



TRENDS AND PROSPECTS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

**IV INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE**

Kherson-Kropyvnytskyi, Ukraine, 2025

Ministry of Education and Science of Ukraine
Kherson state Agrarian and Economic University (Ukraine)
Department of Agriculture and Irrigation of
Kherson Regional State Administration (Ukraine)
Institute of Climate-Oriented Agriculture of NAAS (Ukraine)
Poltava State Agrarian University (Ukraine)
Institute of Research on Economic and Social Issues of Globalization,
S. Gzhytskyi NUVMB of Lviv (Ukraine)
European University (Georgia)
Technical University (Moldova)
Department of Operations Research, AGH University of Science and Technology (Poland)
Christian Albrecht University of Kiel (Germany)
WSHIU University of Applied Sciences in Poznań (Poland)

Materials of the

IV INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

«TRENDS AND PROSPECTS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES»



KHERSON STATE AGRARIAN AND ECONOMIC UNIVERSITY

Faculty of Economics

May 30, 2025

УДК 005:339.9(043.2)

Т 33

DOI [10.5281/zenodo.15767684](https://doi.org/10.5281/zenodo.15767684)

*Рекомендовано до друку
Вченою радою економічного факультету
Херсонського державного аграрно-економічного університету
(протокол № 9 від «29» травня 2025 р.)*

Т 33 *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2025 р., м. Херсон – Кропивницький) / за ред. Г.В. Жосан, Г.О. Димової та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. – 246 с.*

ISBN 978-617-8187-53-8 (електронне видання)

В матеріалах конференції висвітлено передові науково-практичні результати досліджень, що отримані у галузі сучасного менеджменту. Конференція покликана стимулювати обмін ідеями та тематичною інформацією між українськими та зарубіжними вченими, представниками наукового та виробничого середовищ, слугувати джерелом інформації про сучасний рівень наукової роботи для здобувачів вищої освіти.

Для здобувачів вищої освіти, науковців та фахівців.

*Матеріали збірника подаються в авторській редакції
та друкуються мовою оригіналу*

Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, географічних назв, цитат та інших відомостей несуть автори публікацій. Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на авторів і видання є обов'язковим.

Відповідальний за випуск – завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, к.е.н., доцент **Жосан Г.В.**

Технічний редактор: к.т.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій **Димова Г.О.**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу
Херсонського державного аграрно-економічного університету заборонено!**

ISBN 978-617-8187-53-8 (електронне видання)

© Колектив авторів, 2025

© ХДАЕУ, 2025

© Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025

CONFERENCE PROGRAM COMMITTEE

- Kyrylov Yurii** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector of Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine;
- Hranovska Viktoriia** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work of Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine;
- Lavrenko Serhiy** – Ph.D. Agricultural Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Science and International Cooperation of Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine;
- Kyrychenko Natalia** – Ph.D. in Economic, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics of Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine;
- Titova Anna** – Dr. sc. pol., Doctor of Economic Sciences, Head of the Interdisciplinary Centre for Statistics at Kiel University, Germany;
- Kolisnichenko Paulina** – Doctor of Economic Sciences, Vice Rector for International Cooperation, WSHIU Academy of Applied Sciences, Poland;
- Shestakovska Tetiana** – Associate Professor, Doctor of Public Administration, President of Higher Education Institution «University of Future Transformation», Ukraine;
- Garafonova Olga** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine;
- Bedianashvili Givi** – Doctor of Economics, Associate Professor, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University; Professor at Grigol Robakidze University, Academician of Georgian Academy of Economic Sciences, Georgia;
- Vashchuk Olesia** – Chairwoman of the Young Scientists Council at the Ministry of Education and Science of Ukraine (2020-2025), Ukraine;
- Korinets Roman** – Candidate of Economic Sciences, Director of the All-Ukrainian Public Organization "National Association of Agricultural Advisory Services of Ukraine," Deputy Chairman of the Agribusiness Entrepreneurs Committee at the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, Ukraine;

-
- Shablya Oleksandr** – Candidate of Economic Sciences, Scientific Secretary, Institute of Climate-Oriented Agriculture, NAAS, Ukraine;
- Samoilyk Yuliia** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations of Poltava State Agrarian University, Ukraine;
- Chilochi Rafael** – Associate Professor, Dean of the Faculty of Economic Engineering and Business, Technical University, Moldova;
- Hubina Victoria** – Head of Marketing Department at PrivatBank, Ukraine;
- Dubnevych Yuriy** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi Lviv NUMTD named after S.Z. Gzhytskyi, Ukraine;
- Riabenko Halyna** – PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Law, Private Higher Education Institution «International Classical University named after Pylyp Orlyk», Ukraine.

CONFERENCE ORGANIZING COMMITTEE

Zhosan Hanna – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Marketing and Information Technologies of Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine;

Dymova Hanna – Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor of Management, Marketing and Information Technