації та партнерських проєктів із локальними виробниками й територіальними громадами. Саме цей блок формує довгострокову адаптивність і стійкість бізнес-моделі.

Відповідно, стратегічна модель портфельного управління може бути представлена такою послідовністю: стратегічні цілі → діагностика потреб та ресурсів → формування пулу інноваційних проєктів → багатокритеріальний відбір → формування збалансованого портфеля → ресурсне забезпечення → реалізація та KPI-моніторинг → оцінювання результативності → масштабування успішних рішень.

Важливим стратегічним імперативом є також трансформація механізму ресурсного забезпечення інновацій. Для підприємств готельно-ресторанного

бізнесу доцільною є диверсифікація джерел фінансування із використанням власних інвестиційних ресурсів, банківського кредитування, лізингу, грантових програм, партнерського фінансування, цифрових сервісів за моделлю SaaS та спільних проєктів із технологічними компаніями, місцевими громадами і локальними виробниками. Окремого значення набуває розвиток проєктно-управлінської спроможності підприємства, яка має забезпечувати формалізований відбір інноваційних ініціатив, визначення бюджету та строків, розподіл відповідальності, управління ризиками, застосування KPI та постпроєктне оцінювання. Саме дефіцит управлінської та проєктної спроможності може нівелювати потенційний ефект навіть технологічно перспективних інновацій.

Таким чином, стратегічним імперативом розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу є перехід від фрагментарного впровадження інновацій до системного портфельного управління інноваційними проєктами. Його реалізація передбачає збалансування економічних, технологічних, ринкових та екологічних цілей, диверсифікацію ресурсного забезпечення, розвиток проєктних компетентностей і формування механізму постійного відбору та масштабування результативних інновацій. Такий підхід дозволяє інтегрувати інноваційно-проєктну діяльність у систему стратегічного менеджменту підприємства та спрямувати її на одночасне забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності й сталого розвитку.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інноваційно-проєктна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу має розглядатися як складова стратегічного менеджменту, а не як сукупність окремих нововведень. Ключовим стратегічним імперативом є перехід від реактивного впровадження інновацій до керованого портфельного розвитку, за якого проєкти відбираються з урахуванням стратегічної значущості, очікуваної результативності, ресурсомісткості, рівня ризику, ринкової цінності та внеску у сталий розвиток. Обґрунтовано доцільність формування портфеля інноваційних проєктів за трьома взаємопов’язаними контурами: операційно-ефективнісним,

ринково-сервісним та трансформаційно-сталим. Встановлено, що результативність інновацій значною мірою визначається не лише фінансовими ресурсами, а й проєктною та управлінською спроможністю підприємства. Тому важливими напрямами є розвиток компетентностей у сфері проєктного менеджменту, цифрових технологій, клієнтської аналітики та управління змінами, а також диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів. Таким чином, портфельний підхід створює основу для переходу від фрагментарної інноваційної активності до системного управління інноваційним розвитком, підвищує обґрунтованість розподілу ресурсів та дозволяє узгодити інноваційні рішення з цілями конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5493

2. 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

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Бугаєва М.В. Актуалізація процесів діджиталфізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: *зб. тез доповідей ІІ 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.

4. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Вибір інноваційних технологій та їх впровадження в галузях сервісної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної*

конференції (м. Харків, 06-07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 359-361.

5. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Інструменти корпоративного тайм-менеджменту в цифровізації управлінських процесів. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 06 березня 2026 р.)*. Київ: Інтерсервіс, 2026. С. 548-550.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Пилипченко О.І., здобувач освітнього ступеня магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Малі та середні підприємства (МСП) потребують цифрових рішень, які дають змогу підвищувати продуктивність за обмежених інвестиційних ресурсів. Водночас придбання програмного забезпечення саме по собі не забезпечує економічної вигоди. Вона виникає тоді, коли підприємство змінює організацію роботи, усуває дублювання операцій і використовує дані для прийняття рішень. Тому актуальним є визначення умов, за яких цифровізація бізнес-процесів сприяє ресурсоефективності та створює можливості для інноваційного розвитку.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до вибору й оцінювання цифрових змін у МСП з урахуванням економічних результатів та раціонального використання ресурсів. Дослідження має концептуальний характер і ґрунтується на аналізі публікацій OECD та UNCTAD, порівнянні механізмів впливу цифрових інструментів на бізнес-процеси й узагальненні показників їх результативності. Емпіричне оцінювання конкретного підприємства не проводилося.

У звіті OECD «The Digital Transformation of SMEs» зазначено, що цифрові технології відкривають можливості для поліпшення діяльності малих і середніх підприємств та подолання обмежень, пов’язаних із їхнім розміром. Водночас МСП відстають у цифровій трансформації, що посилює нерівномірність доступу до її переваг [1]. Дослідження OECD 2024 року, проведене у семи країнах, розглядає цифрові інструменти як засіб адаптації підприємств до потрясінь і зміцнення довгострокової стійкості. Воно також охоплює використання аналітики даних для відстеження екологічних результатів діяльності [2].

У межах цього дослідження ресурсоефективність розглядається як здатність підприємства створювати продукцію або надавати послуги з меншими витратами матеріалів, енергії та робочого часу за збереження необхідної якості. Цифровізація може впливати на неї через підвищення точності обліку, скорочення повторного введення інформації, своєчасне виявлення відхилень і поліпшення планування. Наприклад, узгоджений облік замовлень та складських залишків дає змогу виявляти надлишкові закупівлі, а реєстрація причин повернення продукції допомагає визначати повторювані дефекти. Ефект залежить від того, чи використовує підприємство отриману інформацію для зміни своїх дій.

Інноваційний потенціал таких змін полягає у можливості випробовувати нові способи організації роботи та створення цінності для клієнта. Дані про звернення, виконання замовлень і споживання ресурсів можуть бути основою для вдосконалення послуг, гнучкішого планування виробництва або переходу до обслуговування продукції протягом її використання. Вивільнений час працівників доцільно спрямовувати на перевірку нових рішень і роботу з клієнтами. Проте скорочення тривалості операції не тотожне скороченню грошових витрат: фінансовий результат виникає лише за фактичного зменшення витрат або прибуткового використання вивільнених потужностей.

Запропоновано здійснювати цифровізацію МСП послідовно, починаючи з діагностики втрат у конкретному бізнес-процесі. На першому етапі необхідно встановити, де виникають помилки, затримки, надлишкові запаси або

непродуктивне споживання ресурсів. Для обраного процесу фіксують початкові значення показників, період спостереження та джерела даних. Це дає змогу сформулювати перевірювану мету, наприклад зменшення частки помилкових замовлень чи матеріальних втрат, і пов’язати цифровий проєкт із конкретною економічною проблемою.

На другому етапі доцільно обрати обмежений за масштабом пілотний проєкт. Вибір рішення має враховувати вартість упровадження, сумісність із наявними системами, складність навчання та можливість перенесення даних до іншого постачальника. Для підприємства з невеликим бюджетом це може бути електронне погодження закупівель, автоматизований облік запасів або збір даних про енергоспоживання. Перед запуском потрібно визначити відповідального за процес, правила ведення довідників і порядок перевірки якості даних. Масштабування має спиратися на результати пілоту.

На третьому етапі пропонується оцінювати результат за двома взаємопов’язаними групами показників. Економічна група охоплює витрати на виконання операції, тривалість оброблення замовлення, частку помилок, оборотність запасів і додатковий операційний прибуток. Ресурсна група включає витрати матеріалів та енергії на одиницю продукції, обсяг відходів і використання паперу. Показники слід добирати відповідно до виду діяльності, а не застосовувати однаковий перелік до виробничого підприємства та підприємства сфери послуг.

Порівняння результатів до і після впровадження потребує врахування сезонності, зміни обсягів продажу, цін ресурсів та асортименту. Зменшення загального енергоспоживання через скорочення виробництва не підтверджує підвищення ресурсоефективності. Тому доцільно одночасно відстежувати абсолютне споживання та питомі витрати за зіставних умов. Фінансову оцінку потрібно будувати з урахуванням усієї вартості володіння рішенням: ліцензій, інтеграції, навчання, підтримки й захисту даних. Економію від скорочення втрат і додатковий прибуток необхідно розмежовувати, щоб уникнути подвійного врахування вигоди.

Екологічні переваги цифровізації також потребують перевірки. UNCTAD у «Digital Economy Report 2024» наголошує на матеріальних, енергетичних і водних витратах цифрової інфраструктури, а також проблемі відходів електронного обладнання [3]. Отже, перехід до електронних процесів не є достатньою підставою для висновку про зменшення екологічного навантаження. Підприємству доцільно враховувати додаткове обладнання, строк його використання, обсяг зберігання даних та енергоспоживання. Для оцінювання сталості змін важливо перевіряти, чи не нівелюється скорочення питомих витрат збільшенням загального споживання ресурсів.

Організаційними умовами реалізації запропонованого підходу є навчання працівників, доступність достовірних даних і безперервність ключових операцій. Необхідно передбачити резервне копіювання, розмежування доступу та порядок роботи під час збоїв. Для підтримки інновацій варто залучати працівників до виявлення проблем і перевірки результатів пілоту. Така участь допомагає співвіднести можливості цифрового інструмента з реальними потребами підприємства. З огляду на обмеження МСП, підтримку підприємництва доцільно спрямовувати також на консультації та розвиток компетентностей, а не лише на придбання технологій [1; 2].

Отже, цифровізація бізнес-процесів може сприяти ресурсоефективності та інноваційному розвитку МСП за умови її прив’язки до вимірюваних втрат і підприємницьких можливостей. Запропонований підхід поєднує діагностику процесу, пілотне впровадження та оцінювання економічних і ресурсних результатів. Його практична цінність полягає у формуванні підстав для рішення про масштабування цифрових змін. Запропонований підхід потребує подальшої апробації на підприємствах різних видів діяльності.

Список використаних джерел

1. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. 275 p. DOI: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en (дата звернення: 01.10.2026).

2. OECD. SME Digitalisation to manage shocks and transitions: 2024 OECD D4SME survey. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2024. No. 62. 61 p. DOI: https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en (дата звернення: 01.10.2026).

3. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024 (дата звернення: 01.10.2026).

ЕВОЛЮЦІЯ АРХІТЕКТУРИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кіндратенко О. П., аспірант

Державний університету інформаційно-комунікаційних технологій

(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація сфери електронних комунікацій зумовлює не лише технологічне оновлення мережевої інфраструктури, а й фундаментальну зміну логіки функціонування підприємств. Поширення хмарних технологій, програмно-керованих мереж, штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та відкритих програмних інтерфейсів поступово змінює способи створення, доставки та монетизації цінності. За таких умов особливого значення набуває дослідження не окремих компонентів бізнес-моделі, а її архітектури як системи взаємопов’язаних функціональних елементів і механізмів їх координації.

У межах дослідження архітектура бізнес-моделі підприємства сфери електронних комунікацій розглядається як система взаємопов’язаних функціональних елементів та механізмів їх координації, що забезпечують створення, доставку і привласнення цінності та визначають способи її монетизації. На відміну від традиційного компонентного представлення бізнес-

моделі, архітектурний підхід акцентує увагу не лише на її складових, а й на характері зв’язків між ними, ієрархії підсистем, принципах координації та можливостях реконфігурації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Визначальним чинником зміни архітектури бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій є цифрова трансформація. Її доцільно трактувати як комплексний процес переосмислення логіки створення цінності, зумовлений інтеграцією цифрових технологій у всі складові бізнес-моделі та супроводжуваний зміною ролі підприємства в галузевому ланцюзі вартості. На відміну від цифровізації, яка передбачає переведення окремих процесів у цифровий формат, цифрова трансформація має системний характер і охоплює склад архітектурних елементів, характер зв’язків між ними та принципи створення й привласнення цінності.

Ключовими технологічними драйверами такої трансформації є віртуалізація та софтверизація мережі, хмарні технології, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей та відкриті програмні інтерфейси. Їх вплив має комплементарний характер. Віртуалізація та хмарні технології забезпечують програмованість і масштабованість інфраструктури; великі дані та штучний інтелект створюють підґрунтя для персоналізації, автоматизації та прогнозного управління; Інтернет речей розширює сервісний шар і формує нові B2B-напрями; відкриті API сприяють інтеграції зовнішніх партнерів і переходу до платформної логіки створення цінності.

Системне осмислення архітектурних змін потребує ретроспективного аналізу еволюції бізнес-моделей у взаємозв’язку зі зміною поколінь мобільного зв’язку. Такий підхід ґрунтується на положенні, що кожне технологічне покоління не лише підвищувало технічні параметри мережі, а й змінювало домінуючу логіку створення та привласнення цінності, джерела доходу, систему показників результативності та характер взаємодії з клієнтом.

У результаті узагальнення еволюції бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій доцільно виокремити чотири послідовні типи їх архітектури (табл.1).

Перший етап, що відповідає розвитку поколінь 1G-2G, характеризувався домінуванням лінійної монопродуктової бізнес-моделі. Основним продуктом був голосовий зв'язок, ключовими джерелами доходу - оплата хвилин розмов та SMS, а результативність оцінювалася переважно через кількість абонентів і середній дохід на одного користувача. Логіка створення цінності була лінійною: інвестиції в інфраструктуру - надання послуги - отримання доходу від кінцевого абонента.

Таблиця 1

Трансформація архітектури бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій у процесі технологічної еволюції

Етап розвитку	Технологічний контекст	Тип архітектури бізнес-моделі	Домінуюче джерело створення цінності	Основна логіка монетизації	Ключові показники результативності
I етап	1G-2G	Лінійна монопродуктова	Доступ до мережі та голосовий зв'язок	Оплата за хвилини голосового трафіку та SMS	Кількість абонентів, ARPU
II етап	2.5G-3G	Розширена сервісна	Голосовий зв'язок, мобільний інтернет, додаткові послуги	Оплата за трафік, пакети послуг, value-added services	ARPU, проникнення мобільного інтернету, обсяг трафіку
III етап	4G/LTE	Перехідна цифрова	Широкосмуговий доступ, цифрові сервіси, персоналізація	Пакетні тарифи, цифрові сервіси, партнерські продукти	ARPU, churn, споживання даних, утримання клієнтів
IV етап	5G та наступні покоління	Платформно-екосистемна	Інтеграція телекомунікаційних, цифрових, фінансових, IoT- та B2B-сервісів	Платформні доходи, підписки, API, IoT, монетизація даних, B2B-рішення	LTV, engagement, частка цифрових доходів, кількість активних сервісів

Джерело: розроблено автором

Другий етап, пов'язаний із розвитком технологій 2.5G-3G, характеризувався розширенням традиційної моделі за рахунок мобільного інтернету та додаткових сервісів. Поряд із голосовим зв'язком з'явилися мобільні портали, контентні сервіси, рінгтони та інші value-added services. Проте принципова логіка створення цінності залишалася лінійною, а доходи продовжували значною мірою залежати від обсягів споживання телекомунікаційних послуг.

Третій етап сформувався в умовах розвитку 4G/LTE та масового поширення смартфонів. Саме в цей період традиційна «трубопровідна» модель була поставлена під сумнів. Поширення OTT-сервісів, месенджерів, платформ IP-телефонії та відеострімінгу призвело до зниження маржинальності традиційних послуг і посилило ризик перетворення оператора на інфраструктурний канал передавання даних. Це зумовило необхідність диверсифікації джерел доходу, розширення спектра цифрових сервісів і зміщення акценту з нарощування абонентської бази на утримання клієнтів, персоналізацію та формування довгострокової цінності клієнта.

Четвертий етап, пов’язаний із розвитком 5G та наступних поколінь мереж, характеризується переходом до платформно-екосистемної архітектури. Оператор поступово трансформується з постачальника послуг зв’язку в оркестратора цифрової екосистеми, що інтегрує телекомунікаційні, фінансові, контентні, хмарні, IoT- та B2B-сервіси. Відповідно змінюється й модель монетизації: поряд із традиційними телекомунікаційними доходами зростає роль платформних доходів, підписок, партнерських сервісів, API, монетизації даних та корпоративних цифрових рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у запропонованій типологізації архітектур бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій за сукупністю трьох взаємопов’язаних ознак: домінуючої логіки створення цінності, способу її монетизації та системи показників результативності. На цій основі виокремлено лінійну монопродуктову, розширену сервісну, перехідну цифрову та платформно-екосистемну архітектури. На відміну від підходів, у яких еволюція бізнес-моделей пов’язується переважно зі зміною технологічних поколінь мобільного зв’язку, запропонована типологізація акцентує увагу на структурно-функціональних змінах самої бізнес-моделі.

Важливо, що перехід між зазначеними типами не має характеру повного заміщення попередньої моделі. Кожен наступний тип архітектури формується шляхом ускладнення та надбудови нових функціональних елементів, механізмів

координації та способів монетизації над уже сформованою інфраструктурною основою. Саме тому еволюцію бізнес-моделей підприємств сфери електронних комунікацій доцільно розглядати як висхідну траєкторію структурно-функціонального ускладнення.

Перспективним напрямом подальших досліджень є формування методичного інструментарію оцінювання рівня трансформації архітектури бізнес-моделі підприємств сфери електронних комунікацій та визначення її відповідності технологічним і ринковим умовам цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Iss. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X?via%3Dihub (дата звернення: 27.09.2026).

2. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, Iss. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640 (дата звернення: 27.09.2026).

3. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

4. GSMA. *The Mobile Economy 2026*. London: GSMA, 2026. URL: https://www.gsma.com/about-us/regions/europe/gsma_resources/the-mobile-economy-europe-2026/ (дата звернення: 27.09.2026).

5. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. Paris: OECD Publishing, 2024. 161 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html?utm_source (дата звернення: 27.09.2026).

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОСТІ У ВЕЛИКОМАСШТАБНИХ ЕКОНОМІКО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМАХ

Трясун А.А., аспірант

Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення міжнародної конкуренції інновації є одним із ключових чинників економічного розвитку. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів, створенню нових продуктів і послуг, а також зміцненню конкурентних позицій підприємств і держав [1; 2].

Великомасштабні економіко-виробничі системи охоплюють великі промислові підприємства, транснаціональні корпорації, виробничі комплекси та цілі національні економіки. Їхня інноваційність визначається здатністю розробляти, впроваджувати й поширювати нові технології, організаційні рішення та управлінські підходи [3; 4].

Метою є дослідження особливостей інноваційності великомасштабних економіко-виробничих систем, порівняння основних моделей інноваційного розвитку та визначення чинників, які впливають на їхню ефективність.

Інноваційність – це здатність економічної системи створювати, освоювати та використовувати нововведення для підвищення ефективності діяльності й забезпечення довгострокового розвитку.

У великомасштабних системах інноваційність має комплексний характер, оскільки охоплює не лише окреме підприємство, а й мережу постачальників, науково-дослідних установ, державних органів, освітніх закладів та інших учасників економічної діяльності.

Основними напрямами інноваційності є:

Технологічні інновації – автоматизація виробництва, роботизація, використання штучного інтелекту та нових матеріалів.

Організаційні інновації – удосконалення управління, оптимізація логістики та впровадження гнучких виробничих моделей.

Продуктові інновації – розроблення нових товарів, послуг і вдосконалення наявної продукції.

Екологічні інновації – енергоефективні технології, повторне використання ресурсів і скорочення промислових викидів.

Цифрові інновації – використання великих даних, хмарних платформ, цифрових двійників і систем інтелектуального управління.

Інноваційність таких систем залежить від обсягів фінансування досліджень, кваліфікації працівників, якості управління, доступу до технологій і здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінювання інноваційності великомасштабних економіко-виробничих систем застосовують кількісні та якісні показники.

До кількісних показників належать: витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; кількість патентів і нових технологічних розробок; частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва; рівень автоматизації та цифровізації; продуктивність праці; обсяги експорту високотехнологічної продукції.

Якісні показники характеризують інноваційну культуру, гнучкість управління, співпрацю науки й бізнесу, здатність працівників освоювати нові технології та швидкість комерціалізації розробок.

Важливо враховувати, що високі витрати на дослідження або велика кількість патентів не завжди свідчать про високу економічну ефективність інновацій. Тому порівняльний аналіз повинен враховувати як ресурси, вкладені в інновації, так і результати їх упровадження.

Для розуміння відмінностей у підходах до інноваційного розвитку доцільно розглянути досвід США, Німеччини, Японії та Китаю.

Сполучені Штати Америки. Інноваційна модель США характеризується розвиненою системою підприємництва, значними інвестиціями в дослідження та активною взаємодією університетів, технологічних компаній і фінансових установ.

Особливу роль відіграють венчурний капітал, технологічні стартапи та комерціалізація наукових розробок. Значні інноваційні можливості мають сфери інформаційних технологій, біотехнологій, аерокосмічної промисловості та штучного інтелекту.

Перевагами американської моделі є висока підприємницька активність, здатність швидко масштабувати успішні розробки та готовність інвестувати в ризиковані проєкти. Водночас серед проблем можна виокремити нерівномірний доступ до фінансування, значні витрати на розроблення технологій і ризик концентрації ринку у великих корпорацій.

Німеччина. Німецька модель інноваційності ґрунтується на тісному поєднанні промислового виробництва, прикладної науки та професійної освіти. Значну роль відіграють машинобудування, автомобілебудування, хімічна промисловість і виробництво промислового обладнання.

Характерною особливістю є модернізація виробничих процесів, автоматизація та розвиток концепції «Індустрія 4.0», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у промисловість.

Перевагами німецької моделі є висока якість продукції, розвинена інженерна компетентність і взаємодія підприємств із науково-дослідними установами. Водночас перехід до нових технологій може потребувати значних капіталовкладень, а складність виробничих систем ускладнює їх швидке переобладнання.

Японія. Японська модель інноваційного розвитку традиційно спирається на вдосконалення виробничих процесів, високу якість продукції, роботизацію та довгострокове планування.

Важливими напрямами є автомобілебудування, електроніка, робототехніка та промислова автоматизація. Особливе значення мають концепції безперервного вдосконалення, ощадливого виробництва та скорочення втрат.

До переваг японської моделі належать дисципліна виробничих процесів, висока технологічна культура та орієнтація на якість. Серед викликів — демографічне старіння, нестача працівників у деяких секторах і необхідність адаптації традиційних управлінських практик до швидких цифрових змін.

Китай. Китайська модель характеризується масштабними державними програмами розвитку технологій, значними виробничими потужностями та швидким освоєнням інновацій у промисловості.

Країна активно розвиває електромобілебудування, акумуляторні технології, телекомунікації, сонячну енергетику та цифрові виробничі системи.

Основними перевагами є можливість швидко масштабувати виробництво, розвинені промислові ланцюги постачання та значний внутрішній ринок. Водночас викликами залишаються торговельні обмеження, залежність окремих галузей від доступу до передових технологій та нерівномірність інноваційного розвитку регіонів.

Ефективність інноваційного розвитку визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників. По-перше, фінансування досліджень. Стабільні інвестиції в науку та дослідно-конструкторські роботи створюють передумови для розроблення нових технологій. По-друге, людський капітал. Кваліфіковані інженери, науковці, ІТ-фахівці та менеджери забезпечують розроблення й упровадження інновацій. По-третє, цифрова інфраструктура. Сучасні інформаційні системи дають змогу контролювати виробництво, аналізувати дані та швидко реагувати на зміни попиту. По-четверте, взаємодія науки й бізнесу. Співпраця університетів, дослідницьких центрів і підприємств скорочує шлях від наукової ідеї до практичного застосування. По-п'яте, організаційна культура. Підтримка творчості, обмін знаннями та готовність до обґрунтованого ризику сприяють формуванню інноваційного середовища. По-шосте, державна політика. Захист інтелектуальної власності, розвиток освіти, підтримка досліджень і передбачуване регуляторне середовище стимулюють інноваційну діяльність.

У найближчі роки важливими напрямами інноваційного розвитку будуть штучний інтелект, промислова роботизація, цифрові двійники, інтернет речей, енергоефективність і циркулярна економіка. Використання штучного інтелекту допомагає прогнозувати попит, виявляти несправності обладнання та оптимізувати виробничі операції. Цифрові двійники дають змогу моделювати роботу складних систем і перевіряти управлінські рішення до їх практичного впровадження.

Водночас цифровізація створює нові вимоги до кібербезпеки, захисту даних і підготовки персоналу. Тому технологічні інвестиції мають супроводжуватися організаційними змінами та розвитком професійних компетентностей.

Для України важливими напрямами є модернізація промислового обладнання, цифровізація підприємств, розвиток оборонних і подвійних технологій, енергетична стійкість, інтеграція до європейських виробничих ланцюгів та посилення співпраці між наукою й бізнесом.

Порівняльний аналіз показує, що інноваційність великомасштабних економіко-виробничих систем є комплексною характеристикою, яка залежить від технологічних, фінансових, організаційних та інституційних чинників.

США демонструють сильні сторони підприємницької та цифрової моделі, Німеччина – промислової інженерії, Японія – безперервного вдосконалення виробництва, а Китай – швидкого масштабування технологічних рішень.

Водночас ефективність інновацій не можна оцінювати лише за кількістю патентів, обсягом фінансування чи рівнем автоматизації. Необхідно також враховувати продуктивність праці, економічні результати, екологічний вплив і здатність системи адаптуватися до змін.

Отже, головною умовою інноваційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем є поєднання наукових досліджень, сучасних технологій, кваліфікованого персоналу, ефективного управління та сприятливого інституційного середовища. Для України використання найкращих міжнародних практик із урахуванням національних умов може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки та її довгострокового відновлення.

Список використаних джерел

1. Гуцалюк О.М. Система фінансового забезпечення технологій управління діяльністю комерційного банку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 192-198.

2. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку акціонерного товариства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 292-299.

3. Гуцалюк О.М. Видові прояви процесів розвитку на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300-305.

4. Гуцалюк О.М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 5 (80). С. 72-76.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Тяжина А.М., старший викладач

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

В умовах повномасштабної збройної агресії телекомунікаційна інфраструктура України трансформувалася з комерційного активу в критичний фундамент національної стійкості [1; 2]. Вона забезпечує безперебійне державне управління, координацію військової логістики, функціонування систем цивільного захисту, стабільність фінансового сектору та доступ населення до життєво важливих цифрових сервісів [2]. Економічна безпека підприємств галузі сьогодні визначається не лише фінансовою прибутковістю, а здатністю підтримувати працездатність мереж під постійним тиском [1].

Сучасний стан галузі характеризується впливом комплексу безпрецедентних загроз: фізичним руйнуванням лінійно-кабельних споруд та базових станцій, перманентними кіберінформаційними атаками на білінгові системи, розривом ланцюгів постачання високотехнологічного обладнання, гострим енергетичним дефіцитом та дефіцитом кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних процесів та мобілізації [2; 3].

За цих обставин відбувається фундаментальна зміна парадигми стратегічного управління: від класичної максимізації прибутку до забезпечення інфраструктурної резильєнтності (resilience), безперервності бізнес-процесів та кіберстійкості [1; 4]. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки науково-практичного інструментарію, який дозволить підприємствам не лише вижити в умовах війни, а й закласти підґрунтя для модернізації за принципом «Build Back Better» [2; 5].

Теоретичний базис дослідження спирається на розробку двофазної стратегічної концепції, що враховує динаміку воєнного конфлікту та потреби реконструкції. [1]

Фаза 1 (Воєнний стан). Пріоритетом є захист активів, фізичне виживання інфраструктури та оперативне відновлення зв'язку на деокупованих територіях. Економічна безпека тут розглядається через призму мінімізації збитків та збереження критичного кадрового ядра [2].

Фаза 2 (Післявоєнне відновлення). Перехід до технологічної модернізації, імплементації стандартів 5G, повної інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС (EU Digital Single Market) та залучення міжнародних інвестицій [2; 5].

Стратегічні напрями підвищення економічної безпеки телекомунікаційних підприємств, їх ключові інструменти та очікувані результати реалізації за відповідними векторами розвитку систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегічна матриця векторів безпеки

Вектор стратегії	**Ключові заходи**	**Очікуваний результат**
Інфраструктурно-технологічний	Резервування каналів, диверсифікація вузлів, перехід на автономне живлення.	Коефіцієнт готовності мережі > 0.999.
Кібернетично-інформаційний	Впровадження Zero Trust Architecture, захист персональних даних клієнтів.	Мінімізація витоків даних та часу простою систем.
Фінансово-економічний	Документування збитків, пошук грантового фінансування, страхування ризиків.	Стабілізація грошових потоків та отримання репарацій.
Організаційно-кадровий	Дистанційні форми роботи, бронювання ключових фахівців, психологічна підтримка.	Збереження інтелектуального капіталу.

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

Ефективність системи економічної безпеки базується на чотирьох фундаментальних домінантах, що потребують глибокої аналітичної підтримки та інвестиційного забезпечення [1]:

1. Енергетична та фізична інфраструктурна стійкість/ Забезпечення автономності стає критичним фактором. Стратегія передбачає перехід до гібридної енергонезалежності: використання сучасних літій-залізо-фосфатних

акумуляторів (LiFePO4), встановлення потужних генераторів та інтеграцію відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей) [2; 3]. Це дозволяє радикально знизити рівень відтоку абонентів (Churn Rate) під час блекаутів та запобігти втратам білінгових доходів [1].

2. Трансформація кіберзахисту згідно зі стандартами ЄС/НАТО. В умовах гібридної війни кібербезпека є невід'ємною частиною економічної безпеки [4]. Необхідно впроваджувати архітектуру нульової довіри (Zero Trust Architecture, ZTA) та дотримуватися вимог Директиви NIS2 [4; 6]. Пріоритетом є інтеграція штучного інтелекту в системи SIEM/SOAR, що дозволяє суттєво знизити показники Mean Time to Detect (MTTD) та Mean Time to Respond (MTTR) на загрози [4].

3. Моделювання фінансово-економічних механізмів компенсації. Розрахунок збитків має включати як прямі втрати (знищене обладнання), так і упущену вигоду. Стратегічно важливим є використання інструментів страхування воєнно-політичних ризиків через міжнародні інституції: MIGA, DFC, EBRD [7]. Оцінка стану безпеки здійснюється за допомогою інтегрального індексу (IES):

$$IES(t) = w_1 \times K_{res}(t) + w_2 \times K_{cyber}(t) + w_3 \times K_{fin}(t) + w_4 \times K_{inn}(t) \rightarrow \max \quad (1)$$

де K_{res} – коефіцієнт інфраструктурної стійкості та автономності;

K_{cyber} – рівень кіберрезильєнтності;

K_{fin} – коефіцієнт фінансової стабільності та ліквідності;

K_{inn} – індекс інноваційної активності та інтеграції технологій (5G/IoT);

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти відповідних компонентів, визначені експертним шляхом ($\sum w_i = 1$).

4. Державно-приватне партнерство (PPP). Синергія держави та бізнесу реалізується через механізми національного роумінгу, спільне використання інфраструктури (RAN sharing) та гармонізацію управління радіочастотним спектром відповідно до європейських регламентів [2; 8].

Для верифікації стратегічних рішень пропонується методологічний підхід, що базується на оцінці сукупного синергетичного ефекту:

$$E_{total} = E_{fin} + E_{res} + E_{cyber} + E_{opt} (2)$$

де:E_{fin} – прямий фінансово-економічний ефект (зменшення прямих та опосередкованих втрат від настання ризикових подій);

E_{res} – інфраструктурно-енергетичний ефект (підвищення автономності та стабільності мережі);

E_{cyber} – кібернетичний ефект (зменшення ризиків витоку даних та простою систем внаслідок кібератак);

E_{opt} – операційно-управлінський ефект від впровадження цифрової системи моніторингу ризиків.

Операційно-управлінський ефект (E_{opt}) розраховується через економію часу на реагування на загрози та запобігання людським втратам:

$$E_{opt} = \Delta T_{res} \times C_{hour} + \Delta L_{hum} (3)$$

де ΔT_{res} – скорочення середнього часу виявлення та нейтралізації ризикових подій (Mean Time to Detect / Respond) завдяки викладеним у роздолі 4.3 ML-алгоритмам та BI-аналітиці;

C_{hour} – вартість години простою операційної системи телеком-підприємства.

За попередніми розрахунками, впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволяє досягти 35-50% скорочення часу реакції на інциденти. Фінансовий ефект розраховується за методом запобігання збиткам (Averted Losses Approach):

$$E_{fin} = \sum_{i=1}^{n} (R_i \times P_i \times L_i) - C_{impl} (4)$$

де:R_i – ступінь зниження ризику i-го виду за рахунок впровадженого заходу ($0 < R_i \leq 1$);

P_i – ймовірність настання i-ї ризикової подій (наприклад, знеструмлення базової станції, DDoS-атака, пошкодження магістрального каналу);

L_i – потенційні збитки від настання i-ї події (включаючи штрафні санкції за порушення SLA, втрату абонентів $Churn\ Rate$ та витрати на ремонт);

C_{impl} – капітальні та операційні витрати на реалізацію відповідного стратегічного заходу (CAPEX/OPEX).

Комплексну оцінку результативності та прогнозований економічний ефект від імплементації запропонованих інструментів і стратегічних напрямів підвищення економічної безпеки телекомунікаційного підприємства систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка результативності впровадження комплексних заходів безпеки

Напрям заходів	**Ключовий інструмент**	**Прогнозний вплив на стійкість**	**Економічний ефект**
Цифровий моніторинг	AI-driven Risk Monitoring	Високий	Скорочення OPEX на 15%
Енергорезильєнтність	Гібридні системи живлення	Критичний	Збереження 90% доходу в блекаут
Кіберзахист	Zero Trust & SIEM/SOC	Високий	ROSI > 160%
Модернізація	«Build Back Better» & 5G	Стратегічний	Капіталізація +25%

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів забезпечує трансформацію системи економічної безпеки телекомунікаційних підприємств від пасивної оборони до активної стійкості[cite: 1, 2]. Прогнозне моделювання доводить, що протягом двох років реалізації стратегії інтегральний індекс IES зростає з критичного рівня (0,42) до оптимального (0,78). Висока рентабельність інвестицій у безпеку ($ROSI > 160\%$) підтверджує економічну доцільність превентивних витрат, а перехід до концепцій «Build Back Better» та Leapfrogging гарантує формування якісно нової, безпечної цифрової екосистеми як фундаментального елемента національної економічної безпеки України.

Список використаних джерел

1.Тяжина А.М., Гудзь О.Є., Домінанти удосконалення організаційної культури підприємств в поствоєнний період. Ukraine, Bulgaria, EU: Economic, Financial, Technical and Social Development Trend: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Бургас, Болгарія, 1-2 липня 2024 р.). Burgas (Bulgaria): University «Prof. Dr. Arsen Zlatarov», 2024. С. 26-28.

2.Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 8. Ст. 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 20.09.2026).

3.Процеси забезпечення економічної безпеки суб'єктів критичної інфраструктури України в умовах воєнних викликів : монографія / за ред. В.М. Гейця, О.І. Барановського. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2023. 340 с.

4.Попов О.В., Зайцев С.В. Моделювання системи кіберрезильєнтності підприємств операторів електронних комунікацій на основі архітектури Zero Trust. *Захист інформації*. 2023. Т. 25, № 3. С. 145–154.

5.Ukraine Council Recovery Plan: Telecommunications & Digital Infrastructure / Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Kyiv, 2022. 48 p.

6.Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 80–152.

7.Страхування воєнно-політичних ризиків для залучення інвестицій у відбудову України / за ред. О.В. Мельника. Київ : НІСД, 2023. 78 с.

8.Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 18. Ст. 162. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20 (дата звернення: 20.09.2026).

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРАКТИК ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Штик О.В., к.п.н.

ПВНЗ «Європейський університет», Черкаська філія (м. Черкаси, Україна)

В умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів в Україні інклюзивний туризм трансформується з вузького соціального напряму в повноцінний сегмент ринку туристичних послуг, орієнтований на забезпечення рівних можливостей доступу до туристичних ресурсів і послуг для всіх категорій населення. За даними Ради Європейського Союзу та Європейської комісії (2023–2024 рр.), понад 100 млн громадян ЄС мають постійні або тимчасові потреби в забезпеченні фізичної та цифрової доступності. Ринок доступного туризму у 2024 році демонструє стрімке зростання, перетворюючись на один із найбільш перспективних сегментів глобальної індустрії подорожей, де Європа традиційно утримує лідерські позиції за обсягами інвестицій, регуляторної підтримки та споживчого попиту [2].

Для України, яка сьогодні переживає безпрецедентне зростання кількості людей з інвалідністю внаслідок збройної агресії, розвиток інклюзивної туристичної інфраструктури стає не лише питанням соціальної справедливості, а й важливим економічним пріоритетом.

Сучасна система державного регулювання туристичної галузі в Україні має переважно адміністративно-нормативний характер і не забезпечує дієвих економічних стимулів для приватного бізнесу щодо створення доступної інфраструктури. Це призводить до низької інвестиційної привабливості інклюзивних туристичних проєктів, фрагментарності фінансування та відставання України від європейських стандартів доступності. Аналіз чинного законодавства та стратегічних документів, зокрема Стратегії розвитку туризму та курортів до 2030 року засвідчує, що в Україні відсутні цілеспрямовані

фіскальні, кредитні та грантові інструменти підтримки підприємств, які інвестують в інклюзивний дизайн, універсальний доступ та адаптовані туристичні послуги [1]. Більшість існуючих програм мають декларативний характер і не підкріплені механізмами співфінансування з боку держави чи територіальних громад.

Вирішення цієї проблеми вимагає переосмислення підходів до державного регулювання туристичної галузі та запровадження дієвих економічних стимулів, які б компенсували приватному бізнесу витрати на інклюзивну адаптацію.

Одним із перспективних напрямів удосконалення фінансово-економічних механізмів державного регулювання інклюзивного розвитку туристичної галузі є запровадження диференційованої системи фінансової підтримки суб'єктів господарювання, які модернізують інфраструктуру відповідно до принципів доступності та універсального дизайну. Така система може передбачати надання цільових грантів на виконання першочергових робіт із забезпечення безбар'єрності, пільгове кредитування комплексних інфраструктурних проєктів, гарантування частини кредитних зобов'язань, а також співфінансування заходів із боку держави, територіальних громад і міжнародних партнерів.

Найбільш показовим у цьому контексті є досвід країн ЄС, у яких сформовано ключові економічні механізми підтримки інклюзивного туризму. Показовим прикладом французького досвіду є територіальний фонд доступності (Fonds territorial d'accessibilité), запроваджений у 2023 році для фінансової підтримки малих і середніх підприємств та асоціацій, які реалізовували заходи з усунення бар'єрів і забезпечення доступності об'єктів, призначених для обслуговування відвідувачів з особливими потребами. Потенційними одержувачами допомоги могли бути готелі, ресторани, кафе та інші заклади сфери послуг, що відповідали встановленим критеріям. У межах цього механізму передбачалося надання державної субсидії в розмірі до 50% допустимих витрат на придбання обладнання, проведення робіт із пристосування приміщень до потреб осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення, здійснення діагностики доступності й отримання інженерно-консультаційний супроводу [3].

Важливим інструментом стимулювання інклюзивного розвитку туристичної галузі є маркетингово-економічний механізм сертифікації доступності, який поєднує незалежне оцінювання відповідності туристичних об’єктів установленим критеріям, інформаційне забезпечення споживачів та просування доступних туристичних послуг. Практичну реалізацію зазначеного підходу демонструє Німеччина, де функціонує загальнонаціональна система маркування доступних туристичних пропозицій Reisen für Alle («Подорожі для всіх»). Система охоплює різні ланки туристичного обслуговування, зокрема готелі, заклади ресторанного господарства, музеї, культурні установи, туристичні маршрути, рекреаційні об’єкти та туристично-інформаційні центри. Її особливістю є застосування єдиних критеріїв оцінювання та проведення обстеження підготовленими фахівцями, які документують параметри доступності об’єктів.

Сертифікація створює для суб’єктів туристичного бізнесу додаткові маркетингові переваги, сприяє формуванню довіри споживачів, підвищує прозорість інформації про доступність послуг і розширює можливості залучення нових сегментів туристичного попиту. Економічний ефект такого механізму полягає у перетворенні інвестицій у безбар’єрність на чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ділової репутації та розширення ринкової присутності [5].

Механізм державно-приватного партнерства має потенціал адаптації до завдань інклюзивного розвитку туристичної галузі та передбачає об’єднання ресурсів держави, територіальних громад і приватного бізнесу для створення доступної туристичної інфраструктури. Держава або територіальна громада інвестує у створення базової інклюзивної інфраструктури громадського користування (під'їзні шляхи, тактильне обладнання, адаптовані санвузли), а приватний бізнес отримує в концесію або оренду туристичні об'єкти з уже частково вирішеною проблемою доступності. Такий підхід, зокрема, застосовується у Польщі та Німеччині при реконструкції історико-культурних пам'яток. Його застосування дає змогу розподіляти інвестиційні витрати,

функціональні обов’язки та ризики між партнерами відповідно до їхніх можливостей, зменшуючи фінансове навантаження на публічні бюджети та створюючи передумови для залучення приватного капіталу до модернізації туристичних об’єктів [4].

З урахуванням сучасних викликів, пов’язаних із цифровізацією, повоєнним відновленням і децентралізацією, доцільно розробити комплекс інноваційних механізмів державного стимулювання інклюзивного розвитку туристичної галузі України. Їх реалізація має ґрунтуватися на поєднанні фінансових, цифрових, організаційно-економічних і податкових інструментів, спрямованих на розширення доступності туристичних послуг та залучення приватних інвестицій.

По-перше, перспективним напрямом є інтеграція інклюзивних туристичних проєктів до програм повоєнного відновлення та місцевого економічного розвитку. Для цього доцільно залучати ресурси міжнародної технічної допомоги, грантових програм і національних інструментів підтримки підприємництва, передбачаючи окремі пріоритети для соціального підприємництва у сфері туризму. Такий підхід сприятиме модернізації туристичної інфраструктури, створенню робочих місць і розвитку послуг, орієнтованих на потреби різних груп населення. По-друге, доцільним є створення єдиного національного цифрової платформи доступних туристичних послуг, яка об’єднає інформацію про туристичні об’єкти, заклади розміщення, транспортні послуги, культурні установи, екскурсійні маршрути та рекреаційні локації. Використання технологій штучного інтелекту могло б забезпечити персоналізований підбір туристичних пропозицій відповідно до індивідуальних потреб користувачів, зокрема вимог до фізичної, сенсорної, інформаційної та цифрової доступності. По-третє, важливим організаційно-економічним інструментом може стати формування інклюзивних туристичних кластерів на рівні територіальних громад і міжмуніципальних об’єднань. По-четверте, додатковим стимулом для інвестицій у безбар’єрність може стати запровадження цільових податкових інструментів для підприємств туристичної галузі [6; 7; 8].

Отже, запропоновані механізми формують взаємодоповнювальну систему стимулювання інклюзивного розвитку туристичної галузі України. Їх реалізація з урахуванням європейського досвіду та адаптацією до національних соціально-економічних умов сприятиме підвищенню ефективності державного регулювання, залученню інвестицій і формуванню доступного туристичного середовища в Україні.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2026 р. № 234-р. Офіційний вісник України. 2026. № 28. С. 1156.
2. Council of the European Union. Council conclusions on the promotion of accessible tourism for all in the European Union. Brussels: Council of the European Union, 2023. 6 p. URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14491-2023-INIT/en/pdf
3. Ministère de l’Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Fonds accessibilité. URL: https://www.economie.gouv.fr/fonds-accessibilite
4. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Polska). „Dostępność i Dziedzictwo. Standardy dostępności w zabytkach” – nowy projekt na rzecz zabytków. URL: https://www.gov.pl/web/kultura/dostepnosc-i-dziedzictwo-standardy-dostepnosci-w-zabytkach--nowy-projekt-na-rzecz-zabytkow
5. Reisen für Alle. FAQ für Betriebe: Antworten auf die wichtigsten Fragen zur Kennzeichnung. URL: https://reisen-fuer-alle.de/faq-fuer-betriebe/
6. Гуцалюк О.М., Носатов І.К., Козловцева В.А. Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 134-139. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23.

7. Гуцалюк О.М., Головіна О.І. Аудит систем управління якістю підприємств сфери інжинірингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 481-487.
8. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку акціонерного товариства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 292-299.

Секція 4. Публічне управління та врядування в цифровому суспільстві

РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бурбика В. О., доцент,
Кос В. В., магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрові комунікації змінюють способи організації публічного управління та взаємодії держави із суспільством. Використання електронних каналів дає змогу оперативно поширювати інформацію, координувати роботу установ, отримувати звернення громадян і забезпечувати доступ до публічних послуг. Їхнє управлінське значення полягає у створенні умов для постійного обміну інформацією, завдяки якому органи влади можуть краще враховувати суспільні потреби та пояснювати ухвалені рішення.

Метою дослідження є визначення ролі цифрових комунікацій у забезпеченні відкритості, результативності та орієнтованості публічного управління на потреби громадян.

У межах цієї теми цифрові комунікації доцільно розглядати як сукупність процесів створення, передавання й обговорення інформації за допомогою електронних технологій. Вони охоплюють офіційні вебсайти, електронне листування, соціальні мережі, онлайн-консультації, системи звернень та

інформаційний супровід цифрових послуг. Водночас цифрове урядування є ширшим поняттям, яке передбачає перебудову управлінських процесів із використанням технологій і даних. Комунікації забезпечують інформаційний зв’язок між учасниками цих процесів.

У звіті ОЕСР *Digital Government Outlook 2026* наголошено, що результативність цифрового урядування залежить від якості управління, професійних компетентностей працівників і надійних механізмів захисту даних. Розвиток технологічної інфраструктури має супроводжуватися змінами, які забезпечують відчутну користь для громадян і бізнесу [3]. Для цифрових комунікацій це означає необхідність оцінювати зрозумілість повідомлень, доступність каналів та здатність установ реагувати на отриманий зворотний зв’язок.

Комунікаційні процеси у публічному управлінні мають внутрішній і зовнішній виміри. Внутрішня взаємодія охоплює обмін документами, даними та службовими повідомленнями між установами й підрозділами. Її належна організація допомагає узгоджувати дії, зменшувати дублювання роботи та забезпечувати послідовність управлінських рішень. Зовнішня комунікація спрямована на пояснення державної політики, інформування про послуги, опрацювання звернень і залучення громадськості до обговорення суспільно важливих питань.

Однією з основних функцій цифрових комунікацій є забезпечення інформаційної відкритості. Оприлюднення рішень, звітів і зрозумілих пояснень створює передумови для громадського контролю. Однак сама наявність інформації на вебсайті ще не гарантує прозорості. Матеріали мають бути актуальними, доступними для пошуку та викладеними мовою, зрозумілою різним групам населення. Важливо також пояснювати підстави управлінських рішень та їхні очікувані наслідки.

Іншим напрямом є підтримка громадянської участі. Електронні петиції, онлайн-консультації та цифрові платформи обговорення дають можливість висловлювати пропозиції й повідомляти про проблеми. Результативність таких

інструментів залежить від того, як органи влади опрацьовують отримані позиції та повідомляють про підсумки розгляду. Зворотний зв’язок набуває управлінської цінності тоді, коли громадяни можуть простежити зв’язок між своєю участю та подальшими діями установи.

Соціальні мережі й месенджери розширюють можливості оперативної комунікації. Вони придатні для коротких повідомлень, пояснення процедур та поширення термінових оновлень. Поєднання тексту, відео, графіки й аудіо допомагає адаптувати матеріали до потреб різних аудиторій. Водночас повідомлення в різних каналах мають бути узгодженими, а важлива інформація – доступною через офіційні ресурси, щоб громадяни могли перевірити її походження та зміст.

Практичне значення цифрових комунікацій проявляється й у супроводі електронних послуг. Інформація про умови отримання послуги, необхідні документи, послідовність дій і стан опрацювання заяви впливає на зручність взаємодії з державою. За результатами опитування КМІС, оприлюдненими ПРООН у січні 2026 року, протягом 2025 року державними електронними послугами користувалися 59% опитаних, порівняно з 55% у попередньому дослідженні. Серед користувачів 85% оцінювали свій досвід як радше або дуже позитивний [2]. Ці дані характеризують користування е-послугами, проте самі по собі не визначають рівень довіри до державних інституцій.

Розвиток українських цифрових сервісів супроводжується оновленням механізмів міжвідомчої взаємодії. У повідомленні Мінцифри від 23 лютого 2026 року зазначено про запуск шести нових послуг у Дії та початок переходу державних органів на оновлену систему обміну даними «Трембіта 2.0» [1]. Ці напрями ілюструють взаємозалежність зовнішнього сервісу для громадян і внутрішньої інформаційної взаємодії установ.

В умовах війни цифрові канали набувають особливого значення для інформування населення та підтримання зв’язку з органами влади. Водночас комунікаційна система повинна враховувати можливі перебої електропостачання, зв’язку та доступу до інтернету. Доцільними є резервні

канали повідомлень, узгоджений порядок оновлення інформації та чітке визначення відповідальних осіб. Оперативність має поєднуватися з перевіркою фактів і обережним поводженням із відомостями, поширення яких може створювати безпекові ризики.

Суттєвим обмеженням цифрової взаємодії залишається нерівність доступу. У повідомленні ПРООН 2026 року за результатами опитування зазначено, що вік і рівень достатку впливають на користування інтернетом та електронними послугами. Серед причин невикористання е-послуг респонденти називали брак навичок, недовіру до сервісів, відсутність пристрою й недостатню поінформованість [2]. Тому розвиток цифрових каналів доцільно поєднувати з навчанням, консультаційною допомогою та збереженням доступних альтернативних способів звернення.

Цифрова інклюзія передбачає врахування потреб людей з інвалідністю, старших осіб та користувачів із різним рівнем цифрових компетентностей. Для цього важливі доступні інтерфейси, зрозуміла навігація, субтитри, текстові альтернативи зображенням та сумісність ресурсів із допоміжними технологіями. Не менш важливо розвивати компетентності працівників публічного сектору, які створюють інформаційні матеріали й відповідають на звернення громадян.

Окремої уваги потребують захист персональних даних, безпека облікових записів і протидія дезінформації. Установам доцільно визначати правила доступу до інформації, перевіряти достовірність повідомлень та своєчасно виправляти помилки. Надійність цифрової комунікації формується також через пояснення того, як використовуються дані громадян і якими способами можна отримати допомогу або оскаржити результат взаємодії.

Оцінювати ефективність цифрових комунікацій варто за показниками, пов’язаними з потребами користувачів і завданнями установ. До них можуть належати швидкість та змістовність відповідей, доступність інформації, частка вирішених звернень, задоволеність громадян і врахування пропозицій учасників консультацій. Кількість переглядів чи підписників характеризує охоплення, але потребує доповнення показниками якості взаємодії.

Отже, цифрові комунікації забезпечують інформаційний зв’язок між органами влади, громадянами та іншими учасниками публічного управління. Їхня роль полягає у підтримці відкритості, координації, громадянської участі та доступу до послуг. Реалізація цього потенціалу потребує поєднання технологічної надійності, зрозумілого змісту, відповідального використання даних і дієвого зворотного зв’язку. Саме якість такої взаємодії визначає внесок цифрових комунікацій у розвиток управління, орієнтованого на громадян.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Шість нових послуг у Дії, старт 5G та оновлення Мрії: як Мінцифра розпочала 2026 рік. 23.02.2026. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/shist-novykh-posluh-u-diyi-start-5g-ta-onovlennia-mriyi-iak-mintsyfra-rozpochala-2026-rik (дата звернення 02.10.2026).

2. Програма розвитку ООН в Україні. 59% українців користуються державними е-послугами – дослідження ПРООН. 23.01.2026. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proonofiційне (дата звернення 02.10.2026).

3. OECD. *Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact*. Paris: OECD Publishing, 2026. 184 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook_0496b2bc-en.html (дата звернення 02.10.2026).

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД ІЄРАРХІЧНОЇ МОДЕЛІ ДО МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ

Булгакова О.В., к.е.н., доцент

Донецький державний університет внутрішніх справ (м. Кропивницький, Україна)

Сучасний етап формування національної стійкості та ідентичності українського суспільства на межі загрози знищення існування української державності надзвичайно гостро актуалізував докорінну зміну ролі органів місцевого самоврядування в сфері публічного управління життям та розвитком територіальних громад. Більшість органів місцевого самоврядування територіальних громад в Україні мають провадити свою діяльність в умовах, зумовлених викликами повномасштабної війни, повоєнного відновлення та євроінтеграційних вимог, що актуалізує питання докорінної зміни управлінської парадигми. [1, с.53] Традиційні ієрархічні структури публічного управління, засновані на принципах жорсткої субординації, монополії на інформацію та директивного впливу «згори вниз», демонструють обмежену адаптивність до кризових умов. Натомість багаторівневе мережеве врядування пропонує перехід до горизонтальної взаємодії, де органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства виступають рівноправними партнерами.

Зміна загальної архітектури публічного управління в умовах демократизації та гуманізації зумовлює трансформацію і поняття механізми впливу місцевої влади на територіальні громади на рівні органів місцевого самоврядування. [2, с.239] Крім того, широке запровадження в практику публічного управління інструментів електронних платформ та соціальних мереж зумовлює втрату механізмами впливу місцевої влади імперативно-примусового характеру з переходом у площину соціальної модерації, фасилітації та координації ресурсів. Дослідження механізмів такого впливу, підкріплене актуальними емпіричними даними розвитку локальної демократії, є критично важливим для забезпечення інституційної спроможності органів місцевого

самоврядування що дозволить досягнути ефективність сталого розвитку територіальних громад.

Ієрархічна модель публічного управління, зазвичай, сприймає територіальну громаду як пасивний об'єкт управління та колективного споживача послуг. [1, с.54] Напротивагу ієрархічній моделі, мережева модель публічного управління розглядає мешканців, громадські об’єднання та локальний бізнес як активних суб’єктів територіальної громади, що володіють та створюють унікальні інтелектуальні, фінансові та інформаційні ресурси. З такої точки зору мережеві механізми впливу органів місцевого самоврядування на громаду базуються на концепції взаємозалежності та взаємодії. Це означає, що органи місцевого самоврядування здатні забезпечувати ефективне управління процесами розвитку та стійкості громади в умовах складних викликів від без пекових до інфраструктурних через залучення потенціалу громади та побудову стійкої та чутливої до відгуку системи партнерських відносин.

З огляду на означені чинники доречно окреслити концептуальні засади зміни управлінської парадигми щодо механізмів впливу органів місцевого самоврядування на територіальні громади в умовах формування цифрового суспільства та мереживних технологій.

Відчутна криза ієрархічної моделі публічного управління в умовах децентралізації та демократизації. Традиційна ієрархічна модель, яка базується на монополії на інформацію, лінійних зв'язках «субординації-репортингу» та сприйнятті громади як пасивного об'єкта управління, втрачає свою ефективність у формуванні ефективного впливу на соціальні процеси в громаді. Формується відчутний розрив між діяльністю органів місцевого самоврядування як центру координації та забезпечення ефективності і стійкості громади, механізми командно-розпорядчого тиску на суб’єктів громади тільки посилює цей розрив і демонструє втрату легітимізації рішень такого органу управління.

Розгляд сутності мережевого управління як складової механізмів впливу органів місцевого самоврядування на територіальні громади дозволяє констатувати її як систему горизонтальної взаємодії публічних, приватних та

неурядових акторів в різних сферах життя громади. Управлінський вплив в таких мережах базується як на посадових повноваженнях компетентного управлінця, так і на авторитеті органу управління, взаємозалежності ресурсів (фінансових, інтелектуальних, інформаційних) та каналі взаємної ефективної комунікації.

Сутнісна зміна управлінського впливу в мережевній моделі публічного управління призводить до зміни ролі самого органу місцевого самоврядування. ОМС набуває більш широкої ролі в територіальній громаді, він виконує роль певного інкубатора суспільних ініціатив та гаранта дотримання суспільних правил життя громади. У виконанні такої ролі ОМС саме механізми впливу на життя громади із застосуванням платформ та відкритих каналів комунікації потребують масштабування та нормативно-правового врегулювання. Вимоги до архітектури, правил оформлення, наповнення та користування офіційними сайтами, електронним кабінетами, електронними додатками та іншими інструментами спілкування в електронній мережі доцільно внормовувати на різних рівнях органів управління.

Слід зазначити, що перехід практики публічного управління органами місцевого самоврядування до моделі мережевого управління стикається з низкою бар’єрів та ризиків.

По-перше, доречно звернути увагу на наявність ментального бар'єру як прояву управлінського консерватизму. Підготовка службовців органів місцевого самоврядування здебільшого базується на сталій практиці ієрархічного управління. Зміна парадигми публічного управління з орієнтиром на процеси демократизації та гуманізації сучасного життя, широке запровадження прав людини в реальне життя та практику органів влади стає викликом як для окремих службовців, так і для органів управління. Вміння делегувати владні повноваження громадським інституціям, здатність створювати та накопичувати соціально важливу інформацію та надавати доступ до неї є надзвичайно важливою складовою механізму впливу ОМС на територіальну громаду, проте не кожен службовець має необхідні навички та компетенції ефективної діяльності в моделі мереживного публічного управління.

По-друге, достатньо критичним ризиком слід визнати інституційні пастки мереж. Це виражається через ризик «захоплення мереж» окремими олігархічними, політичними або бізнес-групами під виглядом псевдогромадських організацій, що може призвести до втрати керованості системи впливу органу місцевого самоврядування на життя територіальної громади.

По-третє, слід звернути увагу на ризик асиметрії залученості до системи управління різних категорій територіальної громади. Так нерівномірність часто виражається як пасивність більшої кількості населення, яка сконцентрована на вирішенні щоденних задач, на фоні надмірної та часом неконструктивної активності радикальних меншин. Саме агресивна активність радикальних меншин в соціальних мережах здатна створювати кумулятивний ефект, яким більшість населення може сприймати через викривлену призму нагромадження подібної інформації. Тому пошук збалансованості в процесі ухвалення управлінських рішень, які впливають на життя громади, доречно будувати на об’єктивній експертній оцінці різних варіантів рішень.

Отже, перехід від ієрархічної до мережевої моделі в публічному управлінні слід розглядати як вимогу часу формування цифрового суспільства та, одночасно з цим, як безальтернативний інструмент забезпечення інституціональної спроможності органів місцевого самоврядування до ефективного впливу на життя територіальних громад, здатних досягати сталого розвитку в умовах комплексних криз та технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Коруняк А.В. Механізм удосконалення місцевого самоврядування в системі публічного управління. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». № 3 (56), 2025. С. 52-59. URL: DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10752

2. Лендєл Р.А. Трансформація суспільно-політичних відносин на рівні об’єднаних територіальних громад: впровадження механізмів місцевої

демократії (на прикладі закарпатської області). Актуальні проблеми філософії та соціології, С. 238-242. URL: https://apfs.nuoua.od.ua/archive/56_2025/38.pdf

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Беркман Л.Н., д.т.н., професор,
Попелишко Ю. Г., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Фурсенко (Голик) А. П., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Цифрове оновлення системи державного та публічного управління є важливою передумовою вдосконалення механізмів врядування, підвищення результативності роботи органів влади та налагодження ефективної взаємодії між державними установами, громадянами й суб'єктами господарювання. З огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, постійне збільшення масивів цифрової інформації та потребу своєчасно реагувати на актуальні суспільні проблеми зростає роль інноваційних технологічних рішень, оцінювання державної політики[6].

Для України цифрова трансформація набуває особливої актуальності, оскільки пов'язана із забезпеченням стабільної діяльності державних інституцій, підвищенням надійності та доступності публічних послуг, відновленням постраждалих територій і подальшим наближенням до європейських стандартів управління[2,3]. При цьому цифровізацію доцільно розглядати не лише як переведення адміністративних процедур в електронну форму, а як комплексний процес модернізації управлінської діяльності, що охоплює перегляд організаційних структур, удосконалення механізмів ухвалення рішень і взаємодії держави із суспільством[4,5].

Увагу приділено інтеграції штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, хмарних обчислень і цифрових платформ у систему державного та публічного

управління. Їх поєднання з data-driven management, agile-підходами, дизайн-мисленням і платформним врядуванням створює передумови для вдосконалення управлінських рішень, підвищення якості послуг, прозорості, ефективності, підзвітності та стійкості системи[5,6].

Наукова новизна полягає у обґрунтуванні моделі інтегрованого цифрового публічного управління, що поєднує технології AI, Big Data, blockchain, IoT з data-driven, гнучкими та клієнтоцентричними підходами[6].

Ефективна цифрова трансформація потребує поєднання технологічних інновацій з організаційними та управлінськими змінами: сумісність рішень, чіткий розподіл відповідальності, і критерії оцінювання результатів.

Український досвід цифрової трансформації демонструє практичну значущість комплексного підходу до цифровізації. Зокрема, розвиток екосистеми «Дія», системи електронних закупівель Prozorro, платформи обміну даними «Трембіта» та цифрових інструментів управління відновленням DREAM свідчить про поширення цифрових рішень у сфері державних послуг, міжвідомчої взаємодії, прозорості публічних закупівель і координації відновлювальних процесів [1,7].

Водночас наявність цифрових платформ сама по собі не гарантує підвищення ефективності управління. Результативність їх використання залежить від узгодженості інформаційних систем, якості даних, інституційної спроможності органів влади та орієнтації цифрових сервісів на реальні потреби користувачів.

Важливим складником трансформації є застосування сучасних управлінських підходів. До них належать процесне управління, управління на основі даних, проєктний менеджмент, гнучкі методології управління, міжвідомча координація та залучення громадян до формування й оцінювання публічної політики. Їх поєднання з цифровими технологіями сприяє скороченню зайвих адміністративних процедур, підвищенню прозорості[5,6].

Серед найбільш перспективних технологій цифрової трансформації державного та публічного управління доцільно:

1.штучний інтелект і машинне навчання – для автоматизації рутинних процесів, прогнозування ризиків;

2.великі дані (Big Data) та аналітика – для прийняття обґрунтованих рішень на основі реальних показників;

3.блокчейн – для забезпечення прозорості, незмінності реєстрів і захисту від корупції;

4.хмарні технології та цифрові платформи – для інтеграції сервісів і забезпечення їх доступності 24/7;

5.Інтернет речей (IoT) – для моніторингу інфраструктури, екологічного стану та розумного міста.

Поряд із технологіями критично важливими є управлінські підходи. Data-driven management дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на аналізі даних. Agile-підходи забезпечують гнучкість і швидке реагування на зміни. Дизайн-мислення орієнтує послуги на потреби громадянина. Платформенне врядування створює умови для спільної роботи держави, бізнесу та громадянського суспільства[6].

Успішна цифрова трансформація державного та публічного управління можлива лише за умови поєднання технологічних рішень зі зміною управлінської культури: необхідно не лише впроваджувати цифрові інструменти, а й перебудовувати процеси, компетенції персоналу та механізми взаємодії з громадянами.

Для забезпечення ефективності цифрової трансформації доцільно дотримуватися послідовності: аудит процесів і ресурсів; визначення проблем і потреб користувачів; вибір технологій; оцінювання ризиків і ресурсів; поетапне впровадження; моніторинг і коригування. Оцінювання має враховувати не лише кількість сервісів, а й доступність, час отримання, задоволеність користувачів, інформаційну безпеку та економічну обґрунтованість.

Застосування сучасних цифрових технологій та інноваційних управлінських підходів є передумовою формування ефективної, прозорої, адаптивної та людиноцентричної системи державного і публічного управління.

Найбільший потенціал реалізується за комплексного поєднання штучного інтелекту, аналітики даних, хмарної інфраструктури, міжвідомчої інтероперабельності та цифрових каналів з процесним, проєктним і доказовим управлінням[5,6].

Визначальними умовами успіху є розвиток цифрових компетентностей службовців, управління даними, кібербезпека, захист персональної інформації, інституційна координація та систематичне оцінювання результатів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделі оцінювання ефективності цифрових рішень, критерії відповідального застосування ШІ та механізми цифрової інклюзії в Україні[4.5,7].

Список використаних джерел

1. Закон України «Про особливості надання публічних послуг» від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20.

2. Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2025–2030 роки : проєкт. Міністерство цифрової трансформації України. 2024.

3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80

4. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. Інтелект XXI. 2020. Вип. 5. С. 138–143.

5. Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія/за заг. ред. Буркинського Б. В. та ін. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с.

6. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, Iss. 4. 101385.

7. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. VoxUkraine. 3 July 2025. URL: https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Горпинич Л.І., ст. викладач,
Бова В. О., магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифрова трансформація публічного управління змінює способи обміну інформацією між державними установами та громадянами. Електронні звернення, онлайн-консультації, цифрові сервіси й офіційні інформаційні ресурси розширюють можливості такої взаємодії. Водночас їх використання потребує правових гарантій доступності інформації, захисту персональних даних, достовірності електронних документів і відповідальності органів влади за результати комунікації.

Правове забезпечення публічних комунікацій доцільно розглядати як поєднання нормативних вимог, організаційних процедур і механізмів захисту прав учасників інформаційної взаємодії. Воно встановлює межі повноважень державних установ, порядок оприлюднення відомостей, правила розгляду звернень та умови використання цифрових каналів. Його призначення полягає у забезпеченні передбачуваної й підзвітної взаємодії, у межах якої громадяни розуміють свої права та способи їх реалізації.

Важливим завданням є узгодження правових правил із технологічними можливостями держави. У звіті OECP Digital Government Outlook 2026 підкреслено, що технічна сумісність цифрових систем потребує відповідного узгодження правових засад і механізмів управління даними. Особливого значення це набуває під час транскордонного обміну, коли взаємодіють різні правові системи та моделі довіри [3]. Для публічних комунікацій цей підхід означає необхідність визначати не лише спосіб передавання інформації, а й законні підстави її використання та відповідальність учасників.

За змістом правове регулювання цифрових комунікацій охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів. До них належать доступ до публічної інформації, розгляд звернень, електронний документообіг, ідентифікація користувачів, захист персональних даних і безпека інформаційних систем. Для ефективної роботи органів влади ці напрями мають бути узгоджені між собою. Зручність цифрового сервісу повинна поєднуватися зі зрозумілою процедурою, належним захистом інформації та можливістю оскарження результату.

Одним із центральних питань є забезпечення відкритості діяльності органів влади. Цифрові ресурси дають можливість оприлюднювати рішення, звіти й пояснення управлінських дій. Однак доступність інформації залежить також від її актуальності, повноти та зрозумілості. Тому під час організації публічної комунікації доцільно визначати відповідальних за підготовку матеріалів, порядок їх перевірки, оновлення й виправлення помилок.

Водночас відкритість необхідно узгоджувати із захистом інформації, поширення якої може порушувати права людини або створювати безпекові ризики. Практичне значення має розмежування відомостей, придатних для публічного оприлюднення, та даних, що потребують спеціального режиму обробки. Доцільними є перевірка матеріалів перед публікацією, знеособлення інформації у відповідних випадках і фіксація підстав прийнятих рішень щодо її поширення.

Захист персональних даних має враховуватися на всіх етапах цифрової взаємодії: від створення електронної форми до зберігання звернення та надання відповіді. Органам влади необхідно визначати мету збирання інформації, обсяг потрібних даних і коло працівників, які мають до них доступ. Повідомлення для користувачів повинні зрозуміло пояснювати порядок обробки відомостей і способи звернення з питань їх захисту. Такий підхід допомагає поєднувати зручність цифрових каналів із відповідальним поводженням з інформацією.

Важливою складовою правового забезпечення є електронна ідентифікація та використання електронних довірчих послуг. Вони підтримують встановлення особи учасника взаємодії, підтвердження походження документа та перевірку

його цілісності. Актуальність оновлення відповідних вимог ілюструє повідомлення Мінцифри від 11 червня 2026 року про громадське обговорення проєкту змін до вимог щодо надавачів електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Оприлюднений проєкт передбачав перехід на сучасні національні стандарти криптографічного захисту для посилення кіберстійкості та безперервності надання послуг [1]. Це повідомлення стосується запропонованих змін і саме по собі не підтверджує їх ухвалення.

Цифровізація також відкриває можливості для прозорішого опрацювання звернень громадян. Прикладом є повідомлення Офісу Омбудсмана від 2 жовтня 2026 року про початок роботи «Електронного кабінету» в тестовому режимі. Сервіс передбачає авторизацію через ID.GOV.UA, подання звернення, отримання його реєстраційного номера та відстеження стану розгляду [2]. Такі можливості ілюструють практичне поєднання цифрової ідентифікації, комунікації та контролю за проходженням звернення.

Для застосування подібних інструментів доцільно чітко визначати порядок реєстрації повідомлень, їх передавання відповідальним підрозділам і документування результатів розгляду. Користувач повинен розуміти, чи прийнято його звернення, який етап опрацювання триває та яким способом він отримає відповідь. Водночас необхідно враховувати відмінності між інформаційним запитом, зверненням, консультаційним повідомленням і заявою на отримання послуги, оскільки вони можуть передбачати різні процедури.

Окремої уваги потребує використання соціальних мереж і месенджерів органами влади. Ці канали придатні для оперативного інформування, проте їх застосування має супроводжуватися правилами ведення офіційних облікових записів, модерації та збереження важливих повідомлень. Доцільно також пояснювати громадянам, для яких питань призначений конкретний канал і як перейти до належної процедури подання запиту чи звернення.

Участь громадськості у підготовці рішень потребує зрозумілих процедур цифрового обговорення. Оприлюднення проєктів, приймання пропозицій і повідомлення про результати їх розгляду дають змогу простежити процес

формування рішення. Приклад громадського обговорення, наведений у повідомленні Мінцифри 2026 року, демонструє використання офіційного вебресурсу й електронного каналу для збирання зауважень до проєкту нормативного акта [2].

Подальше вдосконалення правового забезпечення доцільно спрямовувати на узгодження процедур та усунення невизначеності у практичній роботі установ. Наявність норм у різних актах сама по собі не доводить їх суперечливості: необхідно аналізувати конкретні положення й випадки застосування. Так само пропозиції щодо кодифікації цифрового законодавства потребують окремого обґрунтування, оцінювання переваг і можливих наслідків.

Пріоритетними напрямами вдосконалення можуть бути:

1. Узгодження процедур цифрової взаємодії та розмежування відповідальності між установами й підрозділами.

2. Визначення правил офіційної онлайн-комунікації, зокрема перевірки, оновлення та збереження повідомлень.

3. Посилення захисту даних під час проєктування й використання електронних сервісів.

4. Забезпечення доступності цифрових каналів і збереження альтернативних способів взаємодії для громадян, які потребують допомоги.

5. Розвиток цифрових і правових компетентностей службовців, відповідальних за комунікацію.

6. Оцінювання практичної результативності процедур за якістю відповідей, доступністю інформації та можливістю захисту прав користувачів.

Отже, правове забезпечення публічних комунікацій органів влади має створювати умови для відкритої, безпечної та передбачуваної цифрової взаємодії. Його результативність визначається узгодженістю нормативних вимог, зрозумілістю процедур і спроможністю установ належно їх виконувати. Поєднання правових гарантій із доступними технологічними рішеннями сприятиме підзвітності органів влади та розвитку публічного управління, орієнтованого на потреби громадян.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. *Повідомлення про оприлюднення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Вимог до надавачів послуг електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг»*. 11.06.2026. URL: https://thedigital.gov.ua/documents/ministry/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proektu-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-vnesennia-zmin-do-vymoh-do-nadavachiv-posluh-elektronnoyi-identyfikatsiyi-ta-elektronnykh-dovirchykh-posluh?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.10.2026).

2. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. *Звернутися до Омбудсмана України для захисту прав стає ще простіше — розпочинає роботу «Електронний кабінет»*. 02.10.2026. URL: https://ombudsman.gov.ua/news_details/zvernutisya-do-ombudsmana-ukrayini-dlya-zahistu-prav-staye-shche-prostishe-rozpochinaye-robotu-elektronnij-kabinet?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.10.2026).

3. OECD. Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook_0496b2bc-en/full-report/strengthening-digital-public-infrastructure-and-data-governance_2c7323c7.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.10.2026).

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

Ортіна Г. В., доктор наук з державного управління, професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного (Україна)

Цифровізація публічного управління змінює спосіб підготовки рішень, взаємодії з громадянами та контролю за діяльністю органів влади. Водночас доступність електронного сервісу не свідчить про підзвітність органу, який його використовує. Громадянин може отримати результат опрацювання звернення без зрозумілого пояснення підстав, відомостей про відповідального виконавця чи доступного способу перегляду. За таких умов технологічна модернізація супроводжується ризиком розмивання відповідальності між органом влади, адміністратором платформи та постачальником програмного забезпечення. Мета дослідження — обґрунтувати інституційний механізм, який забезпечує простежуваність цифрового управлінського рішення, його пояснення та можливість коригування.

У дослідженні цифрової трансформації стратегічного управління автором розглянуто значення цифрових платформ, аналітичних інструментів і розвитку спроможності органів влади в євроінтеграційному контексті [1]. Подальший розвиток цього підходу потребує аналізу правил використання технологій: хто визначає критерії опрацювання даних, перевіряє результат і відповідає за його наслідки. OECD у Public Governance Review of Ukraine пов’язує зміцнення публічного управління з підзвітністю, участю громадян та відповідальним застосуванням штучного інтелекту [2]. Це дає підстави розглядати цифрову підзвітність як самостійне завдання інституційного розвитку.

Під цифровою підзвітністю публічної влади пропонуємо розуміти закріплений у правилах і процедурах обов’язок органу влади пояснювати рішення, прийняті з використанням цифрових засобів, забезпечувати можливість їх перевірки та реагувати на виявлені недоліки. Прозорість є необхідною

передумовою такої підзвітності, однак оприлюднення даних не замінює відповіді на звернення або виправлення помилки. Для користувача вирішальне значення має можливість з’ясувати підстави результату й отримати розгляд своєї аргументованої незгоди.

Пропонуємо виокремити чотири взаємопов’язані складові механізму підзвітності. Перша — визначеність відповідальності: за кожною процедурою має бути закріплений орган, уповноважений пояснити результат і переглянути його в межах компетенції. Друга — простежуваність: необхідно документувати використані дані, істотні етапи опрацювання та зміни критеріїв. Третя — доступність пояснення і зворотного зв’язку, включно з підтримкою осіб, які не можуть самостійно скористатися цифровим каналом. Четверта — коригування, за якого підтверджений недолік спричиняє перегляд рішення або процедури, а результат повідомляється заявникові.

Практичне функціонування механізму пропонуємо організувати за циклом: фіксація підстав рішення → зрозуміле пояснення → звернення або громадський зворотний зв’язок → перевірка → коригування → повідомлення про результат. Для кожного етапу слід визначити відповідального виконавця, строки та спосіб документування. Цикл вважаємо завершеним після усунення встановленої помилки або надання обґрунтованої відповіді про збереження рішення. Реєстрація звернення чи автоматичне підтвердження його отримання є лише проміжними діями.

Різні цифрові інструменти потребують різної глибини контролю. Для інформаційного сервісу достатньо перевірки актуальності відомостей і доступності виправлень. Якщо система формує рекомендацію, яка впливає на права особи або розподіл ресурсів, необхідно забезпечити змістовну перевірку вихідних даних та результату уповноваженим працівником. У разі використання алгоритмічних моделей пропонуємо документувати їх призначення, межі застосування та підстави зміни. Відповідальність органу влади не повинна підмінятися посиланням на технічний характер результату.

Наприклад, коли цифрова система виявляє невідповідність даних у

зверненні, заявникові доцільно повідомити, які саме відомості потребують уточнення та як їх виправити. Перед негативним рішенням відповідальний працівник має перевірити, чи не спричинена невідповідність помилкою обміну між реєстрами. Цей умовний приклад показує, що підзвітність залежить від організації процедури навколо цифрового інструменту. Саме розподіл обов'язків визначає, чи буде технічний збій своєчасно виявлений і виправлений.

Європейський орієнтир людиноцентричного врядування передбачає врахування потреб користувачів, доступності послуг та прозорості їх надання [3]. Тому механізм підзвітності має охоплювати також осіб із недостатніми цифровими навичками або обмеженим доступом до мережі. Пропонуємо зберігати альтернативний канал звернення з однаковою можливістю перевірки рішення. Якість такого механізму слід оцінювати за фактичною доступністю захисту інтересів користувача, а не кількістю створених електронних форм.

Відкритість управлінських процедур необхідно узгоджувати із захистом персональних даних та обґрунтованими безпековими обмеженнями. Для громадського контролю доцільно оприлюднювати узагальнені відомості про строки розгляду звернень, частоту підтверджених помилок та зміни процедур. Перевірка індивідуального рішення потребує доступу уповноважених осіб до відповідних матеріалів. Отже, обмеження публічного поширення окремих відомостей не має усувати внутрішню простежуваність або можливість належного перегляду.

Для оцінювання результативності пропонуємо використовувати частку рішень із доступним поясненням, середній час змістовного розгляду звернення, частку виконаних коригувальних заходів і повторюваність однотипних помилок. Показники потрібно аналізувати разом: збільшення кількості звернень може відображати покращення доступу до процедури, а не погіршення роботи органу. Доцільним є вибірковий аналіз справ, який дозволяє з'ясувати, чи відповідає формальне закриття звернення фактичному розв'язанню проблеми.

Запропонований підхід конкретизує підзвітність через зв'язок між даними, поясненням, відповідальністю та виправленням. Його практична реалізація

потребує закріплення процедур у регламентах органів влади, підготовки службовців і перевірки доступності каналів взаємодії. Науковий результат полягає в обґрунтуванні завершеного циклу підзвітності, у якому цифровий зворотний зв'язок змінює управлінську практику. Подальше дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованих показників для різних типів публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 3(56). С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-4.

2. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

3. OECD. Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/0496b2bc-en.

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Пиханов О.Г., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

Децентралізація є одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні, спрямованим на розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зміцнення фінансової самостійності територіальних громад і підвищення якості надання публічних послуг [1; 2].

В умовах економічної нестабільності, воєнних викликів, демографічних змін та необхідності повоєнного відновлення особливого значення набуває здатність громад ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно реагувати на зовнішні загрози й адаптувати управлінські рішення до змін середовища [3; 4]. У зв'язку із цим актуальним є дослідження впливу децентралізації не лише на ефективність функціонування територіальних

громад, а й на їхню адаптивність, стійкість і здатність забезпечувати довгостроковий розвиток.

Метою дослідження є визначення основних напрямів впливу децентралізації на ефективність управління та адаптивність територіальних громад, а також обґрунтування критеріїв оцінювання результативності децентралізаційних процесів.

Децентралізацію доцільно розглядати як процес передавання повноважень, ресурсів і відповідальності від центрального рівня управління до органів місцевого самоврядування. Її результативність визначається не самим фактом розширення компетенцій місцевої влади, а здатністю громад перетворювати отримані можливості на конкретні соціально-економічні результати.

Теоретичним підґрунтям дослідження є положення теорії фіскального федералізму В. Оутса, відповідно до яких децентралізоване ухвалення рішень може сприяти ефективнішому задоволенню суспільних потреб завдяки кращому врахуванню місцевих умов. Водночас позитивний ефект децентралізації залежить від розподілу повноважень, відповідності фінансових ресурсів покладеним функціям, якості управлінських інституцій і спроможності органів місцевого самоврядування.

Вплив децентралізації на ефективність територіальних громад виявляється передусім у розширенні можливостей самостійного визначення пріоритетів розвитку, планування бюджетних видатків і організації надання публічних послуг. Наближення процесу ухвалення рішень до населення дає змогу оперативніше виявляти місцеві потреби, враховувати особливості території та спрямовувати ресурси на вирішення найбільш актуальних проблем. Крім того, фінансова автономія створює передумови для розвитку місцевої інфраструктури, підтримки підприємництва, залучення інвестицій і реалізації соціальних програм.

Водночас децентралізація не гарантує автоматичного підвищення ефективності. За недостатньої кадрової спроможності, обмеженої дохідної бази, нераціонального використання бюджетних коштів або низького рівня прозорості управління передавання повноважень може супроводжуватися зниженням якості послуг і посиленням територіальних диспропорцій. Особливо відчутними ці ризики є для громад із низьким економічним потенціалом, скороченням чисельності населення або значними витратами на відновлення пошкодженої інфраструктури.

Іншим важливим результатом децентралізації є потенційне підвищення адаптивності територіальних громад. У контексті місцевого розвитку адаптивність визначається як здатність громади своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, коригувати управлінські рішення, перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність надання основних послуг. Вона охоплює фінансову, інституційну, соціальну й економічну складові.

Фінансова адаптивність проявляється у здатності громади переглядати бюджетні пріоритети, формувати резерви та залучати додаткові джерела фінансування. Інституційна адаптивність пов’язана з гнучкістю управлінських

процедур, якістю стратегічного планування та спроможністю органів місцевого самоврядування оперативно ухвалювати рішення. Соціальна адаптивність характеризується здатністю органів влади враховувати потреби різних груп населення, підтримувати соціальну згуртованість і забезпечувати участь громадян у розв'язанні місцевих проблем. Економічна адаптивність визначається можливістю громади диверсифікувати місцеву економіку, підтримувати підприємницьку активність і створювати умови для відновлення господарської діяльності.

Децентралізація може посилювати зазначені складові завдяки розширенню місцевої ініціативи, доступності інформації про потреби населення та можливості оперативно коригувати управлінські рішення. Проте фактичний рівень адаптивності залежить також від якості міжмуніципального співробітництва, координації з органами державної влади, цифровізації управлінських процесів і доступу до зовнішніх ресурсів.

Для комплексного визначення впливу децентралізації доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників ефективності й адаптивності територіальних громад. Запропоновані критерії дають змогу оцінювати результати децентралізації не лише за фінансовими показниками, а й за якістю управління, соціальними результатами та здатністю громади пристосовуватися до змін. Для обґрунтованого визначення впливу реформи необхідно аналізувати показники в динаміці, порівнювати громади зі схожими характеристиками та враховувати вплив зовнішніх чинників. Зокрема, зростання бюджетних доходів саме по собі не свідчить про підвищення ефективності, якщо одночасно не поліпшуються якість послуг і результати місцевого розвитку.

Важливо також розмежовувати поняття ефективності та адаптивності. Ефективність характеризує співвідношення використаних ресурсів і досягнутих результатів, тоді як адаптивність відображає здатність громади змінювати способи управління відповідно до нових умов. Ці характеристики взаємодоповнюють одна одну: ефективне управління забезпечує раціональне використання ресурсів у поточному періоді, а адаптивне управління створює передумови для збереження результативності в умовах невизначеності.

Отже, підвищення ефективності та адаптивності територіальних громад потребує комплексного підходу, що поєднує фінансову самостійність, стратегічне планування, розвиток управлінських компетентностей, прозорість бюджетних процесів, цифровізацію та залучення населення до ухвалення рішень. Важливим напрямом є також посилення міжмуніципального співробітництва, яке дає змогу громадам об'єднувати ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів і забезпечення доступу до спеціалізованих послуг.

Децентралізація створює інституційні та фінансові передумови для підвищення ефективності й адаптивності територіальних громад, однак її вплив залежить від якості місцевого управління, ресурсного забезпечення та спроможності органів влади реагувати на зміни. Основними напрямами позитивного впливу є наближення управлінських рішень до потреб населення,

розширення можливостей бюджетного планування, розвиток місцевої економіки та підвищення гнучкості управлінських процесів.

Водночас обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність соціально-економічного розвитку територій і недостатня інституційна спроможність можуть знижувати очікувані результати децентралізації. Тому оцінювання її впливу має здійснюватися на основі системи фінансових, управлінських, економічних і соціальних показників із врахуванням динаміки змін та зовнішніх чинників. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення комплексної методики оцінювання ефективності й адаптивності територіальних громад, яка дасть змогу виявляти сильні сторони місцевого управління та визначати пріоритети його вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144-152.

2. Гуцалюк О.М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Сухачова О.О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2021. С. 35-50. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50

4. Колодинський С.Б., Гуцалюк О.М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІД ЧАС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ

Мельничук Д.Д.,магістр

Державний університет інформаційнокомунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Управління змінами – це структурований підхід до переведення окремих працівників, команд і організації загалом з поточного стану в бажаний. Його мета полягає у тому, щоб розширити можливості співробітників приймати та підтримувати зміни [1; 2]. Концепція охоплює заплановані, організовані та контрольовані перетворення в стратегії, виробничих процесах, структурі й культурі підприємства [3]. Цифрова трансформація одночасно торкається всіх цих сфер.

Зміни відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному; груповому; організаційному. Що вищий рівень, то складнішими вони стають і то більше часу потребують [1; 3]. Цифровізацію доцільно розглядати саме з цього погляду. Для окремого працівника це нові обов'язки та інструменти, для відділу – інші правила взаємодії, для підприємства – зміна бізнес-моделі та організаційної культури.

Опір персоналу – це дії працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію змінам [1]. Він може бути активним (відкрита критика, заяви проти нововведень, бойкот) або пасивним (робота «по-старому», уповільнення темпу, погіршення психологічного клімату, конфлікти, звільнення) [1]. Та найбільшою небезпекою є саме прихований пасивний опір. Він може тривати довго й завдавати більших збитків реалізації стратегії, ніж відкрита протидія [1]. Варто зазначити, що у галузі цифрових проєктів це доволі типова ситуація.

Причини опору можна формально об'єднати у три групи [1; 2]:

1. Технічні. До них можна віднести брак комунікацій і ресурсів для інновацій, страх перед невідомими результатами, відсутність лідерів змін, відсутність системи навчання та консультування.

2. Культурологічні, зокрема вплив попередніх цінностей, прихильність до традицій, важка адаптація до нових правил. Працівники із багаторічним досвідом роботи в галузі чи конкретній компанії часто сприймають нові цифрові регламенти як зайвий контроль за ними.

3. Політичні або адміністративні, зумовлені перерозподілом влади. Керівники побоюються втратити авторитет і вплив, змінити звичну схему ухвалення рішень [1].

У менеджменті часто виокремлюють шість підходів до подолання опору, запропоновані ще Дж. Коттером [1; 2]:

1.Інформування та навчання (пояснення необхідності змін шляхом проведення бесід, семінарів та написання звітів).

2.Залучення до участі (долучення потенційних противників до планування).

3.Допомога та підтримка (час на навчання, консультації, емоційна підтримка). Даний метод може бути особливо доречний у тих випадках, коли опір ґрунтується на страху перед змінами [1; 5].

4.Переговори та угоди (компенсаційні заходи для тих, чиє становище погіршується).

5.Маніпуляція та кооптація (надання лідерам неформальних груп ключових ролей у змінах). До переваг методу можна віднести те, що його можна доволі швидко впровадити. На жаль, він несе і певні ризики, зокрема те, що відчувши нещирість, працівники реагують вкрай негативно.

6.Явний і неявний примус. Інколи – це єдиний варіант у форс-мажорних умовах, однак він завжди формує негативне ставлення до реформ [1].

Опір можна знизити і на груповому рівні. Для цього доцільно передавати групі результати аналізу, що обґрунтовують потребу змін, проводити дискусії та створювати відкриті інформаційні канали, щоб працівники відчували себе

«співавторами» змін [1]. На організаційному рівні ефективним є системний підхід, що розглядає підприємство як єдине ціле з взаємопов'язаними підсистемами [1; 3].

Таким чином, опір персоналу є досить закономірною реакцією на цифрову трансформацію, оскільки вона одночасно змінює інструменти, правила та розподіл влади в організації. Найбільш небезпечним є прихований пасивний опір, що знецінює інвестиції в цифрові рішення. Подолати його дозволяє поєднання інформування, залучення працівників, навчання та підтримки з поетапним плануванням змін.

Список використаних джерел

1. Кравченко Г. Ю. Архітектура професійної діяльності: управління змінами : електрон. навч. курс. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

2. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

3. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

4. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження : колект. моногр. / Г. В. Єльникова та ін. ; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльникової. Харків : Мачулін, 2021. 398 с.

Педагогічний консалтинг : навч. посіб. / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк : Терен, 201

ВИПЕРЕДЖУВАЛЬНЕ Й АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ЕМЕРДЖЕНТНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ: ВІД ПРОТИСТАВЛЕННЯ ДО КОМПЛЕМЕНТАРНОСТІ

Щеховська Л. М., доктор філософії (PhD),
Національний університет «Київський авіаційний інститут» (м. Київ, Україна)

Стрімкий розвиток емерджентних технологій – штучного інтелекту, синтетичної біології, автономних систем – став одним із ключових чинників цифрової трансформації держави й суспільства і водночас поставив перед теорією публічного управління завдання, яке класична регуляторна парадигма розв'язати неспроможна. Традиційна модель регулювання, побудована на послідовності «виникнення проблеми – її фіксація – нормативна відповідь», передбачає часовий лаг між появою ризику та управлінською реакцією на нього. Емерджентні технології цю умову руйнують з двох причин: швидкість їхнього розвитку й масштабування випереджає інституційну спроможність держави ухвалювати обґрунтовані рішення, а наслідки їхнього застосування залишаються значною мірою невизначеними навіть після впровадження. Саме пошук моделей, здатних працювати в умовах високої швидкості змін і невизначеності, зумовив інтерес науки публічного управління до понять *anticipatory governance* (випереджувальне врядування) та *adaptive governance* (адаптивне врядування).

Проблема полягає в тому, що межі обох понять у науковій літературі розмиті: дослідники розширюють зміст кожного з них, через що суміжні терміни вживаються як взаємозамінні [1]; саме поняття *anticipatory governance* розвивається в різних дисциплінарних традиціях з відмінних теоретичних позицій [2]; а в політичних документах адаптивне регулювання розглядається як складова випереджувального врядування [3]. Така розмитість має й практичні наслідки: інституція, яка не розрізняє, яку саме управлінську логіку застосовує, ризикує або надмірно інвестувати в прогнозування за рахунок здатності коригувати ухвалені рішення, або обмежитися реактивним коригуванням, так і

не сформувавши спроможності до випереджувального аналізу. Терміни подано в оригінальному написанні, оскільки усталеного українського перекладу, що точно передає їхнє концептуальне навантаження, наразі немає; там, де це не спотворює зміст, зокрема в назві тез, використано описові відповідники «випереджувальне врядування» та «адаптивне врядування». Метою тез є розмежування зазначених понять за сутнісними ознаками та обґрунтування їхньої комплементарності в контексті врядування емерджентними технологіями.

Поняття *anticipatory governance* набуло розвитку в межах досліджень науки і технологій (*science and technology studies*), зокрема у зв'язку з потребою управляти нанотехнологіями, наслідки яких на момент їхньої появи були принципово непередбачуваними [4]. Його визначають як здатність суспільства, розподілену між численними інституціями, діяти на основі різноманітних вхідних даних, аби управляти новими знаннєвими технологіями, доки таке управління ще залишається можливим [4]. Ключовою характеристикою підходу є спрямованість на ризик, який ще не реалізувався: управлінська дія випереджає технологічний розвиток, а не йде за ним. Це випередження реалізується через поєднання форсайту, залучення заінтересованих сторін на ранніх стадіях розробки та інтеграції соціогуманітарного і природничого знання [4]. Звернення до концепції в кліматичних дослідженнях і дослідженнях сталого розвитку [2] засвідчує її придатність і поза межами галузі, в якій вона виникла.

Поняття *adaptive governance* має інше походження: воно сформувалося в дослідженнях соціально-екологічних систем як відповідь на складність і непередбачуваність екосистемних процесів [5]. Його визначають як сукупність взаємодій між акторами, мережами, організаціями та інституціями, що виникають у прагненні досягти бажаного стану складної системи [5]. Оскільки в складній системі такий стан неможливо визначити раз і назавжди, центральною ознакою підходу є здатність інституцій безперервно коригувати вже ухвалені рішення у відповідь на нову інформацію, що з'являється в процесі функціонування системи. Відповідно, його інструментарієм є не форсайт і сценарне планування, а моніторинг, зворотний зв'язок і механізми регулярного

перегляду чинних норм. Ця логіка вже перенесена й на врядування технологіями: регуляторні «пісочниці», норми з обмеженим строком дії та обов'язковий періодичний перегляд регулювання є інструментами саме адаптивного типу, а гнучке й адаптивне регулювання визнано одним з елементів рамки ОЕСР щодо емерджентних технологій [3].

Зіставлення підходів дає змогу розмежувати їх за трьома ознаками. За часовим вектором *anticipatory governance* діє *ex ante*, до реалізації ризику, тоді як *adaptive governance* діє безперервно, упродовж усього періоду застосування технології. За об'єктом управлінської дії перший підхід спрямований на потенційний, ще не реалізований ризик, другий – на наявну практику й чинну регуляторну норму. За типом інституційної гнучкості в першому випадку йдеться про гнучкість передбачення, тобто здатність утримувати одночасно кілька сценаріїв майбутнього й не фіксувати регулювання на єдиному прогнозі, у другому – про гнучкість коригування, тобто здатність переглядати чинні рішення, не чекаючи завершення повного нормотворчого циклу.

Розмежування, однак, не означає протиставлення. Кожен із підходів, застосований ізольовано, має власний ризик, пов'язаний саме з такою ізольованістю: випереджувальний аналіз без механізмів коригування загрожує «паралічем аналізу» або фіксацією регулювання на прогнозі, що згодом застаріває, а адаптивне коригування без випереджувальної складової перетворюється на реактивність, замасковану під гнучкість. Саме тому підходи є комплементарними: слабкість кожного з них компенсується сильною стороною іншого. Водночас вони не утворюють жорсткої послідовності стадій, а діють паралельно зі зміною співвідношення: на ранніх етапах розвитку технології, коли емпіричних даних про її наслідки ще немає, переважає випереджувальна логіка, а в міру поширення технології й накопичення практичного досвіду зростає вага адаптивної.

Таке поєднання простежується і в практиці міжнародних організацій. Рамковий документ ОЕСР з випереджувального врядування емерджентними технологіями об'єднує в межах єдиного інституційного підходу форсайт і оцінку

технологій із гнучким та адаптивним регулюванням і прямо пов’язує їх із завданнями сталого розвитку [3]. Показово, що адаптивне регулювання в цьому документі включено до складу випереджувального врядування, що водночас ілюструє і взаємодоповнюваність двох логік, і розмитість меж між ними, про яку йшлося вище.

Отже, *anticipatory governance* та *adaptive governance* є не синонімічними й не конкуруючими, а комплементарними управлінськими логіками, які різняться часовим вектором дії, об’єктом управлінського впливу та типом інституційної гнучкості і діють паралельно, змінюючи співвідношення на різних етапах життєвого циклу технології. Інституція, що впроваджує лише випереджувальні механізми, ризикує зафіксувати регулювання на застарілому прогнозі; інституція, що обмежується адаптивним коригуванням, завжди діятиме *post factum*. Для держав, які здійснюють цифрову трансформацію, практичним наслідком є потреба закладати в регуляторну політику щодо емерджентних технологій одночасно інструменти прогнозування та механізми регулярного перегляду норм. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою індикаторів, які дозволять оцінювати, якою мірою конкретна управлінська практика реалізує кожну з логік, та з визначенням того, як має змінюватися їхнє співвідношення на різних етапах розвитку технології, зокрема в умовах обмежених інституційних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Hurlbert M. A. Adaptive Governance (Management, Co-management and Anticipatory). Adaptive Governance of Disaster. Cham : Springer, 2018. P. 21–48. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57801-9_2.

2. Muiderman K., Gupta A., Vervoort J., Biermann F. Four approaches to anticipatory climate governance: Different conceptions of the future and implications for the present. WIREs Climate Change. 2020. Vol. 11, No. 6. Art. e673. DOI: https://doi.org/10.1002/wcc.673.

3. OECD. Framework for Anticipatory Governance of Emerging Technologies. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. No. 165. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/0248ead5-en.

4. Guston D. H. Understanding ’*anticipatory governance*’. Social Studies of Science. 2014. Vol. 44, No. 2. P. 218–242.

5. Chaffin B. C., Gosnell H., Cosens B. A. A Decade of Adaptive Governance Scholarship: Synthesis and Future Directions. Ecology and Society. 2014. Vol. 19, No. 3. Art. 56.

Секція 5. Кібербезпека та штучний інтелект у цифровій трансформації держави, бізнесу та суспільства

КІБЕРБЕЗПЕКА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВАНТАЖІВ

Борисенко І.І., к.т.н., Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)

Кравченко В.І., к.т.н., доцент,

Остапець С.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Зростання обсягів міжнародної торгівлі та перевезень небезпечних вантажів, а також активне впровадження цифрових технологій у транспортну галузь зумовлюють підвищення вимог не лише до фізичної безпеки перевезень, а й до кібербезпеки інформаційних систем, що забезпечують їх моніторинг, управління та екологічний контроль. Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT), телекомунікаційних мереж, хмарних обчислень і систем інтелектуального аналізу даних створює передумови для оперативного контролю стану транспортних засобів, параметрів навколишнього середовища та потенційно

небезпечних відхилень. Особливої актуальності набуває захист телекомунікаційних мереж, які забезпечують передавання даних від сенсорних пристроїв до серверів моніторингу та центрів управління. Збільшення кількості підключених пристроїв, інтенсивності інформаційного обміну й обсягів телеметричних даних створює додаткове навантаження на мережеву інфраструктуру. Одночасно зростає ймовірність виникнення кіберінцидентів, здатних порушити функціональну стійкість мережі або збільшити затримки передавання інформації. Зокрема, розподілені атаки типу відмови в обслуговуванні (DDoS), перевантаження каналів зв’язку та втручання в маршрутизацію можуть обмежити надходження телеметричних даних і перешкодити своєчасному виявленню небезпечних відхилень. Тому важливими завданнями є забезпечення резервування каналів зв’язку, сегментація мережі, застосування криптографічного захисту, централізований контроль доступу та безперервний аналіз подій інформаційної безпеки [6].

У контексті цифрової трансформації транспортної галузі особливого значення набуває застосування ризик-орієнтованого підходу до управління кібербезпекою. Такий підхід передбачає ідентифікацію інформаційних активів, визначення потенційних кіберзагроз і вразливостей, оцінювання ймовірності реалізації атак та аналіз можливих наслідків для інформаційної інфраструктури й транспортних процесів. Рівень кіберризику визначається з урахуванням характеристик активу, наявних засобів захисту, умов експлуатації та потенційного впливу інциденту. Наприклад, порушення доступності системи відображення маршрутів може призвести до затримки ухвалення рішень, тоді як підміна даних про місцезнаходження транспортного засобу або показників датчиків може спричинити вибір небезпечного маршруту чи несвоєчасне реагування на аварійну ситуацію.

Для підвищення рівня захищеності систем моніторингу доцільно використовувати багаторівневу архітектуру кіберзахисту, що поєднує організаційні, технічні та програмні механізми. Організаційний рівень передбачає розроблення політик інформаційної безпеки, розподіл

відповідальності, визначення порядку реагування на кіберінциденти та проведення навчання персоналу. Технічний рівень охоплює сегментацію мереж, контроль доступу, багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, резервне копіювання та використання засобів виявлення вторгнень. Програмний рівень передбачає захищене розроблення й оновлення програмного забезпечення, контроль цілісності даних, аудит системних подій і застосування механізмів виявлення аномальної поведінки. Комплексне використання цих засобів дає змогу зменшити ймовірність успішної кібератаки та обмежити її потенційні наслідки [1,2].

Перспективним напрямом є застосування математичного моделювання для оцінювання ефективності організації та управління системами кіберзахисту транспортної інфраструктури. Зокрема, марковські процеси можуть бути використані для формалізованого опису переходів інформаційної системи між різними станами кібербезпеки. До таких станів можуть належати нормальне функціонування, виявлення підозрілої активності, виникнення кіберінциденту, часткова втрата доступності, компрометація окремого компонента, локалізація інциденту та відновлення працездатності системи. Імовірності переходів між станами визначаються на основі інтенсивності виникнення подій, ефективності механізмів виявлення загроз, часу реагування та результативності відновлювальних [4].

Використання марковської моделі дає змогу оцінювати ймовірність перебування системи в певному стані протягом заданого інтервалу часу, визначати імовірність переходу до критичного стану та досліджувати вплив захисних заходів на функціональну стійкість інформаційної інфраструктури. Наприклад, збільшення ефективності виявлення атак або скорочення часу реагування на інциденти може змінювати ймовірності переходу системи зі стану компрометації до стану локалізації та відновлення. Це створює математичне підґрунтя для порівняння різних стратегій кіберзахисту, обґрунтування вибору технічних засобів безпеки та визначення пріоритетних напрямів інвестування в захист інформаційних ресурсів [6,7].

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері кібербезпеки транспортних систем, актуальним залишається завдання розроблення комплексної методології оцінювання ефективності організації та управління кіберзахистом систем моніторингу перевезень небезпечних вантажів. Така методологія має враховувати взаємозалежність компонентів інформаційної інфраструктури, специфіку телекомунікаційних мереж, особливості використання IoT-пристроїв, можливі сценарії кібератак і вимоги до безперервності транспортних процесів. Водночас оцінювання повинно охоплювати не лише здатність системи протидіяти атакам, а й можливість своєчасно виявляти інциденти, локалізувати їхні наслідки та відновлювати нормальне функціонування [5].

Список використаних джерел

1. A. Bęczkowska, "The method of optimal route selection in road transport of dangerous goods," Transportation Research Procedia, vol. 40, pp. 1252–1259, 2019. doi: 10.1016/j.trpro.2019.07.174.

2. I. Borysenko, K. Petrenko, N. Skorobogatova, and T. Ivanova, "Organisational mechanism of the system of the monitoring and environmental control for the transport of dangerous goods," in Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2024 (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol. 221), E. Faure et al., Eds. Cham: Springer, 2024. doi: 10.1007/978-3-031-71801-4_1.

3. Y. Buts, E. V. Kraynyuk, D. Kozodoy, and V. V. Barbashin, "Evaluation of emergency events at the transportation of dangerous goods in the context of the technogenic load in regions," Science and Transport Progress. Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport, no. 3(75), pp. 27–35, 2018. doi: 10.15802/STP2018/134347.

4. V. Druzhynin, M. Gladka, I. Borysenko, Y. Hladkyi, and R. Lisnevskyi, "A model for allocating labor resources to project work based on task prioritization," CEUR Workshop Proceedings, vol. 3955, 2024.

5. E. N. Ekwonwune, C. I. Ubochi, A. E. Duruoha, and N. A. Duru, "Development of a data mining model to detect cardiovascular disease," International Journal of Communications, Network and System Sciences, vol. 16, pp. 77–96, 2023. doi: 10.4236/ijcns.2023.165006.

6.P. Gandini, L. Studer, M. Ponti, E. Ferrante, N. Pasianotto, and T. Zaratin, "Monitoring dangerous goods transport on highways: The experience of Autovie Venete S.p.A.," Chemical Engineering Transactions, vol. 82, pp. 283–288, 2020. (Примітка: вилучено технічні літери "a" та "b" біля прізвищ, які в оригіналі позначали афіліацію авторів).

7. M. Gladka, O. Kuchansky, M. Kostikov, and R. Lisnevskyi, "Method of allocation of labor resources for IT project based on expert assessements of Delphi," in 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2023, pp. 545–551. doi: 10.1109/SIST58284.2023.10223549.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРСТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Галаган Н.В., к.т.н., доцент,

Мадінов М.Л., аспірант,

Щербаков Р. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

Цифрова трансформація держави, бізнесу та суспільства посилює залежність важливих сервісів від каналів зв’язку, електроживлення й обчислювальних ресурсів. Кібератаки, пошкодження оптичних мереж і перебої живлення можуть взаємно підсилювати наслідки інциденту. Тому кіберстійкість доцільно оцінювати через здатність інфраструктури зберігати пріоритетні функції, виявляти порушення та відновлювати роботу за несприятливих умов [6].

У статті розглядається комплексний підхід до забезпечення

кіберстійкості критичної цифрової інфраструктури, що передбачає інтеграцію багатопараметричного моніторингу волоконно-оптичних ліній зв’язку, інтелектуального виявлення аномалій на основі штучного інтелекту та адаптивного управління обчислювальними ресурсами на рівнях edge, fog і cloud. Особливу увагу приділено взаємозв’язку технічного стану каналів зв’язку, функціонування цифрових сервісів і систем резервного електроживлення як ключових чинників забезпечення безперервності роботи критичної інфраструктури. Її практичне завдання полягає у підтриманні доступності критичних державних, корпоративних і суспільних послуг [3].

Фізичний контроль оптичного тракту доповнює криптографічний захист та обмеження доступу до обладнання [1, 2]. Для діагностики пропонується спільно аналізувати оптичну потужність, загасання, рефлектограму, бітові помилки й часові характеристики. Порівняння з еталонним профілем дозволяє виявляти зміни та оцінювати місце їх виникнення. Водночас технічна аномалія потребує перевірки причин і сама по собі не доводить зловмисного втручання [3].

Штучний інтелект пропонується використовувати для класифікації стану каналів зв’язку, виявлення аномалій і визначення пріоритетності перевірок з урахуванням умов експлуатації та достовірності отриманих результатів. Запропонований класифікатор потребує перевірки на незалежних даних і порівняння з простішими пороговими методами, зокрема за частотою хибних тривог і пропусків [4].

В архітектурі edge–fog–cloud рівень edge забезпечує обробку біля джерела даних, fog координує локальні вузли й зберігання, а cloud підтримує централізовану аналітику. За втрати зовнішнього каналу передбачено перехід до локальної обробки та буферизації з подальшою синхронізацією. Такий режим потребує заздалегідь підготовлених функцій, живлення і сховища.

Автономне енергозабезпечення передбачає адаптивний розподіл ресурсів відповідно до критичності сервісів і рівня енергоспоживання. Пріоритетність функцій та прогноз тривалості роботи визначаються з

урахуванням доступного заряду, навантаження, збереження даних і допустимого зниження якості послуг.

Резервування каналів потребує перевірки незалежності трас, вузлів та джерел живлення, оскільки спільна точка відмови обмежує ефективність резерву [6]. Перенесення функцій на периферію також вимагає захисту самих вузлів: ідентифікації пристроїв, керування доступом, захисту даних і безпечного оновлення [5]. Під час автономної роботи необхідно зберігати погоджені правила безпеки, вести журнали подій і контролювати конфігурації обладнання.

Наукова новизна підходу полягає в інтеграції фізичної діагностики, інтелектуального аналізу та адаптивного керування ресурсами для підвищення кіберстійкості цифрової інфраструктури. Подальші дослідження передбачають експериментальну перевірку запропонованої архітектури, оцінювання її ефективності та відтворюваності результатів.

Список використаних джерел

4.Васильківський М. В., Паламарчук Р. П. Методи захисту волоконно-оптичних ліній зв’язку // *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету, Вінниця*, 14–23 березня 2018 р. Вінниця : ВНТУ, 2018.

5.Манько О. О., Шматок О. С., Петренко А. Б. Використання пасивних оптичних пристроїв для захисту інформації у волоконно-оптичних лініях зв’язку та мережах // *Захист інформації*. 2017. Т. 19, № 2. С. 143–147.

6.Багатопараметричний метод захисту інформації у волоконно-оптичних лініях зв’язку на основі моніторингу фізичного стану оптичного тракту. ДУІКТ, ПНЗІ, 8-2026

7.NIST. AI RMF Playbook. Measure. https://airc.nist.gov/airmf-resources/playbook/measure/

8.NISTIR 8259A. IoT Device Cybersecurity Capability Core Baseline. 2020. https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8259A

9.NIST SP 800-160 Vol. 2 Rev. 1. Developing Cyber-Resilient Systems: A

Systems Security Engineering Approach. 2021. https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-160v2r1

КІБЕРБЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ МАСОВОГО ЗАСТОСУВАННЯ БПЛА ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Зубко М.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Марчук О.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Складаний Я.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Безпілотні літальні апарати (БпЛА) стали щоденним чинником життя цивільного населення України. За даними Повітряних сил ЗСУ, у 2025 р. РФ запустила по Україні 54 538 БпЛА типу Shahed та дронів-імітаторів [1], тоді як у жовтні 2022 р. – близько 250 на місяць [2] (рис. 1). У 2026 р. інтенсивність атак зросла ще більше: лише за січень–червень запущено 36 456 таких БпЛА, а в травні зафіксовано рекорд – 8 161 за місяць [1]. Тому кіберзахищеність цивільних пристроїв стає складовою національної безпеки.

Можна виділити три групи кіберзагроз для суспільства. По-перше, це компрометація IoT-пристроїв, насамперед IP-камер. На початку 2024 р. СБУ виявила зламані камери в житлових комплексах Києва, через які противник спостерігав за роботою ППО, а загалом від 2022 р. заблоковано близько 10 тис. камер [4]. По-друге, радіоелектронні втручання в роботу ГНСС (глушіння та спуфінг), що впливають на авіацію та наземні системи навігації й синхронізації часу [5]. По-третє, інформаційна загроза: оприлюднення фото й відео наслідків ударів у соцмережах допомагає противнику коригувати наступні атаки.

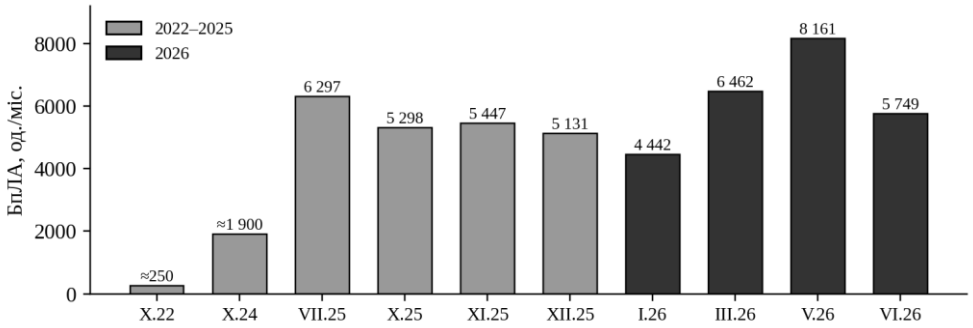


Рис. 1. Кількість запущених по Україні БпЛА типу Shahed (включно з імітаторами) за окремі місяці [1–3]

Пропонується модель, у якій ШІ підтримує захист за трьома напрямами (рис. 2). Для IoT – автоматизована інвентаризація відкритих камер і класифікація їх за рівнем ризику та контроль базових вимог. Для ГНСС – виявлення аномалій у даних приймачів базових станцій, платіжних терміналів і транспортних систем. Для соцмереж – комп'ютерний зір для виявлення публікацій, що розкривають місця влучань чи позиції ППО.

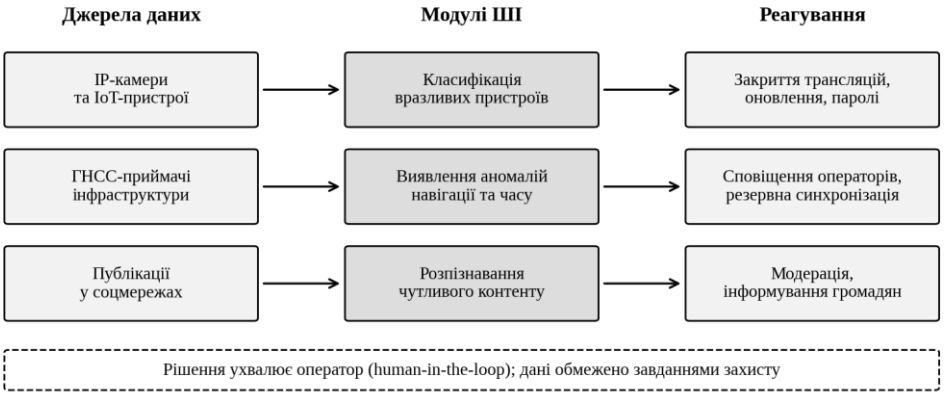


Рис. 2. Модель застосування ШІ для кіберзахисту суспільства в умовах атак БпЛА

ШІ застосовується і для виявлення самих дронів: класифікація акустичних, радіочастотних і радіолокаційних сигнатур дає змогу будувати розподілені мережі недорогих сенсорів [6]. Такі мережі самі потребують кіберзахисту.

Застосування ШІ потребує управління ризиками [7]: хибні спрацювання призводять до необґрунтованого блокування ресурсів, а надмірний моніторинг – до порушення приватності. Тому рішення ШІ мають бути лише

рекомендаціями для оператора.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні моделі застосування ШІ для захисту суспільства від трьох груп кіберзагроз, пов'язаних з атаками БпЛА. Подальші дослідження передбачають апробацію моделі на відкритих даних.

Список використаних джерел

1.Anokhin I. Monthly Analysis of Russian Shahed 136 Deployment Against Ukraine (August 2025 – June 2026) / Institute for Science and International Security. 07.07.2026. URL: https://isis-online.org/isis-reports/monthly-analysis-of-russian-shahed-136-deployment-against-ukraine

2.The Geography of Coercion: Russian Missile and Drone Campaigns in Ukraine / CSIS. 2026. URL: https://www.csis.org/analysis/geography-coercion-russian-missile-and-drone-campaigns-ukraine

3.Russia's Intense Air Campaign in October / CSIS. 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/russias-intense-air-campaign-october

4.Ukraine's Security Service blocks webcams hacked by Russians to direct strikes on Kyiv // Ukrainska Pravda. 02.01.2024. URL: https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/01/02/7435567/

5.EASA. Safety Information Bulletin No. 2022-02R4. Global Navigation Satellite System Outage and Alterations. URL: https://ad.easa.europa.eu/blob/EASA_SIB_2022_02R4.pdf/SIB_2022-02R4_1

6.Taha B., Shoufan A. Machine Learning-Based Drone Detection and Classification: State-of-the-Art in Research // IEEE Access. 2019. Vol. 7. P. 138669–138682. URL: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2942944

7.NIST AI 100-1. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). 2023. URL: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛЬНИХ БІОМЕТРИЧНИХ ДАНИХ В ЕПОХУ АЛГОРИТМІВ СИНТЕЗУ ГОЛОСУ ТА ГЕНЕРАЦІЇ ВІДЕО

Голубенко О.І., к.т.н., доцент

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, Україна)

Єрущенко В.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Лесенко Н.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

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

Стрімкий розвиток генеративних нейромережевих архітектур (зокрема дифузійних моделей, нейронних вокодерів та трансформерів) кардинально змінив ландшафт інформаційної безпеки. Традиційна біометрія — динамічні відеозображення обличчя та голосові відбитки — тривалий час вважалася надійним фактором автентифікації через унікальність та високу складність підробки. Проте поява високоточних інструментів клонування голосу (voice cloning) за короткою аудіовибіркою (від кількох секунд) та генерації реалістичного синтетичного відео (deepfakes, lip-sync) девальвує концепцію біометрії як незмінного захисного бар'єра [1].

Основна вразливість біометричних даних полягає в їхній незмінності (неревокабельності): пароль або токен можна замінити у разі компрометації, тоді як обличчя чи тембр голосу людини залишаються сталими. Генеративні алгоритми створюють дві критичні загрози:

1.Атаки на системи автентифікації (Presentation & Injection Attacks): обхід банківських голосових шлюзів, систем e-KYC (Know Your Customer) та автоматизованих систем прикордонного або корпоративного контролю [2].

2.Соціальна інженерія нового покоління: синтез голосів довірених осіб у режимі реального часу (vishing) для здійснення фінансового шахрайства та цільових кібератак (CEO fraud).

Методи протидії та технологічні підходи. Для нівелювання загроз

необхідний перехід від простого зіставлення патернів до комплексного багатофакторного захисту:

-Апаратне та програмне виявлення життєвості (Liveness Detection): аналіз мікровиразів обличчя, трекінгу погляду, пульсових коливань судин (rPPG — дистанційна фотоплетизмографія), а також випадкових інтерактивних челенджів (рухи, артикуляція слів) [3].

-Спектральний аналіз звукових артефактів: ідентифікація аномалій у фазових спектрах, фазових спотворень вокодерів, аналіз частот дискретизації та ультразвукових гармонік, непритаманних людському голосовому апарату [4].

-Криптографічний захист та походження контенту: впровадження невідчутних цифрових водяних знаків (digital watermarking), криптографічне підписування медіапотоків на рівні сенсорів (відповідно до стандартів C2PA/CAI) та хешування біометричних шаблонів (cancelable biometrics) [5].

-Мультимодальна верифікація: повна відмова від використання голосу або відео як єдиного самодостатнього фактора автентифікації на користь комбінації з поведінковою біометрією (динаміка натискання клавіш, навігація курсора) та апаратними токенами (FIDO2/WebAuthn).

Технічні заходи мають доповнюватися регуляторною базою. Європейський регламент щодо штучного інтелекту (EU AI Act) класифікує біометричну ідентифікацію в реальному часі та генерацію діпфейків як сфери з високим рівнем ризику, що вимагає обов'язкового маркування згенерованого контенту та суворого аудиту систем обробки персональних даних. В Україні це питання потребує синхронізації національного законодавства про захист персональних даних із нормами GDPR та AI Act [6].

Ера генеративного ШІ перетворює біометричні дані з категорії «таємних ключів доступу» на «публічні ідентифікатори», оскільки цифровий слід людини (відео та аудіо в мережі) робить можливим їх легке клонування. Безпека майбутніх біометричних систем залежить не від точності розпізнавання рис, а від надійності алгоритмів верифікації фізичної

присутності суб'єкта, адаптивного виявлення синтетичних аномалій та стандартизованого криптографічного маркування первинних джерел даних.

Список використаних джерел

1.ASVspoof 5: The 5th Automatic Speaker Verification Spoofing and Countermeasures Challenge Evaluation Plan / H. Delgado, N. Evans, T. Kinnunen et al. Interspeech / ASVspoof Workshop 2024. Kos, Greece, 2024.

2.Schäfer K., Choi J.-E., Neu M. Robust Audio Deepfake Detection: Exploring Front-/Back-End Combinations and Data Augmentation Strategies for the ASVspoof5 Challenge. Proceedings of the Automatic Speaker Verification Spoofing Countermeasures Workshop (ASVspoof 2024). 2024. P. 56–63. DOI: https://doi.org/10.21437/asvspoof.2024-9.

3.Subburaj B., Ragavendra R. Deepfake Detection Using Spatio-Temporal-Structural Anomaly Learning and Fuzzy System-Based Decision Fusion. IEEE Access. 2025. Vol. 13. P. 82746–82759. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3567523.

4.Ciftci U. A., Yin F., Yin L. FakeCatcher: Detection of Synthetic Portrait Videos using Biological Signals. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence. 2022. Vol. 44, no. 6. P. 3234–3247. DOI: https://doi.org/10.1109/TPAMI.2020.3009287.

5.AASIST: Audio Anti-Spoofing Using Integrated Spectro-Temporal Graph Attention Networks / J.-w. Jung, H.-S. Heo, H. Tak et al. IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP 2022) : proceedings (Singapore, 23–27 May 2022). IEEE, 2022. P. 6367–6371. DOI: https://doi.org/10.1109/ICASSP43922.2022.9747766.

6.ISO/IEC 30107-3:2023. Information technology — Biometric presentation attack detection — Part 3: Testing and reporting. Geneva : International Organization for Standardization, 2023. 68 p.

АТАКИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ НА ОСНОВІ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ

Аскеров М.Г., к.т.н.

Кармазін О.Л., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

Галаган Д.Д., здобувач фахової передвищої освіти 3 курсу, КФКЗ, м. Київ

Застосування генеративного штучного інтелекту у сфері наступальних кібероперацій суттєво трансформувало підходи до атак на інформаційні системи та методи їх компрометації. Завдяки великим мовним моделям (LLM), автономним мультиагентним фреймворкам та дифузійним алгоритмам синтезу медіа конструювання складних кібератак перейшло від елітарних APT-угруповань до рівня широкої доступності (Commoditization of Cybercrime). Поява спеціалізованого шкідливого ПЗ на основі jailbreak-моделей (WormGPT, FraudGPT) ознаменувала перехід від статичних інструментів до адаптивних систем, здатних динамічно модифікувати вектори атаки в режимі реального часу [1].

Застосування генеративних моделей зловмисниками охоплює кілька критичних векторів кібернападу:

-Автономна поліморфна розробка (Dynamic Malware Synthesis): Використання LLM як генераторів коду в реальному часі для трансформації системних викликів, обфускації керуючих конструкцій та зміни криптографічних ключів корисного навантаження (payload) при кожній ітерації доставки. Це зводить до нуля ефективність сигнатурних аналізаторів та статичного аналізу EDR/XDR-систем.

-Гіперконтекстуальний Spear-Phishing: Автоматизований збір і кореляція відкритих даних (OSINT) дозволяють нейромережевим агентам створювати персоналізовані сценарії компрометації. Синтезовані повідомлення повністю повторюють професійний сленг, стилістику корпоративного листування та контекст поточних бізнес-процесів цільової організації без орфографічних або

стилістичних помилок [2].

-Мультимодальний дипфейк-інжиніринг (Advanced BEC & Vishing): Синтез голосу за кількома секундами референсного аудіо та генерація відеопотоків у реальному часі для атак класу Business Email/Executive Compromise. Зловмисники імітують вище керівництво для підтвердження термінових фінансових операцій або санкціонування небезпечних змін у конфігураціях інфраструктури.

-Атаки на інтегровані LLM-системи (Prompt Injection & Data Poisoning): Прямі та непрямі ін'єкції зловмисних інструкцій (Indirect Prompt Injections) у корпоративні RAG-пайплайни (Retrieval-Augmented Generation), що призводить до несанкціонованої ексфільтрації конфіденційних ембеддінгів та порушення логіки бізнес-асистентів.

Нейтралізація атак нового покоління вимагає відмови від реактивного сигнатурного підходу на користь динамічного поведінкового аналізу та автономного реагування:

Семантичний NLP-аналіз та евристика нульової довіри:

-Оцінка перплексії та лінгвістичної ентропії (Perplexity & Burstiness): Застосування захисних LLM для виявлення статистичних закономірностей, притаманних згенерованим текстам, а також детекція маніпулятивних маркерів (штучне створення відчуття терміновості, когнітивний тиск) [3].

-Контекстна перевірка намірів (Intent Recognition): Поглиблений аналіз семантичного ядра кореспонденції на рівні поштових шлюзів для розпізнавання спроб відхилення від усталених регламентів комунікації.

Поведінковий моніторинг низького рівня (Kernel & Memory Auditing):

-Трасування через eBPF (Extended Berkeley Packet Filter): Моніторинг системних викликів, маніпуляцій із пам'яттю та ін'єкцій у просторі ядра ОС. Оскільки поліморфний шкідливий код може приховувати свою структуру, детекція базується виключно на його виконуваній поведінці (спроби зчитування LSASS, несанкціоноване відкриття сокетів, виклики захищених API) [4].

-Гіпервізорні пісочниці з емуляцією людської взаємодії: Виявлення коду,

що намагається визначити віртуальне середовище за допомогою GenAI-аналізу поведінки користувача.

Мультимодальна верифікація автентичності медіа:

-Фізіологічний та спектральний аналіз: Впровадження rPPG (дистанційна фотоплетизмографія для детекції кровотоку обличчя) та фазово-гармонійний аналіз аудіопотоку для нейтралізації дипфейків.

-Криптографічна автентифікація походження даних (C2PA / Content Credentials): Обов'язкове підписування апаратними ключами відео- та аудіопотоків на етапі захоплення сенсором, що унеможливлює непомітну підміну медіа в реальному часі [5].

Подальший розвиток кібербезпеки передбачає формування парадигми «ШІ проти ШІ», за якої протидія високошвидкісним автоматизованим атакам здійснюватиметься за допомогою автономних захисних агентів (AI-driven SOC), здатних оперативно виявляти та локалізувати інциденти без очікування втручання оператора.

Водночас відбуватиметься трансформація концепції Zero Trust - перехід від статичної авторизації до безперервної адаптивної перевірки довіри (Continuous Adaptive Trust), що ґрунтується на аналізі поведінки користувачів, зокрема біометричних характеристик введення даних і параметрів мережевої активності.

Важливим напрямом залишається гармонізація нормативно-правових і технічних вимог у сфері штучного інтелекту шляхом упровадження стандарту ISO/IEC 42001 щодо систем менеджменту ШІ, положень EU AI Act та рекомендацій NIST AI Risk Management Framework, що сприятиме мінімізації ризиків використання штучного інтелекту в корпоративному секторі.

Список використаних джерел

1.Generative AI-driven Cyberattacks and Defense: A Systematic Survey / M. Gupta, C. Akiri, K. Aryal et al. *IEEE Access*. 2023. Vol. 11. P. 86105–86135. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3304245.

2.Characterizing the Threat of Large Language Model-Generated Phishing / F.

Roy, N. Das, S. Bhattacharya et al. *ACM Transactions on Privacy and Security*. 2024. Vol. 27, no. 2. P. 1–28. DOI: https://doi.org/10.1145/3643840.

3.NIST Cybersecurity White Paper: Adversarial Machine Learning: A Taxonomy and Terminology of Attacks and Mitigations / E. Tabassi, K. J. Burns, M. Hadjimichael et al. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2024. 98 p. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29.

4.AI-Synthesized Polymorphic Malware: Evasion Techniques and Detection Strategies / A. Al-Dujaili, H. Huang, S. Oprea et al. *IEEE Security & Privacy*. 2024. Vol. 22, no. 3. P. 45–54. DOI: https://doi.org/10.1109/MSEC.2024.3382109.

5.SoK: Anti-Facial Deepfake Techniques in Biometrics and Forensics / B. Zi, M. Wang, Y. Hao et al. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*. 2024. Vol. 46, no. 8. P. 5420–5439. DOI: https://doi.org/10.1109/TPAMI.2024.3371902.

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ТА АНОМАЛІЇ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ IoT/CPS-СИСТЕМАХ

Романенко М. В. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Туль Н.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Сотніченко М.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Широке впровадження технологій промислового інтернету речей у структуру кіберфізичних систем спричинило суттєві зміни у функціонуванні критичної інфраструктури, енергетичних мереж Smart Grid, цифрового виробництва та муніципальних систем управління. Важливу роль у забезпеченні їхньої взаємодії відіграють мережі широкосмугового доступу, які забезпечують високошвидкісну передачу даних між пристроями, системами моніторингу, контролерами та центрами управління. Водночас зближення інформаційних та

операційних технологій, а також розширення мережевої взаємодії значно збільшили спектр потенційних кібератак, надавши зловмисникам можливість безпосередньо впливати на фізичні технологічні процеси шляхом експлуатації вразливостей мережевого рівня, інфраструктури широкосмугового доступу та контролерів. Традиційні підходи до кібербезпеки, що ґрунтуються на статичному захисті периметра та забезпеченні конфіденційності інформації, виявляються недостатньо ефективними в умовах цілеспрямованих кібератак типу APT (Advanced Persistent Threats). Ключовим імперативом стає кіберстійкість (cyber resilience) - властивість системи передбачати, витримувати, локалізувати та швидко відновлювати працездатність критичних фізичних контурів при деструктивних впливах будь-якої природи [1].

Специфіка IoT/CPS формує низку фундаментальних викликів безпеки:

1.*Ресурсні обмеження кінцевих вузлів:* сенсори та мікроконтролери польового рівня мають обмежену обчислювальну потужність і пам’ять, що унеможливлює розгортання складних криптографічних протоколів та повнофункціональних агентів безпеки.

2.*Уразливість протоколів обміну:* широке використання легкозважених протоколів (MQTT, CoAP) та успадкованих промислових шин (Modbus, Profinet, DNP3), позбавлених вбудованих механізмів наскрізної автентифікації [2, 7].

3.*Гібридна природа аномалій:* приховані кібератаки (зокрема False Data Injection Attacks — FDIA, атаки типу «людина посередині» (MitM), Time-Delay Attacks) маскуються під фізичні збої сенсорів або природний шум телеметрії, обходячи звичайні порогові фільтри [3].

Сучасний підхід до захисту CPS вимагає поєднання фізико-математичного моделювання та аналітики даних:

-Аналітика на основі фізики процесу (Physics-Informed ML): зіставлення динаміки показників сенсорів із диференціальними рівняннями стану керованого технологічного об'єкта. Будь-яке розходження між виміряними значеннями та законами збереження енергії/маси сигналізує про ін'єкцію фальшивих даних [4].

-Граничний інтелект (Edge AI) для виявлення аномалій: використання

квантованих нейромережевих моделей (TinyML, 1D-CNN, Autoencoders, Isolation Forests) безпосередньо на граничних шлюзах для моніторингу часових рядів телеметрії в режимі реального часу з мінімальною затримкою.

-Графові нейронні мережі (GNN) для аналізу топології: моделювання просторово-часових залежностей між вузлами сенсорної мережі (WSN), що дозволяє локалізувати джерело компрометації навіть у випадку скоординованих розподілених атак [5].

-Адаптивна реконфігурація та самовідновлення: застосування політик деградації з контрольованим збереженням працездатності (graceful degradation), ізоляція скомпрометованих сегментів мережі на основі концепції Software-Defined Networking (SDN) та перемикання на резервні контури управління [6].

тійкість інтелектуальних IoT/CPS-систем у сучасних IP- та мультисервісних мережах полягає у синергії фізичного контексту об’єкта управління та адаптивних методів штучного інтелекту. Реалізація кіберстійких архітектур на основі Physics-Informed ML, граничного інтелекту та графового просторово-часового аналізу дає змогу забезпечити безперервність технологічних процесів, надійність передавання даних і стабільність функціонування мережевих сервісів навіть за умов успішного подолання зловмисником зовнішнього периметра безпеки.

Список використаних джерел

1.NIST Special Publication 800-160. Vol. 2, Rev. 1. Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach / R. Ross, R. Pillitteri, R. Graubart et al. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2021. 308 p. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-160v2r1.

2.IEC 62443-4-2:2019. Security for industrial automation and control systems — Part 4-2: Technical security requirements for IACS components. Geneva : International Electrotechnical Commission, 2019. 147 p.

3.False Data Injection Attacks and Defenses in Smart Grid: A Comprehensive Survey / M. A. Rahman, E. Kabir, M. A. P. Mahmud et al. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. 2024. Vol. 26, no. 1. P. 468–501. DOI:

https://doi.org/10.1109/COMST.2023.3323049.

4.Spatio-Temporal Graph Neural Networks for Anomaly Detection in Cyber-Physical Systems / Z. Chen, D. Chen, X. Zhang et al. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*. 2023. Vol. 19, no. 6. P. 7421–7431. DOI: https://doi.org/10.1109/TII.2022.3214811.

5.Physics-Informed Machine Learning for Resilient Cyber-Physical Systems: Challenges and Opportunities / J. Doe, A. Smith, R. Kumar et al. *ACM Computing Surveys*. 2024. Vol. 56, no. 4. P. 1–36. DOI: https://doi.org/10.1145/3631940.

6.TinyML for Edge Network Intrusion Detection in Industrial IoT: A Systematic Benchmark / S. Ray, F. Meneghello, M. Rossi et al. *IEEE Internet of Things Journal*. 2024. Vol. 11, no. 8. P. 13890–13904. DOI: https://doi.org/10.1109/JIOT.2023.3338521.

Mo Y., Sinopoli B. Secure Control Against Replay Attacks Using Dynamic Watermarking. *IEEE Transactions on Control Systems Technology*. 2023. Vol. 31, no. 2. P. 815–828. DOI: https://doi.org/10.1109/TCST.2022.3195221

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ

Хаб'юк Н.С., старший викладач

Волошин П. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Коломієць І. І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

Одним із ключових напрямів сучасного розвитку України є цифрова трансформація держави та бізнесу. Успіх цього процесу прямо залежить від стану та стійкості інформаційно-комунікаційної (ІКТ) інфраструктури. Саме вона забезпечує технологічну базу для електронних послуг, автоматизації бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та підтримки кіберстійкості критично важливих систем. При цьому посилення цифрової залежності збільшує вразливість державних установ і підприємств перед кібератаками, тому розвиток інфраструктури має відбуватися разом із системним управлінням кіберризиками [1,2].

Інформаційно-комунікаційна інфраструктура є складним комплексом, який охоплює мережі зв'язку включаючи 4G/5G та оптоволоконні магістралі, центри обробки даних (ЦОД), хмарні платформи, системи зберігання даних, програмні платформи, заходи автентифікації та засоби кіберзахисту. Для держави ця інфраструктура створює основу електронного урядування, функціонування цифрових публічних послуг, міжвідомчого обміну даними та роботи реєстрів. Для бізнесу вона забезпечує автоматизацію операцій, електронну комерцію, дистанційну роботу, цифрові платежі, логістику, промислові процеси, використання великих даних і штучного інтелекту. Розвинена інфраструктура сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, однак її уразливість може мати наслідки для цілих галузей і суспільства, особливо коли йдеться про енергетику, транспорт,

фінансові послуги та охорону здоров’я [5].

Особливу увагу приділено двоїстій ролі ІКТ-інфраструктури — як об’єкта захисту та як суб’єкта забезпечення кібербезпеки. Розкрито зміст багаторівневого контуру захисту: фізичного - серверні приміщення, дата-центри, вузли зв’язку, мережевого - сегментація мереж, моніторинг трафіку, системи виявлення та запобігання вторгненням, прикладного - захист програмного забезпечення, облікових записів і даних та організаційного - політики безпеки, розподіл відповідальності, навчання персоналу, управління інцидентами. Розглянуто сучасні засоби посилення захисту: багатофакторну автентифікацію, принцип найменших привілеїв, шифрування, архітектуру Zero Trust, системи SIEM і SOAR, інструменти штучного інтелекту [4] .



Рис. 1. Багаторівневий контур захисту інформаційно-комунікаційної інфраструктури

Проаналізовано ключові загрози: фішинг і соціальну інженерію, шкідливе програмне забезпечення та програми-вимагачі (ransomware), викрадення облікових даних, помилки конфігурації хмарних сервісів, використання невиправлених вразливостей, атаки на ланцюги постачання та деструктивний вплив на критичні компоненти мережі [3,6]. Ризики додатково зростають за відсутності актуального обліку інформаційних активів, надмірних прав доступу, недостатнього навчання працівників або неперевірених резервних копій [5].

Ситуацію ускладнюють виклики воєнного стану, руйнування фізичної інфраструктури, дефіцит кадрів і залежність від іноземного обладнання [1, 5].

Тому технічні рішення мають обов’язково доповнюватися процедурами системного управління ризиками та чіткою відповідальністю керівництва.

Пріоритетними напрямами посилення кіберстійкості є:

1. управління ризиками (інвентаризація активів, оцінка ймовірності та наслідків інцидентів);
2. багаторівневий технічний захист;
3. забезпечення безперервності діяльності (ізольовані резервні копії, тестування відновлення, плани реагування);
4. захист ланцюгів постачання — оцінка кіберризиків постачальників ПЗ та хмарних послуг;
5. людський чинник і культура безпеки — систематичне навчання працівників;
6. співпраця та обмін інформацією між державними органами, бізнесом і фахівцями з кібербезпеки [2, 3].

Наукова новизна полягає у комплексному розгляді ІКТ-інфраструктури як одночасно технологічної основи цифрової трансформації та критичного елемента національної кібербезпеки в умовах воєнного стану, а також у систематизації пріоритетних напрямів формування кіберстійкого цифрового середовища з урахуванням сучасних технологій Zero Trust, SIEM/SOAR, штучний інтелект та вимог європейських стандартів зокрема NIS 2 Directive [3, 4].

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для розробки політик кібербезпеки державних органів і підприємств, оцінки ефективності заходів захисту за вимірюваними показниками (час виявлення та локалізації інцидентів, охоплення багатофакторною автентифікацією, результати тестування резервного відновлення тощо) та обґрунтування інвестицій у розвиток національної ІКТ-інфраструктури[4, 5].

Таким чином, інформаційно-комунікаційна інфраструктура виступає не лише технологічною основою цифрової трансформації держави і бізнесу, а й

ключовим елементом системи кібербезпеки. Її надійність і захищеність безпосередньо впливають на доступність цифрових послуг, економічну стійкість, довіру користувачів, операційну стійкість суспільства та національну безпеку України.

Побудова кіберстійкого цифрового середовища передбачає модернізацію інфраструктури, комплексний технічний захист, управління ризиками, резервування та підготовку персоналу. Ключовим є перехід до постійного циклу запобігання, виявлення загроз і відновлення, використання ШІ, архітектури Zero Trust та міжнародних стандартів[3, 4]. Інтеграція безпеки на всіх етапах життєвого циклу цифрових систем забезпечує надійність цифровізації та підвищує рівень цифрової зрілості суспільства.

Список використаних джерел

1.Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19

2.Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013

3.Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). Official Journal of the European Union. 2022.

4.Pascoe C., Quinn S., Scarfone K. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29.

5.Довгань О. Д., Ткачук Т. Ю. Кіберризики критичної інфраструктури: від аналізу загроз до впровадження рішень : наук.-практ. посіб. Київ ; Одеса : Фенікс, 2024. 77 с.

6.ENISA. Threat Landscape for Critical Infrastructures. European Union Agency for Cybersecurity, 2023. URL: https://www.enisa.europa.eu

Секція 6. Освіта, цифрові компетентності та соціально-гуманітарні виклики сталого розвитку

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Бєлова-Рудник А.О., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

Сучасний ринок освітніх послуг перебуває під впливом глобалізації, цифровізації, розвитку штучного інтелекту, демографічних змін і трансформації потреб роботодавців. Освіта поступово переходить від традиційної моделі передавання знань до гнучкої системи формування компетентностей, орієнтованої на потреби особистості та суспільства. В Україні трансформаційні процеси додатково зумовлені воєнними викликами, міграцією населення, необхідністю відновлення освітньої інфраструктури та інтеграції до європейського освітнього простору. За таких умов дослідження тенденцій розвитку ринку освітніх послуг України та світу є важливим для визначення перспектив модернізації національної системи освіти [1; 2].

Мета дослідження – визначити основні трансформаційні процеси на ринку освітніх послуг України та світу, проаналізувати чинники їх виникнення й окреслити перспективні напрями подальшого розвитку.

Ринок освітніх послуг являє собою систему економічних відносин між закладами освіти, здобувачами освіти, державою, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами щодо створення, надання й споживання освітніх послуг. Його розвиток характеризується зміною форм організації навчання, джерел фінансування, механізмів забезпечення якості та підходів до формування освітніх програм [3; 4].

Однією з провідних тенденцій світового ринку освітніх послуг є **цифрова трансформація**. Поширення платформ дистанційного навчання, масових відкритих онлайн-курсів, електронних бібліотек і технологій штучного інтелекту розширює можливості доступу до знань. Цифрові інструменти дають змогу персоналізувати навчання, організовувати взаємодію між учасниками освітнього процесу та забезпечувати гнучкість освітніх траєкторій. Водночас актуальними залишаються проблеми цифрової нерівності, захисту персональних даних, достовірності інформації та дотримання академічної доброчесності.

Важливим трансформаційним процесом є **інтернаціоналізація освіти**. Міжнародна академічна мобільність, спільні освітні програми, визнання результатів навчання та розвиток транскордонної освіти сприяють посиленню

конкуренції між закладами освіти різних країн. Європейський простір вищої освіти формує спільні підходи до забезпечення якості, сумісності освітніх кваліфікацій і мобільності здобувачів освіти. Для українських закладів вищої освіти інтеграція до європейського освітнього середовища створює можливості для міжнародного партнерства, участі в дослідницьких проєктах і підвищення конкурентоспроможності.

Ще однією тенденцією є **переорієнтація освіти на потреби ринку праці**. Технологічні зміни та поява нових професій підвищують значення цифрових, комунікативних, аналітичних і підприємницьких компетентностей. У зв'язку з цим заклади освіти переглядають зміст освітніх програм, розширюють практичну підготовку, розвивають дуальну освіту та співпрацюють із роботодавцями. Зростає також роль концепції навчання впродовж життя, яка передбачає постійне оновлення професійних знань і навичок дорослого населення.

На світовому рівні спостерігається посилення уваги до **якості та доступності освітніх послуг**. Конкуренція між освітніми установами спонукає їх удосконалювати управління, розвивати власні бренди, підвищувати кваліфікацію викладачів і запроваджувати системи внутрішнього забезпечення якості. Водночас зростає значення інклюзивності, рівних можливостей і підтримки вразливих категорій здобувачів освіти. Одним із ключових завдань залишається пошук балансу між економічною ефективністю освітніх установ і суспільною функцією освіти.

В Україні трансформація ринку освітніх послуг відбувається під впливом як глобальних тенденцій, так і внутрішніх викликів. Воєнні дії спричинили пошкодження освітньої інфраструктури, переміщення закладів освіти, викладачів і студентів, а також посилили потребу в дистанційному та змішаному навчанні. За таких умов особливого значення набули цифрові освітні ресурси, забезпечення безперервності навчального процесу, психологічна підтримка учасників освітнього середовища та створення безпечних умов навчання.

Важливим напрямом розвитку українського ринку освітніх послуг є **європейська інтеграція та модернізація системи забезпечення якості освіти**. Гармонізація освітніх підходів із європейськими принципами, розвиток академічної мобільності й міжнародних партнерств сприяють підвищенню прозорості освітніх процесів. Водночас потребують подальшого розв'язання проблеми нерівномірного доступу до цифрових ресурсів, кадрового забезпечення, фінансової стійкості закладів освіти та відповідності освітніх програм актуальним потребам економіки.

Порівняння тенденцій розвитку ринку освітніх послуг України та світу дає змогу виокремити спільні й відмінні характеристики. До спільних належать цифровізація, поширення гнучких форматів навчання, зростання значення практичних компетентностей, інтернаціоналізація та підвищення вимог до якості освіти. Специфіка України полягає в необхідності одночасно модернізувати освітню систему, долати наслідки війни, забезпечувати безперервність навчання та поглиблювати європейську інтеграцію.

Для ефективної адаптації до сучасних змін доцільно реалізовувати комплекс стратегічних заходів: розвивати цифрову освітню інфраструктуру, оновлювати освітні програми відповідно до потреб роботодавців, розширювати міжнародну співпрацю, підтримувати професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників, удосконалювати механізми фінансування та забезпечення якості освіти. Важливим є також використання аналітичних даних для прогнозування попиту на освітні послуги й оцінювання результативності освітніх реформ.

Отже, трансформаційні процеси на ринку освітніх послуг України та світу мають комплексний характер і відображають вплив технологічних, економічних, соціальних та інституційних змін. Провідними тенденціями є цифровізація, інтернаціоналізація, орієнтація на потреби ринку праці, розвиток навчання впродовж життя та посилення вимог до якості й доступності освіти. Для України особливо важливими є забезпечення стійкості освітньої системи в умовах воєнних викликів, відновлення освітньої інфраструктури та поглиблення інтеграції до європейського освітнього простору. Подальший розвиток ринку освітніх послуг залежатиме від здатності освітніх установ адаптуватися до нових умов, упроваджувати інновації та забезпечувати відповідність освіти потребам особистості, суспільства й економіки.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.

2. Гуцалюк О.М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.

3. Гуцалюк О.М., Небаба Н.О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об’єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207.

4. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проєктній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 30-35. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4

ІНФОРМАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Горпинич Л.І., ст. викладач,
Степанчук О. П., магістр
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
(м. Київ, Україна)

Цифровізація освіти розширює можливості навчання, професійної комунікації та доступу до знань. Водночас використання електронних ресурсів потребує вміння оцінювати їхню достовірність, обґрунтовано добирати інформацію та відповідально застосовувати отримані відомості. Тому інформаційна культура є важливою складовою підготовки здобувачів вищої освіти, що поєднує практичні навички роботи з інформацією, критичне мислення та дотримання етичних принципів.

У межах цієї теми інформаційну культуру доцільно розглядати як здатність усвідомлювати власні інформаційні потреби, знаходити й перевіряти джерела, систематизувати матеріали та використовувати їх із дотриманням академічної доброчесності. Цифрові компетентності забезпечують застосування відповідних технологічних інструментів, а інформаційна культура визначає обґрунтованість та відповідальність їх використання. Отже, впевнене володіння пристроями й онлайн-сервісами має доповнюватися розумінням змісту, походження та обмежень інформації.

Зв’язок інформаційної культури зі сталим розвитком проявляється через підтримку якісної освіти, рівного доступу до знань і навчання впродовж життя. Здатність критично опрацьовувати інформацію допомагає приймати виважені рішення щодо суспільних, економічних та екологічних питань. У звіті *2026 GSE Annual Report: Smart Education Around the World* освітню мету визначено як центральний орієнтир використання технологій: цифрові рішення мають підтримувати навчання, розвивати людський потенціал і сприяти сталому розвитку [1].

Для здобувачів спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» інформаційна культура має виразне професійне значення. Їхня підготовка пов’язана з пошуком, описуванням, упорядкуванням і збереженням документної інформації. Тому навчання має охоплювати роботу з електронними каталогами, бібліографічними ресурсами, цифровими колекціями, архівними інформаційними системами та науковими базами даних. При цьому частота використання цифрових ресурсів сама по собі не є достатнім показником сформованості професійних компетентностей.

Базовою складовою інформаційної культури є ефективний пошук. Він передбачає уточнення дослідницького завдання, визначення ключових понять, вибір відповідних ресурсів і коригування пошукової стратегії. Майбутній фахівець повинен уміти пояснити, чому обране джерело відповідає поставленій меті, а також простежити походження знайдених відомостей. Для розвитку цих умінь доцільно використовувати завдання, що потребують зіставлення результатів пошуку в загальних пошукових системах і спеціалізованих ресурсах.

Наступним компонентом є критичне оцінювання інформації. Воно охоплює перевірку авторства, дати публікації, доказової бази та відповідності висновків наведеним даним. Важливо також розрізняти факти, оцінні судження, рекламні повідомлення та непідтверджені припущення. Особливу увагу варто приділяти перевірці першоджерел і зіставленню незалежних свідчень, оскільки повторення одного повідомлення на різних сайтах не обов’язково підтверджує його достовірність.

Медіаграмотність доповнює ці навички розумінням способів створення й поширення контенту. Інститут ЮНЕСКО з навчання впродовж життя у матеріалі від 19 травня 2026 року наголошує на необхідності критичного, безпечного та відповідального орієнтування в цифровому середовищі. Представлений ним курс охоплює соціальні мережі, дезінформацію, штучний інтелект та протидію мові ворожнечі [2]. Ці напрями можуть слугувати орієнтирами для розроблення навчальних завдань у закладах вищої освіти.

Важливе місце посідає етичне використання інформації. Здобувачі мають розуміти відмінності між цитуванням, переказом і власним висновком, коректно оформлювати посилання та поважати авторство. Перефразування запозиченої думки не усуває необхідності зазначати її джерело. Практичне формування цих умінь доцільно здійснювати через підготовку бібліографічних описів, анотованих списків літератури, оглядів джерел та аргументованих аналітичних текстів.

Культура роботи з документною інформацією охоплює створення, класифікацію, описування та збереження документів. У цифровому середовищі до цих завдань додаються впорядкування файлів, ведення метаданих, контроль версій і резервне копіювання. Для майбутніх бібліотекарів, архівістів та документознавців важливо усвідомлювати, що збереження інформації передбачає підтримання її цілісності, зрозумілого контексту та можливості подальшого використання.

Застосування штучного інтелекту потребує окремої уваги в освітній підготовці. Студенти мають уміти перевіряти згенеровані твердження й посилання, враховувати можливі помилки та дотримуватися правил використання таких інструментів, установлених закладом освіти. У матеріалі Інституту ЮНЕСКО з навчання впродовж життя від 31 серпня 2026 року сучасна грамотність пов’язується з ефективним використанням цифрових засобів, відповідальним застосуванням ШІ та критичною оцінкою онлайн-контенту [3].

Формування інформаційної культури залежить також від організації освітнього середовища. Доступ до електронної бібліотеки, професійних ресурсів і навчальних платформ доцільно поєднувати з консультаціями та практичними вправами. Важливими є співпраця викладачів і бібліотечних працівників, послідовність вимог до роботи з джерелами та регулярний зворотний зв’язок. Водночас необхідно враховувати різні можливості студентів щодо доступу до пристроїв, інтернету й допоміжних технологій.

У контексті сталого розвитку інформаційна культура має включати відповідальну цифрову поведінку. Йдеться про захист приватності, повагу до

інших учасників комунікації, доступність створюваних матеріалів і свідомий вибір технологій. Доцільно також формувати розуміння ресурсних та екологічних наслідків використання цифрових засобів. Проте сам факт переходу до електронного формату не варто автоматично ототожнювати зі сталістю: необхідно враховувати доступність, тривалість використання та реальну освітню користь рішення.

Для розвитку зазначених складових доцільно впроваджувати міждисциплінарні проєкти: створення цифрової колекції, підготовку тематичного огляду, перевірку медіаповідомлень або розроблення доступного інформаційного продукту. Такі завдання поєднують технічні, аналітичні й етичні аспекти роботи та дають можливість оцінити застосування знань у практичній ситуації.

Отже, інформаційна культура є важливою складовою цифрових компетентностей здобувачів вищої освіти. Вона забезпечує свідомий пошук, критичне осмислення й відповідальне використання інформації, підтримуючи професійну підготовку та навчання впродовж життя. Її зв'язок зі сталим розвитком полягає у сприянні якісній та доступній освіті, збереженні знань і формуванні здатності приймати обґрунтовані рішення. Тому розвиток інформаційної культури має бути послідовним завданням освітніх програм, а оцінювання її рівня – спиратися на перевірювані результати діяльності студентів.

Список використаних джерел

1. UNESCO Institute for Information Technologies in Education. *2026 GSE Annual Report: Smart Education Around the World. Partners' Perspectives from Seven Regional Reports*. 2026. URL: https://iite.unesco.org/publications/2026-gse-annual-report-smart-education-around-the-world-partners-perspectives-from-seven-regional-reports/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.10.2026).

2. UNESCO Institute for Lifelong Learning. *Multilingual Media and Information Literacy Course for Adult Educators now available in English, French and Spanish*. 19.05.2026. URL: https://www.uil.unesco.org/en/articles/multilingual-media-and-

information-literacy-course-adult-educators-now-available-english-french-and (дата звернення 03.10.2026).

3. UNESCO Institute for Lifelong Learning. *UNESCO Institute for Lifelong Learning and Huawei empowered more than 10,000 literacy educators through digital skills training*. 31.08.2026. URL: https://www.uil.unesco.org/en/articles/unesco-institute-lifelong-learning-and-huawei-empowered-more-10000-literacy-educators-through?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.10.2026).

ПРОБЛЕМА ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ В УКРАЇНІ

Даниленко В.Г., к.ф.н., доц.
Бабенко К.М., магістрант

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

Проблема цифрової нерівності в Україні є особливо актуальною, оскільки цифровізація перетворюється на важливу умову повноцінної участі людини в суспільному, економічному, освітньому та культурному житті. На проблему цифрової нерівності варто дивитися не тільки як на відсутність комп’ютера чи доступу до інтернету, а як на комплексне явище, що охоплює нерівні можливості в користуванні цифровими технологіями, отриманні інформації, роботі, спілкуванні з державними установами, впливі на суспільні процеси та на розвиток наукової і науково-педагогічної діяльності [4].

Цифрова нерівність – це соціальна нерівність, зумовлена неоднаковими можливостями людей, соціальних груп і територій отримувати доступ до цифрових технологій, використовувати їх і отримувати від цього економічні, освітні, інформаційні та суспільні переваги [5]. У сучасних дослідженнях розрізняють три рівні цифрової нерівності:

1) нерівність між громадянами щодо наявності широкосмугового інтернету, комп'ютерів, планшетів, смартфонів, стабільного електропостачання,

якісного мобільного зв’язку, фінансової можливості оплачувати цифрові послуги;

2) нерівність цифрових компетентностей, коли навіть за наявності інтернету люди можуть не вміти працювати з електронними документами, державними сервісами, онлайн-банкінгом, цифровими платформами, інструментами штучного інтелекту;

3) нерівність результатів цифровізації, коли людина з високими цифровими компетентностями може використовувати інтернет для професійного розвитку, дистанційної роботи, підприємництва, а людина з обмеженими навичками отримує від цифрових благ значно менше можливостей.

У контексті цифрових можливостей українських громадян можна поділити на такі групи:

– люди похилого віку, особливо ті, хто не мав можливості здобути цифрові навички в процесі професійної діяльності;

– сільське населення, мешканці віддалених населених пунктів;

– люди з інвалідністю, які зіштовхуються з фізичними та програмними бар’єрами;

– малозабезпечені громадяни, які не можуть дозволити собі сучасні пристрої та якісний інтернет;

– внутрішньо переміщені особи, які втратили житло, техніку, документи або стабільний доступ до мережі;

– жителі прифронтових і деокупованих територій;

– діти з малозабезпечених родин, які не мають належних умов для дистанційного навчання;

– представники малих підприємств і громад, які не мають достатніх ресурсів для цифрової трансформації.

При цьому важливо уникати спрощеного уявлення, нібито цифрова нерівність є виключно проблемою людей похилого віку або сільського населення. Вона може виникати і серед молодих, освічених, міських громадян.

Наприклад, через матеріальні обмеження, відсутність спеціалізованих навичок або цифрову недоступність державних платформ.

Особливо важливим джерелом є дослідження цифрової грамотності українців, проведене 2025 року за ініціативи Мінцифри. Ці дані дозволяють зробити важливий висновок, з якого виходить, що Україна досягла значного поширення доступу до інтернету, проте рівень цифрових компетентностей залишається суттєво нижчим за рівень фактичного підключення населення до мережі. Особливо показовим є співвідношення, яке показує, що 97% населення має доступ до інтернету, але тільки 58% населення має базові або вищі цифрові навички. Це співвідношення демонструє, що доступ до технологій ще не означає спроможності ефективно їх використовувати.

Важливим документом є Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 червня 2025 року № 546-р. У цьому документі державою визначено низку проблем: недостатнє поширення фіксованого широкосмугового доступу до інтернету, низька рентабельність підключення віддалених сільських територій, недостатня платоспроможність окремих категорій населення, руйнування комунікаційної інфраструктури внаслідок російської агресії, міграційні процеси та переміщення населення, недостатня цифрова грамотність частини громадян, відмінності між технічною можливістю підключення і фактичним користуванням інтернетом. У Стратегії зазначається, що середня швидкість фіксованого широкосмугового інтернету в Україні становила 77,7 Мбіт/с. Особливу увагу привертає встановлена державою ціль: досягти можливості користування фіксованим широкосмуговим доступом за технологією до 1 Гбіт/с для щонайменше 75% українських домогосподарств, а також підключити 99% об’єктів соціальної інфраструктури до гігабітного інтернету. Ці показники свідчать про те, що цифрова нерівність розглядається державою не тільки як проблема індивідуальної грамотності, а й як проблема інфраструктурного розвитку.

При цьому територіальний чинник залишається одним із ключових у формуванні цифрової нерівності. У великих містах існує більша концентрація провайдерів, розвиненіша телекомунікаційна інфраструктура, ширший вибір тарифів і технічних послуг. У сільській місцевості підключення до якісного фіксованого інтернету може бути економічно невигідним для провайдерів через невелику кількість абонентів та значні витрати на прокладання мереж. Це створює декілька проблем: обмежений вибір постачальників послуг, залежність від мобільного інтернету, нестабільність зв'язку, труднощі з дистанційним навчанням, обмеження можливостей дистанційної роботи, складнощі з використанням державних електронних сервісів.

Окремою проблемою є цифрова нерівність між центром і периферією всередині міст. Мешканці нових житлових комплексів можуть мати доступ до сучасної інфраструктури, тоді як жителі старих будинків, гуртожитків або тимчасового житла стикаються з іншими умовами. Отже, територіальну цифрову нерівність не можна зводити лише до протиставлення міста і села. Вона має також внутрішньоміський та міжрегіональний виміри.

Віковий аспект цифрової нерівності пов'язаний не стільки з біологічним віком, скільки з різницею життєвого досвіду, освіти, професійної діяльності та можливостей опанування нових технологій.

Для частини людей старшого покоління смартфон є передусім засобом телефонного зв'язку, тоді як молодші громадяни використовують його для банківських операцій, роботи, освіти, державних послуг, навігації та комунікації.

Найбільш проблемними сферами є: реєстрація та авторизація на цифрових платформах, використання електронного підпису, заповнення електронних форм, отримання державних послуг через мобільні застосунки, розпізнавання шахрайських повідомлень, захист персональних даних, критична оцінка інформації в соціальних мережах.

Цифрове відчуження людей похилого віку має не тільки технологічний, а й психологічний та соціальний характер [2]. Людина може уникати електронних послуг через страх помилитися, втратити гроші або не впоратися з процедурою.

Особливо небезпечним є перенесення державних, банківських і комунальних послуг в електронний формат без належного збереження альтернативних способів обслуговування. Тут виникає принципове питання: цифровізація має полегшувати життя громадянина чи громадянин повинен пристосовуватися до цифрових можливостей держави?

Цифрова доступність є складовою ширшої політики безбар'єрності. Люди з порушеннями зору можуть мати труднощі з використанням сайтів, які не підтримують програми екранного читання; люди з порушеннями слуху – з переглядом відеоматеріалів без субтитрів; люди з порушеннями моторики – з використанням інтерфейсів, які потребують складних рухів або точного натискання.

Для людей з інтелектуальними та когнітивними порушеннями бар'єром може стати надмірно складна мова державних цифрових сервісів. Тому цифрова інклюзія передбачає не просто можливість підключитися до інтернету, а створення таких технологічних продуктів, якими можуть користуватися люди з різними фізичними та когнітивними можливостями.

У 2025 році Міністерство цифрової трансформації повідомляло про реалізацію заходів із цифрової доступності державних ресурсів та дотримання стандартів доступності вебсайтів і застосунків. Однак наявність нормативних вимог сама по собі не гарантує їх повного виконання. Тому важливими є регулярний аудит сайтів, тестування за участю людей з інвалідністю та механізми громадського контролю.

Цифрова нерівність має виразний економічний вимір. Не всі громадяни можуть придбати сучасний ноутбук, смартфон або планшет. Навіть якщо сім'я має один пристрій, він може бути недостатнім для потреб кількох дітей, які навчаються дистанційно, та дорослих, які працюють онлайн.

Слід також розрізняти три ситуації: наявність пристрою, технічна можливість його повноцінного використання, можливість регулярно оплачувати інтернет, програмне забезпечення та обслуговування. Наприклад, застарілий смартфон із недостатньою пам'яттю може формально забезпечувати доступ до

мережі, але не дозволяти комфортно працювати з документами, проходити онлайн-курси чи використовувати складні державні сервіси.

Отже, показник інтернет-проникнення не відображає повною мірою реальної цифрової забезпеченості населення. Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабна війна зробили цифрову нерівність в освіті особливо помітною [1]. Дистанційне навчання потребує не тільки підключення до інтернету, а й наявності відповідного обладнання, цифрових компетентностей учнів, учителів та батьків, а також належних умов для навчання вдома. В українських умовах ця проблема ускладнюється вимушеним переміщенням учнів та педагогів, руйнуванням освітньої інфраструктури, повітряними тривогами, перебоями електропостачання та зв’язку.

Особливого значення набуває проблема освітніх втрат. Учні, які не мають стабільного доступу до якісного інтернету або власного комп'ютера, можуть отримувати менше можливостей для засвоєння навчальної програми. Це створює ризик відтворення соціальної нерівності, адже діти з матеріально забезпечених сімей мають більше можливостей для компенсації освітніх втрат, ніж діти з малозабезпечених родин. Таким чином, цифрова нерівність поступово перетворюється на чинник нерівності освітніх результатів.

Особливо актуальним стає питання нерівного доступу до інструментів штучного інтелекту та нерівної здатності ним користуватися. Дослідження Мінцифри 2025 року вперше включило окремий компонент ШІ-грамотності. За оприлюдненими результатами, штучним інтелектом користувалися 42% дорослих і 70% підлітків. Ці показники демонструють появу нового виміру цифрової нерівності, розриву між тими, хто здатний використовувати інтелектуальні цифрові інструменти для освіти, роботи й творчості, і тими, хто залишається поза цими можливостями.

Повномасштабне російське вторгнення 2022 року суттєво змінило характер цифрової нерівності в Україні. Якщо до війни головними проблемами були територіальні, економічні та освітні відмінності, то після початку повномасштабної агресії до них додалися фактори фізичного знищення цифрової

інфраструктури та вимушеної міграції. Це дає підстави розглядати забезпечення цифрової доступності як елемент національної безпеки України [3] .

Відтак цифрова нерівність в Україні є комплексною соціальною проблемою, яка виходить далеко за межі технічного доступу до інтернету. Вона охоплює нерівність інфраструктурних можливостей, матеріального забезпечення, цифрових компетентностей, доступу до державних послуг та здатності громадян використовувати інформаційні технології для поліпшення власного життя.

Список використаних джерел

1. Булатова О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. *Вісник Маріупольського державного університету.* Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45-57. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57 (дата перегляду: 03.10.2026).

2. Зубарєв О. Цифрова нерівність, скролінг і смерть. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг.* 2026. № 1. С. 202-209. DOI: https://doi.org/10.15407/sociology2026.01.202 (дата перегляду: 03.10.2026).

3. Нагірна М. Я., Завербний С. А. Проблеми і перспективи подолання цифрових розривів економіки України за умов воєнного стану: науковий підхід. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-3 (дата перегляду: 03.10.2026).

4. Мех О. А., Бублик С. Г. Глобальна цифровізація як виклик суб'єктам наукової та науково-педагогічної діяльності в Україні: концептуальні проблеми і шляхи їх вирішення. *Наука та наукознавство*. 2023. № 2 (120). С. 59-83. DOI: https://doi.org/10.15407/sofs2023.02.059 (дата перегляду: 03.10.2026).

5. Радзієвська О. Г. Трансформація цифрової нерівності: вплив на реалізацію інформаційних прав та інформаційну безпеку людини. *Наукові*

*записки. Серія: Право***.** 2026. № 20. С. 194-200. DOI: 10.36550/2522-9230-2026-20-194-200 (дата перегляду: 03.10.2026).

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ АРХІВІВ

Дубовик Н.А., доцент

Бессонний Р.О., магістр

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

Архівні установи функціонують у середовищі постійних суспільних, політичних, економічних і технологічних змін. Кризові явища суттєво впливають на організацію роботи архівів, на характер їхньої взаємодії з користувачами, професійною спільнотою та суспільством загалом. У таких умовах, особливого значення набувають цифрові канали комунікації, передусім соціальні мережі, які забезпечують оперативне поширення інформації, підтримання зворотного зв’язку та збереження довіри до архівних установ.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що під час соціальних, політичних та економічних криз архіви повинні забезпечувати збереження документальної спадщини та оперативно реагувати на інформаційні запити суспільства. У цьому контексті соціальні мережі поступово виходять за межі традиційної функції популяризації архівних ресурсів і перетворюються на один із важливих інструментів антикризового управління та цифрової взаємодії.

Кризові ситуації, незалежно від їхньої природи, порушують усталені механізми функціонування інформаційних установ. Для архівів це може означати обмеження фізичного доступу користувачів до документів, нестачу фінансових і кадрових ресурсів, загрози збереженості документальних фондів, а також виникнення репутаційних ризиків. За таких умов важливою складовою діяльності установи стає антикризова комунікація, спрямована на своєчасне

інформування громадськості, підтримання відкритості та збереження довіри користувачів [26].

Соціальні мережі у кризових ситуаціях забезпечують архівам можливість підтримувати безперервний контакт із аудиторією. На відміну від офіційних вебсайтів, де інформація переважно має формалізований характер, Facebook, Telegram, YouTube, Instagram, X та інші платформи дозволяють швидко реагувати на зміни, повідомляти про режим роботи установи, нові форми доступу до документів, цифрові послуги та можливі обмеження. Водночас коментарі, реакції та звернення користувачів дають змогу архівам відстежувати інформаційні потреби аудиторії й відповідно коригувати власну комунікаційну стратегію.

Особливого значення соціальні мережі набувають в умовах економічних криз. Скорочення фінансування архівної галузі може призводити до уповільнення технічної модернізації, нестачі сучасного обладнання, зменшення можливостей оцифрування та дефіциту професійних кадрів [2, с. 127]. За таких обставин мережеві платформи можуть використовуватися для презентації архівних проєктів, пошуку партнерів, донорів, меценатів та грантової підтримки. Соціальні мережі стають своєрідним середовищем для формування партнерських зв’язків і залучення додаткових ресурсів, необхідних для реалізації архівних ініціатив.

Важливим є й те, що цифрові платформи дають змогу архівам публічно демонструвати результати реалізованих проєктів та звітувати про використання залучених ресурсів. Така відкритість сприяє підвищенню рівня довіри до установи та формуванню її позитивного іміджу.

Окремим напрямом використання соціальних мереж є збереження цифрових свідчень суспільно значущих подій. Сьогодні значна частина інформації про соціальні та політичні процеси первинно виникає саме у цифровому середовищі. Фотографії, відеозаписи, дописи, стріми, блоги та повідомлення користувачів можуть містити унікальні свідчення подій, суспільних настроїв і реакцій громадськості.

Показовим у цьому аспекті є досвід Революції Гідності 2013–2014 рр., коли значний обсяг інформації про події поширювався безпосередньо через соціальні мережі. Такі матеріали становлять важливий пласт цифрової історичної пам'яті та можуть мати значну джерелознавчу цінність для істориків, журналістів, правозахисників і дослідників соціальних комунікацій [5].

Соціальні мережі, таким чином, виконують подвійну функцію. З одного боку, вони є каналом поширення інформації архівними установами, а з іншого – середовищем, у якому формуються документи нової цифрової епохи. Тому перед архівами постає нове професійне завдання – визначення принципів відбору, збереження та архівування цифрового контенту, створеного у мережевому середовищі.

Вагомий вплив на трансформацію архівних комунікацій мала пандемія COVID-19. Карантинні обмеження продемонстрували необхідність розвитку дистанційних форм роботи та цифрового доступу до архівних ресурсів. У цей період архівні установи активніше використовували Facebook, Telegram, YouTube, блоги та інші онлайн-платформи для інформування користувачів і популяризації документальної спадщини [1, с. 44].

Особливе значення отримало оцифрування документів та надання дистанційних консультацій. Для науковців і дослідників, які тимчасово втратили можливість працювати безпосередньо у читальних залах, цифрові копії документів стали важливим засобом забезпечення безперервності дослідницької роботи.

Цікавим явищем стало створення так званих «карантинних архівів», у межах яких збиралися та зберігалися цифрові матеріали, що відображали повсякденне життя людей під час пандемії [3, с. 44]. Такий досвід продемонстрував розширення самого поняття архівного документа. Джерелом для майбутніх досліджень може бути офіційний документ, цифровий допис, фотографія, відеозвернення, онлайн-щоденник або інший матеріал, який відображає досвід конкретної людини чи соціальної групи.

У періоди політичної нестабільності архіви відіграють також важливу роль

у забезпеченні суспільства перевіреною інформацією. Політичні кризи нерідко супроводжуються маніпуляціями, поширенням недостовірних повідомлень та спробами довільного трактування історичних подій. Архівні документи в таких умовах можуть виступати джерельною основою для перевірки фактів та відновлення контексту подій [4].

Через соціальні мережі архіви можуть оперативно оприлюднювати цифрові копії документів, пояснювати їхній зміст, демонструвати першоджерела та надавати користувачам можливість самостійно ознайомитися з документальними свідченнями. Таким чином, архівна комунікація сприяє підвищенню інформаційної культури суспільства та формуванню відповідального ставлення до джерел інформації.

Не менш важливою є репутаційна функція соціальних мереж. Постійний моніторинг інформаційного середовища дозволяє архівам своєчасно виявляти проблемні питання, реагувати на критику, пояснювати власні рішення та підтримувати комунікацію з громадськістю. У кризових умовах така відкритість є особливо важливою, оскільки нестача інформації часто створює додаткові підстави для недовіри та поширення неперевірених відомостей.

Соціальні мережі також розширюють можливості міжнародної комунікації архівних установ. Через цифрові платформи архіви можуть інформувати міжнародну професійну спільноту про загрози для документальної спадщини, налагоджувати партнерські зв’язки, залучати експертну, технічну та фінансову підтримку, а також брати участь у спільних проєктах з оцифрування та збереження документальних фондів.

У результаті цифрові платформи поступово стають складовою інституційної стійкості архівів. Їхнє значення полягає не лише у швидкості поширення повідомлень, а й у можливості підтримувати діяльність установи за умов обмеженого фізичного доступу, налагоджувати партнерство, забезпечувати зворотний зв’язок із громадськістю та зберігати цифрові свідчення сучасності.

Отже, в умовах соціальних, політичних та економічних криз роль соціальних мереж у діяльності архівних установ суттєво розширюється. Вони

поєднують інформаційну, комунікаційну, документальну, репутаційну, партнерську та антикризову функції. Соціальні мережі дозволяють архівам оперативно реагувати на зміни, підтримувати зв'язок із користувачами, популяризувати цифрові ресурси, залучати партнерів, фіксувати суспільно значущі події та підтримувати довіру громадськості.

Водночас перспективним є розгляд соціальних мереж як складової цифрової стійкості архівної установи. Ключовим стає вже не сам факт присутності архіву в мережевому просторі, а якість його комунікації: достовірність і своєчасність інформації, послідовність взаємодії з аудиторією, цифрова безпека, збереження мережевого контенту та готовність працювати з новими типами цифрових документів. Саме ці чинники визначатимуть здатність архівів ефективно виконувати свої суспільні функції в умовах нестабільності та подальшої цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Бездрабко В. «Ковідні» трансформації архівної галузі. Інформація та соціум. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. 25 червня 2020. Вінниця, 2021. С. 43-44.
2. Бездрабко В., Новальська Т. Блоґи, блоґінг і архіви: досвід, особливості, перспективи. Український журнал бібліотекознавства та інформаційних наук. 2025. Вип. 15. С. 112-141. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7654.15.2025.335083.
3. Бездрабко В. «Ковідні» трансформації архівної галузі. Інформація та соціум. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. 25 червня 2020. Вінниця, 2021. С. 43-44.
4. Дубовик Н., Климова К. Іміджеві стратегії архівів та проблеми професійної освіти архівістів. Вісник науки та освіти. 2024. № 4 (22). С. 1983-1994.
5. Ярська В. І., Денисюк С. Г. Вплив соціальних мереж на формування громадської думки під час пандемії. Вінницький національний технічний університет. 2020. С. 1–5. URL: https://surl.lu/ybvkby

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ PR-ЗВЕРНЕНЬ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ

Дубовик Н. А., доцент

Чмель П. О., магістр

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

Сучасне медіасередовище зазнало кардинальних трансформацій порівняно з тим, яким воно було п’ятнадцять чи двадцять років тому. Якщо раніше головною проблемою для організацій у сфері зв’язків з громадськістю було донести повідомлення до аудиторії [3], то сьогодні ситуація змінилася на цілком протилежну. Сучасна людина щодня стикається з тисячами найрізноманітніших інформаційних сигналів. Це новини, агресивна комерційна реклама, нескінченні публікації у соціальних мережах, розсилки та відеоконтент. Обсяг інформації, що виробляється і поширюється у світі, продовжує зростати в геометричній прогресії. На зміну колишньому дефіциту прийшов тотальний інформаційний надлишок. У цих нових умовах фокус щоденної PR-діяльності неминуче зміщується. Головним викликом для фахівців стає не технічна доставка тексту чи прес-релізу, а здатність зробити так, щоб це повідомлення взагалі помітили. Тому аналіз механізмів адаптації PR-звернень до специфіки перенасиченого комунікаційного середовища є одним із найважливіших завдань сучасної практики управління інформацією.

Поняття «інформаційний шум» у широкому розумінні означає сукупність сторонніх сигналів, які заважають передачі та сприйняттю основного повідомлення. У контексті PR-діяльності йдеться про технічні перешкоди, про конкуренцію за увагу аудиторії в перенасиченому інформаційному середовищі. Видатний дослідник У. Еко дуже влучно описував цю ситуацію через феномен «цензури шумом» [1]. Його ключова суть полягає в тому, що важлива та соціально значуща інформація сьогодні не забороняється і не приховується

штучно. Вона просто тоне у нескінченному потоці розважального контенту та інформаційного сміття. Повідомлення формально існує у просторі, але воно приречене залишитися непоміченим широким загалом. Г. Почепцов, аналізуючи сучасне інформаційне середовище, також звертає увагу на цей парадокс. Він наголошує, що сьогодні виграє не той, хто каже виключно правильні чи розумні речі, а той, чиє повідомлення вдається відрізнити від загального фонового шуму [4]. Отже, головним і найбільш дефіцитним ресурсом сучасного комунікаційного процесу стала саме людська увага.

Щоб зрозуміти, як саме організаціям комунікувати в таких складних умовах, необхідно враховувати психологічні та когнітивні особливості сприйняття інформації. Зіткнувшись із постійним перевантаженням, аудиторія неминуче виробляє природні захисні бар'єри. Д. Канеман у своїх працях описав два режими роботи людського мислення. Перший режим є повільним та аналітичним, а другий, працює як швидкий та автоматичний інструмент [2]. У перенасиченому цифровому середовищі люди майже завжди перебувають у режимі саме швидкого автоматичного мислення. Звичайний читач фізично не має ні вільного часу, ні внутрішньої енергії для глибокого аналізу кожного прес-релізу чи довгого поста у стрічці новин. Натомість його мозок намагається максимально зекономити ресурс і автоматично відфільтровує більшість текстів. Увага фокусується лише на найяскравіших смислових та емоційних тригерах.

У практичній площині роботи PR-фахівця це призводить до виникнення феномену перших секунд контакту, які виконують роль своєрідних «когнітивних воріт». Рішення про те, чи варто взагалі затримувати увагу на запропонованому матеріалі, людина приймає практично миттєво. Якщо самий початок тексту не захопив увагу, вся подальша логіка, аргументація та фактаж вже не матимуть жодного значення.

Виходячи з цих реалій, можна виокремити кілька базових принципів побудови ефективного PR-звернення, яке здатне подолати бар'єр інформаційного шуму. Насамперед, сучасна комунікація вимагає відмови від довгих та поступових вступів. Традиційна журналістська та академічна

структура тексту, де спочатку подається широкий контекст, а лише потім розкривається суть, більше не працює ефективно. PR-звернення має будуватися за принципом перевернутої піраміди. Це означає, що найважливіша думка, головний висновок або найсильніша пропозиція повинні знаходитися у першому ж реченні тексту. Лише такий підхід дає шанс зачепити інтерес аудиторії до того моменту, коли вона переключиться на іншу вкладку браузера чи стрічку новин.

Другим важливим аспектом є формування єдиного та цілісного комунікаційного сигналу. Читач, який сканує текст у режимі швидкого мислення, зчитує загальну емоцію набагато швидше за будь-які раціональні аргументи. Тому візуальний формат, стиль написання та загальний тон повідомлення мають нести одну зрозумілу емоцію. Це може бути довіра, відчуття терміновості або турбота. Якщо текст написаний складною бюрократичною мовою, але при цьому намагається викликати довіру, виникає суперечливий сигнал, який аудиторія підсвідомо відхиляє.

Нарешті, ключовою умовою стає орієнтація на простоту викладу. Варто особливо наголосити, що спрощення тексту жодним чином не означає примітивізації його змісту чи втрати експертності. Як зазначає В. Різун, ефективна масова комунікація завжди повинна спиратися на розуміння психології сприйняття, де вимога доступності та зрозумілості є базовою [5]. Використання коротких речень, відмова від зайвих професійних кліше та наявність чіткої структури абзаців є необхідними умовами для того, щоб інформація пройшла крізь жорсткі фільтри аудиторії.

Таким чином, у сучасних реаліях PR-звернення перестає бути просто творчим актом чи стилістично правильним текстом. Сьогодні це чітко спланований комунікативний інструмент. Розробка будь-якого повідомлення має починатися не з підбору переконливих фактів, а з відповіді на пряме запитання про те, як саме цей матеріал зможе пробитися крізь шум. Розуміння природи інформаційного перенасичення та механізмів економії людської уваги дає фахівцям надійний практичний орієнтир. Недостатньо просто говорити правильні речі, їх треба конструювати так, щоб вони обов’язково були почутими.

Список використаних джерел

1. Еко У. Повна картина / пер. з італ. Київ: Видавництво Клуб сімейного дозвілля, 2019. 240 с.
2. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2017. 480с.
3. Королько В. Г. Основи паблік рілейшнз: навч. посіб. Київ: Ваклер, 2001. 400с.
4. Почепцов Г. Г. Інформаційне суспільство: управління, технології, маніпуляції. Київ: Альтерпрес, 2015. 264с.
5. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підручник. Київ: Просвіта, 2008. 260с.

АРХІВИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: НОВІ ФОРМАТИ КОМУНІКАЦІЇ З АУДИТОРІЄЮ

Климова К.І., доцент

Хлівнєнко Є.І., магістр

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

Цифровізація інформаційного простору суттєво змінює форми та способи взаємодії архівних установ із суспільством. Поряд з офіційними вебсайтами важливим складником зовнішньої комунікації архівів стали соціальні мережі, які забезпечують оперативне поширення інформації та безпосередній діалог з користувачами. Facebook, Instagram, YouTube, Telegram, X (Twitter), LinkedIn та інші платформи поступово інтегруються у комунікаційну діяльність архівних установ і розширюють можливості популяризації документальної спадщини.

Якщо офіційний вебсайт архіву переважно виконує функцію систематизованого представлення інформації про установу, її фонди, послуги, нормативне забезпечення та цифрові ресурси, то соціальні мережі

характеризуються більшою оперативністю та інтерактивністю. Вони дозволяють швидко повідомляти про нові надходження й оцифровані документи, презентувати виставкові та наукові проєкти, популяризувати маловідомі історичні документи, інформувати про заходи, а також підтримувати постійний контакт із користувачами.

Важливою особливістю сучасної цифрової комунікації є взаємодоповнюваність вебсайту та соціальних мереж архівної установи. Короткий інформаційний допис у соціальній мережі часто виконує функцію інформаційного «входу», спрямовуючи користувача до розгорнутого матеріалу на офіційному вебресурсі. Таким чином формується інтегрований комунікаційний простір, у якому офіційний сайт забезпечує системність та повноту інформації, а соціальні мережі виконують її оперативне поширення, популяризацію та взаємодію з аудиторією.

Соціальні мережі в діяльності архівних установ виконують передусім інформаційну та комунікаційну функції. Водночас їх використання дозволяє виокремити також організаційну, інформаційно-аналітичну, освітню, популяризаційну та іміджеву функції. Комунікація в мережевому середовищі сприяє відкритості архівів, розширенню доступу до інформації та формуванню сприйняття архіву не лише як установи, що зберігає документи, а як сучасного інформаційного, наукового і соціокультурного центру.

Особливого значення набуває інтерактивний характер соціальних мереж. Традиційна модель комунікації, представлена взаємозв’язком «комунікатор – повідомлення – аудиторія», яка у цифровому середовищі трансформується. Завдяки коментарям, реакціям, поширенням, приватним повідомленням та створенню користувацького контенту аудиторія перестає бути виключно пасивним отримувачем інформації та стає повноправним учасником комунікаційного процесу. Відтак архівні установи отримують можливість не лише поширювати інформацію, а й аналізувати реакції користувачів, виявляти їхні інформаційні потреби та відповідно коригувати комунікаційну політику.

Українські архіви активно використовують потенціал мережевої комунікації. Значна роль соціальних мереж у діяльності архівних установ була закріплена й у процесі реалізації Стратегії розвитку архівної справи до 2025 р. [3]. Зокрема, у 2021 р. Укрдержархів акцентував увагу державних архівів на необхідності підготовки інформації для розміщення у соціальних мережах. Важливим завданням визначалося залучення громадськості через оперативні інтернет-тексти та підтримання постійної комунікації з широкою аудиторією для реалізації суспільно значущих проєктів [1, с. 21–22].

Додатковим чинником розвитку дистанційних комунікацій стала пандемія COVID-19. Обмеження традиційної діяльності установ у 2020-х рр. сприяли активнішому переходу до онлайн-взаємодії та продемонстрували практичні переваги цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі дозволили архівам підтримувати зв’язок із користувачами незалежно від їхнього місцезнаходження, оперативно поширювати необхідну інформацію та презентувати інформаційні ресурси без значних фінансових витрат.

Водночас, різні соціальні платформи мають власну комунікаційну специфіку. Facebook використовується для комплексного представлення новин, документів, анонсів і взаємодії з аудиторією; Instagram орієнтований, насамперед, на візуальне представлення документальної спадщини; YouTube забезпечує поширення відеолекцій, презентацій, записів заходів та іншого аудіовізуального контенту; LinkedIn відкриває можливості для професійної комунікації, встановлення ділових контактів і розвитку міжнародного співробітництва. Тому ефективна комунікаційна стратегія архівної установи має враховувати специфіку аудиторії та функціональні можливості конкретної платформи.

Можливості технологій Web 2.0 дозволяють архівам застосовувати різні формати представлення інформації: текстові дописи, фотографії документів, графічний і аудіовізуальний контент, онлайн-дискусії, віртуальні виставки, трансляції та інші форми цифрової взаємодії [2]. Показовим у цьому аспекті є досвід Національного управління архівів та документації США (National

Archives and Records Administration (NARA)), яке одним із перших серед архівних інституцій почало системно впроваджувати інструменти соціальних медіа. Розвиток блогів, представництв у Facebook, YouTube та інших платформах засвідчив необхідність не механічного дублювання інформації, а адаптації контенту й комунікаційної стратегії до особливостей кожного цифрового каналу.

В умовах повномасштабної цифровізації можливості соціальних мереж виходять за межі традиційного інформування. Вони можуть використовуватися як інструмент PR, краудсорсингу та краудфандингу. Особливо перспективним для архівної галузі є краудсорсинг, що передбачає залучення широкої громадськості до пошуку, ідентифікації, описування та формування цифрових колекцій. Для України важливого значення набуває залучення громадян до документування подій російсько-української війни, збирання цифрових свідчень, фотографій, відеоматеріалів та інших документів, які в перспективі можуть увійти до складу архівних фондів і колекцій.

Через соціальні мережі архіви також розширюють взаємодію з університетами, науковими установами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами, потенційними фондоутворювачами та грантодавцями. Таким чином, соціальні медіа перетворюються на багатофункціональний комунікаційний майданчик, через який можуть реалізовуватися наукові, освітні, культурні та суспільно значущі проєкти.

Разом із новими можливостями цифрова комунікація формує й нові вимоги до організації роботи архівних установ. Ефективна присутність у соціальних мережах потребує визначення цільової аудиторії, планування контенту, дотримання єдиного стилю комунікації, аналізу охоплення та реакцій користувачів, регулярності публікацій і своєчасного зворотного зв’язку. Це актуалізує потребу у фахівцях з компетентностями у сфері контент-менеджменту, SMM, цифрового маркетингу, вебаналітики та дизайну.

Отже, соціальні мережі стали важливою складовою сучасної системи комунікацій архівних установ. Їх значення полягає не лише у швидкому поширенні інформації, а насамперед у формуванні інтерактивної моделі

взаємодії архіву із суспільством. Соціальні мережі сприяють розширенню аудиторії, популяризації документальної спадщини, підвищенню відкритості архівних інституцій, розвитку партнерських зв’язків та формуванню їхнього позитивного публічного образу. Подальший розвиток цього напряму потребує переходу від ситуативного ведення сторінок до цілісної комунікаційної стратегії, інтегрованої в систему управління сучасною архівною установою.

Список використаних джерел

1. Бездрабко В. Соціальні мережі й архівні практики. Архіви України. 2021. № 3. С. 16-35.

2. Ємельянова Т. О. Актуалізація аудіовізуальної спадщини засобами інформаційно-комунікаційних технологій (стандарти та практики). Архіви України. 2017. Вип. 3-4. С. 81-94.

3. Стратегія розвитку архівної справи до 2025 року / Державна архівна служба України. URL: https://cutt.ly/VnJSbp8.

ПРОБЛЕМА ЗБЕРЕЖЕННЯ АРХІВІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Даниленко В.Г., к.ф.н., доц.
Козачук А.О., магістрантка

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

Архіви є одним із найважливіших інститутів збереження історичної пам'яті суспільства. В Україні особливе значення має Національний архівний фонд (НАФ), до якого належать архівні документи, що мають історичну, наукову, культурну та іншу суспільну цінність.

Російська військова агресія спрямована не лише на захоплення українських територій, а й на заперечення самостійності української історії, культури та державотворення. Особливого значення набувають документи, які спростовують російські історичні міфи про нібито відсутність української

державницької традиції, штучність української національної ідентичності та історичну належність українських земель Росії.

Проблема збереження українських архівів виникла задовго до повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року. Її перший масштабний етап пов'язаний з окупацією Криму та частини Донецької і Луганської областей у 2014 році. Після окупації цих територій Україна втратила можливість здійснювати належний державний контроль за значною кількістю архівних установ і документів Національного архівного фонду. Особливо важливим джерелом інформації є затверджена Кабінетом Міністрів України 24 грудня 2024 року Стратегія захисту та збереження документів Національного архівного фонду, у якій заначено, що внаслідок окупації Криму Україна втратила 2 мільйони Національного архівного фонду у Криму і понад 3,5 мільйона документів на окупованих територіях Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей.

У 2026 році громадська організація Фонд підтримки фундаментальних досліджень за сприяння Державної архівної служби України підготувала подання до Незалежної міжнародної комісії ООН про порушення Росією міжнародного гуманітарного права в Україні. Задокументовані грубі порушення норм міжнародного гуманітарного права, що проявилися у широкомасштабному незаконному привласненні документів Національного архівного фонду України на окупованих територіях [1].

Згідно зі звітом Державної архівної служби України за 2025 рік, станом на 1 січня 2026 року всі центральні державні архіви та більшість обласних державних архівів не зазнали знищення чи викрадення документів НАФ. Проте протягом 2025 року внаслідок російських обстрілів постраждали будівлі державних архівів Запорізької, Одеської та Херсонської областей. Зокрема, в Одесі 31 січня 2025 року вибухова хвиля пошкодила вікна однієї з будівель Державного архіву Одеської області.

Іншим аспектом проблеми є незаконне привласнення архівних документів. Російські військові адміністрації вивозять архіви з окупованих територій

України. Так, після звільнення Херсону стало відомо, що Херсонський обласний архів російська військова адміністрація вивезла до окупованого Криму [5]. Особливо небезпечним є привласнення документів, які стосуються історії українського державотворення, національно-визвольного руху, радянських репресій, Голодомору, депортацій та опору російській агресії.

У заяві Національного комітету програми ЮНЕСКО «Інформація для всіх» і Національного комітету програми ЮНЕСКО «Пам'ять світу» 2025 року зазначено, що російська агресія супроводжується вилученням архівних цінностей, захопленням архівних будівель та незаконним привласненням документів. У заяві також повідомлялося про попередню оцінку вивезення майже 1500 архівних справ із Херсонської області під час окупації. Це дозволяє розглядати архіви як об'єкт не лише культурної, а й інформаційної окупації.

Одним із найважливіших напрямів захисту архівної спадщини в умовах війни є цифровізація. Оцифрування передбачає створення цифрових копій документів, формування електронних каталогів, описів та інформаційних систем, які забезпечують збереження і доступність архівних матеріалів. Адже політика путінської Росії спрямована на свідоме знищення і вивезення українських архівів, тому оцифрування є однією з головних стратегій збереження архівної спадщини під час російсько-української війни [4]. В цьому сенсі заслуговує на увагу досвід оцифрування Державного архіву Миколаївської області. 29 березня 2022 року російська армія нанесла авіаційний ракетний удар по адміністративній будівлі Миколаївської обласної ради, пошкодивши будинок та приміщення одного з корпусів архіву. Після цього архів за підтримки військової адміністрації та організації «Благодійний фонд «Меморіал Голокосту „Бабин Яр"» оцифрували фонди Державного архіву Миколаївської області [2].

Одним із важливих документів державної політики є розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2024 року № 1349-р, яким схвалено Стратегію захисту та збереження документів Національного архівного фонду, що

передбачає комплексний підхід до вирішення проблеми архівної безпеки. Важливо, що в документі йдеться не тільки про воєнні загрози. У ньому також визначено системні проблеми архівної інфраструктури, які існували ще до повномасштабної війни. Зокрема, зазначається нестача архівосховищ, зношеність матеріально-технічної бази, недостатність фінансування, проблеми фізичної охорони архівних будівель, відсутність або несправність охоронної та пожежної сигналізації, недостатнє обладнання архівосховищ системами пожежогасіння, кондиціювання та вентиляції.

Особливо показовими є наведені у Стратегії показники, що 94% архівосховищ центральних та обласних державних архівів не були обладнані справними системами пожежогасіння, а 64% не мали належних систем кондиціювання та вентиляції або такі системи перебували в неробочому стані. Ці дані демонструють, що війна загострила проблеми, які накопичувалися десятиліттями. Звідси випливає висновок: ефективний захист архівів неможливо забезпечити лише тимчасовими заходами евакуації чи оцифрування. Необхідна довгострокова державна програма модернізації архівної інфраструктури.

Російська агресія створює загрозу одночасно на декількох рівнях: матеріальному, інформаційному, правовому та гуманітарному. Матеріальний рівень пов’язаний із руйнуванням архівних будівель, пошкодженням документів, пожежами та недостатністю захищених сховищ. Інформаційний рівень полягає у втраті доступу до історичних джерел, маніпулюванні документами, приховуванні історичних фактів та використанні архівної спадщини для обґрунтування російських імперських наративів. Правовий рівень стосується необхідності документування незаконного привласнення архівів, захисту прав власності, встановлення походження документів та їхнього можливого повернення. Гуманітарний рівень проявляється у втраті людьми можливості звертатися до документів, які підтверджують їхню особисту, родинну та регіональну історію. У цьому контексті особливого значення набуває поняття архівної безпеки. Таким чином, збереження архівів України в умовах російсько-

української війни є не вузькопрофесійним завданням архівістів, а стратегічним питанням національної безпеки та інформаційного суверенітету.

Під час повномасштабної війни українські архівісти активізували міжнародну співпрацю з європейськими колегами щодо їхнього залучення до збереження українських архівів, і це один із важливих перспективних шляхів збереження архівної спадщини під час війни [3].

Війна змушує Україну переосмислювати традиційну модель архівної установи. У майбутньому архів повинен бути не тільки місцем фізичного зберігання документів, а й доступною цифровою інфраструктурою, здатною об'єднувати державні, регіональні, приватні та громадські документальні колекції.

Список використаних джерел

1. Захист архівної спадщини України: внесено подання до Незалежної міжнародної комісії ООН з розслідування злочинів щодо України. *Кабінет Міністрів України: Офіційний вебпортал*. 2026. 16 січ. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zakhyst-arkhivnoi-spadshchyny-ukrainy-vneseno-podannia-do-nezalezhnoi-mizhnarodnoi-komisii-oon-z-rozsliduvannia-zlochyniv-shchodo-ukrainy (дата звернення: 02.10.2026).

2. Колесник Н., Картузов К. Оцифрування архівних документів у воєнний час: досвід Державного архіву Миколаївської області. *Архіви України*. 2024. № 3. URL: https://au.archives.gov.ua/index.php/au/article/view/246 (дата звернення: 02.10.2026).

3. Палієнко М. Українські архіви, війна та збереження національної ідентичності. *Архіви України*. 2022. № 1 (330). С. 12-38. URL: https://au.archives.gov.ua/index.php/au/article/view/142 (дата звернення: 02.10.2026).

4. Тюрменко І., Божук Л., Халецька Л., Хайдарі Н. Збереження та представлення архівними й бібліотечними установами національної культурної спадщини в контексті війни Росії проти України (2022–2025 рр.). *Архіви України*.

2025. № 4. С. 37-60. URL: https://au.archives.gov.ua/index.php/au/article/view/299 (дата звернення: 02.10.2026).

5. Янковський О., Бадюк О. Вкрадена культурна спадщина: куди окупанти вивезли найцінніші музейні експонати півдня України? *Радіо Свобода*. 2024. 10 берез. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-vkradena-kulturna-spadshchyna-kudy-vyvozyat-okupanty-ekspanaty/32853927.html (дата звернення: 02.10.2026).

ОЦІНЮВАННЯ ФІСКАЛЬНИХ ВТРАТ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ВИМУШЕНОЇ МІГРАЦІЇ

Чобан Р.І., аспірант
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
(м. Черкаси, Україна)

Вимушена міграція населення України внаслідок повномасштабної війни є одним із вагомих чинників трансформації національного ринку праці та погіршення довгострокових фіскальних перспектив держави. Переміщення громадян за кордон впливає не лише на чисельність і професійну структуру робочої сили, а й на обсяги податкових надходжень, сплату єдиного соціального внеску та формування ресурсів системи соціального страхування [1; 2].

За таких умов оцінювання фіскальних втрат людського капіталу набуває особливого значення для обґрунтування державної бюджетної політики, прогнозування доходів бюджету та визначення пріоритетів повоєнного відновлення України [3; 4].

Мета дослідження – визначити сутність і основні складові фіскальних втрат людського капіталу України внаслідок вимушеної міграції та обґрунтувати методичні підходи до їх економічного оцінювання.

Людський капітал є стратегічним ресурсом економічного розвитку держави, оскільки знання, професійні компетентності, досвід і працездатність населення формують основу продуктивності праці, створення доданої вартості та розширення податкової бази. Відповідно, вимушена міграція працездатного населення може спричиняти не лише скорочення виробничого потенціалу країни, а й зменшення її потенційних фіскальних доходів.

Фіскальні втрати людського капіталу доцільно розглядати як недоотримані державою та органами місцевого самоврядування податкові й окремі обов’язкові соціальні надходження, пов’язані зі зміною місця проживання, зайнятості та економічної активності громадян. До основних складових таких втрат належать:

скорочення надходжень податку на доходи фізичних осіб, зменшення надходжень податків на споживання внаслідок зміни структури внутрішнього попиту, потенційне скорочення надходжень єдиного соціального внеску, а також недоотримані податки від економічної діяльності підприємств, які втрачають працівників або припиняють діяльність через дефіцит кадрів.

Водночас необхідно розмежовувати фактичні бюджетні втрати та потенційні фіскальні втрати. Фактичні втрати визначаються зміною реальних податкових надходжень, тоді як потенційні характеризують різницю між можливими надходженнями за сценарію збереження відповідної частини людського капіталу в Україні та надходженнями за умов вимушеної міграції. При цьому не всі доходи, які отримують українські громадяни за кордоном, автоматично означають втрату податкових надходжень України, оскільки оподаткування залежить від податкового резидентства, джерела доходу та положень міжнародних договорів.

Важливим напрямом дослідження є оцінювання диференційованих втрат за віком, рівнем освіти, професійною кваліфікацією, галуззю зайнятості та регіоном походження мігрантів. Відтік висококваліфікованих фахівців може мати значні довгострокові наслідки через втрату потенційних податкових надходжень, зниження продуктивності праці та послаблення інноваційного потенціалу. Водночас виїзд дітей і молоді створює відкладені фіскальні ризики, пов’язані з можливим скороченням майбутньої робочої сили та податкової бази.

Окремої уваги потребує оцінювання впливу вимушеної міграції на видатки державного бюджету. Зменшення чисельності населення може супроводжуватися скороченням окремих внутрішніх видатків, однак водночас держава продовжує фінансувати підтримку внутрішньо переміщених осіб, соціальні програми, освіту, охорону здоров’я та заходи з відновлення економіки. Тому повна оцінка фіскальних наслідків має враховувати не лише недоотримані доходи, а й зміни бюджетних видатків. Це дасть змогу визначити чистий фіскальний ефект вимушеної міграції.

Для підвищення точності розрахунків доцільно використовувати дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної податкової служби України, Пенсійного фонду України, Національного банку України, Міжнародної організації з міграції та міжнародних дослідницьких установ. Поєднання статистичних даних із макроекономічним моделюванням дасть змогу сформувати обґрунтовані оцінки втрат за різними сценаріями міграції та повернення населення.

Отже, оцінювання фіскальних втрат людського капіталу України внаслідок вимушеної міграції є необхідною передумовою формування ефективної бюджетної та соціально-економічної політики. Запропонований сценарний підхід дає змогу визначити потенційні недоотримані податкові надходження, врахувати відмінності між групами мігрантів і оцінити довгострокові ризики для бюджетної системи. Водночас отримані результати мають інтерпретуватися з урахуванням невизначеності щодо зайнятості, рівня оплати праці, податкового резидентства та ймовірності повернення громадян. Пріоритетними напрямами

державної політики мають стати сприяння зайнятості, визнання професійних кваліфікацій, розвиток дистанційної роботи, підтримка підприємництва та створення умов для добровільного повернення українців. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню людського капіталу, відновленню податкової бази та зміцненню фіскальної стійкості держави.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Пташко П.М. Характеристика корпоративних механізмів забезпечення економічної безпеки інтеграційних утворень. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.)*. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 51-53.

2. Гуцалюк О.М. Економічні ризики у фінансовому забезпеченні технологій управління діяльністю банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 2. № 57. С. 130-134.

3. Гуцалюк О.М. Управління картелями на засадах маркетингових та логістичних технологій. *Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Маркетингові аспекти управління соціально-економічними системами: сучасний вимір та перспективи» (м. Маріуполь, 18 травня 2020 р.)*. Маріуполь, 2020. С. 38-40.

4. Гуцалюк О.М. Матричний підхід до вибору стратегії та параметрів конкурентного позиціонування корпоративних підприємств. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.)*. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 45-46.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КОРПОРАТИВНИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ

Яременко С.А., к.ф.н., доцентка,
Токар К.О., магістрантка
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ, Україна)

Питання впровадження цифрових технологій, електронного документообігу та цифрової трансформації управлінських процесів в Україні є предметом активних наукових дискусій багатьох провідних вітчизняних учених, серед яких такі дослідники, як А. Матвієнко, М. Цивін, Н. Грицяк, В. Тимощук, Н. Лепіш, А. Грищук, В. Радченко та Ю. Соломко, котрі у своїх дослідженнях комплексно підійшли до аналізу теоретичних і практичних засад запровадження новітніх ІТ-інструментів у сферу управління документацією.

Зокрема, у працях А. Матвієнка та М. Цивіна ґрунтовно досліджуються архітектура сучасних систем електронного документообігу, технології обробки даних та особливості інтеграції цифрових платформ у корпоративні й державні структури [2; 5]. Науковий доробок Н. Грицяк та В. Тимощука зосереджений переважно на організаційно-правових аспектах електронного урядування, нормативно-правовому забезпеченні електронного документообігу та адаптації українського законодавства до міжнародних стандартів [1; 6]. Такі дослідники, як Н. Лепіш та А. Грищук, детально вивчають проблематику інформаційної та цифрової безпеки під час передачі й зберігання електронних документальних масивів, захисту персональних даних та протидії кіберзагрозам у сучасних цифрових системах [3], а В. Радченко та Ю. Соломко фокусують свою увагу на підвищенні адміністративної ефективності та управлінської результативності завдяки повному переходу державних і приватних установ на безпаперові технології [1].

Загалом українська наукова школа документознавства та інформаційних технологій розглядає цифровізацію документообігу не лише як технічний процес заміни паперових носіїв електронними файлами, а як глибоку трансформацію управлінської культури, що вимагає комплексного підходу до стандартизації, забезпечення юридичної сили електронного підпису, оптимізації бізнес-процесів та формування нових навичок цифрової грамотності у працівників усіх ланок управління.

Як зазначає А. Матвієнко, документообіг — це рух документів на підприємстві, в установі чи організації з моменту їх створення або одержання до завершення виконання, відправлення чи передачі до архіву, що забезпечує реалізацію управлінських функцій і технологічних процесів компанії [2, с.42]. Корпоративний документообіг — це сукупність взаємопов'язаних процесів створення, збору, опрацювання, передавання, зберігання, пошуку та використання офіційних і внутрішніх документів усередині підприємства, установи чи організації, а також за їхніми межами, спрямованих на забезпечення безперебійного управління господарською, фінансовою та адміністративною діяльністю суб'єкта господарювання.

Загалом дослідники окреслюють корпоративний документообіг як впорядковану сукупність документальних потоків і технологічних процедур їх обробки, які циркулюють між структурними підрозділами та посадовими особами комерційної структури з метою оперативного прийняття управлінських рішень [1, с.78]. Документообіг установи розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів створення, збору, опрацювання, передавання, зберігання і використання документів, які супроводжують господарську та управлінську діяльність суб'єкта господарювання в цифровому або паперовому середовищі [3, с.115]**.**

Організація документообігу на підприємстві є специфічною системою руху управлінських документів, яка визначає маршрути їх проходження, правила опрацювання, рівні контролю виконання та інтеграцію із загальною інформаційною системою корпоративного управління [4, с.64].

Напрям підвищення адміністративної ефективності та управлінської результативності завдяки повному переходу державних і приватних установ на безпаперові технології є ключовим вектором сучасного реформування системи державного управління та бізнес-сектору в Україні, адже він охоплює комплекс організаційних, економічних та правових трансформацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів і мінімізацію витрат ресурсів. У межах цього наукового підходу дослідники доводять, що відмова від паперового носія дозволяє кардинально скоротити час на створення, погодження, підписання та пошук документації, оскільки сучасні системи електронного документообігу забезпечують миттєву передачу інформації між структурними підрозділами та установами незалежно від їх географічного розташування.

Перехід на безпаперові технології сприяє усуненню бюрократичних перепон, оптимізації управлінських процедур та ліквідації дублювання функцій, що в результаті суттєво підвищує продуктивність праці державних службовців і менеджерів приватного сектору. Важливим аспектним фокусом цього напряму є забезпечення прозорості управлінської діяльності та зниження корупційних ризиків завдяки чіткій фіксації кожного етапу опрацювання документу, часу його надходження та відповідальних за виконання осіб у цифрових реєстрах.

Окрім того, повна цифровізація документообігу суттєво економить бюджетні та корпоративні кошти, які раніше витрачалися на закупівлю паперу, обслуговування оргтехніки, кур'єрську доставку та утримання масштабних паперових архівів, вивільняючи фінансові ресурси для стратегічного розвитку інституцій. Управлінська результативність за таких умов досягається завдяки переходу від реактивного управління до практичного прийняття рішень на основі аналітики великих даних та оперативних звітів, які автоматично генеруються інформаційними системами.

Практичними прикладами успішної цифровізації в документообігу в Україні є низка масштабних державних та комерційних ініціатив, які кардинально змінили підходи до обробки інформації та повністю усунули паперові носії з багатьох сфер взаємодії громадян, бізнесу та держави. Яскравим

прикладом є державна Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), яка забезпечує швидкий, захищений та повністю безпаперовий обмін офіційними документами, наказами та зверненнями між міністерствами, відомствами та місцевими державними адміністраціями, значно прискорюючи ухвалення управлінських рішень.

Інноваційним проривом стала державна екосистема «Дія», яка запровадила технологію шерингу цифрових документів через електронний підпис, дозволяючи громадянам миттєво передавати копії паспортів, свідоцтв чи довідок до банків, готелів або державних установ без жодного паперового оформлення. У сфері охорони здоров'я масштабним прикладом цифровізації стало впровадження електронних лікарняних, медичних висновків та е-рецептів у системі eHealth, що повністю замінило паперові бланки та зекономило мільйони годин робочого часу лікарів і пацієнтів.

Вагомим здобутком також є функціонування підсистеми «Електронний суд», яка дозволяє учасникам судових процесів подавати позови, клопотання та докази в цифровому форматі й отримувати процесуальні документи з юридичною силою безпосередньо в електронному кабінеті.

У бізнес-секторі надзвичайно поширеними стали комерційні платформи електронного документообігу, такі як «Вчасно», Megapolis.DocNet чи A.Doc, які забезпечують швидкий обмін первинною бухгалтерською документацією, договорами, актами виконаних робіт із використанням кваліфікованого електронного підпису, що дозволяє компаніям суттєво оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити витрати на логістику та зберігання архівів, а також забезпечити повну прозорість та маршрут кожного документа на всіх етапах його життєвого циклу.

Отже, цифровізація документообігу є не лише інструментом екологічної та економічної оптимізації діяльності установ, а й потужним каталізатором якісних змін в управлінській культурі, що забезпечує високу гнучкість, швидкість реагування на виклики зовнішнього середовища та загальне підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Грицяк Н. В., Соломко Ю. В. Електронне урядування та цифрова трансформація документообігу : навч. посіб. Київ : Видавництво «КМ Академія», 2020. 240 с.

2. Матвієнко А. С., Цивін М. М. Системи електронного документообігу в управлінні підприємством : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.

3. Лепіш Н. Я. Документознавство та інформаційні технології в управлінні : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 235 с.

4. Шебаніна О. В., Радченко В. О. Електронний документообіг в аграрних та промислових підприємствах : навч. посіб. Миколаїв : МНАУ, 2022. 260 с.

5. Цивін М. М. Управління документаційними процесами в сучасних організаціях : монографія. Київ : Видавничий дім «Южна», 2020. 210 с.

6. Грицяк Н. В. Електронне урядування та електронний документообіг в органах влади й на підприємствах : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 188 с.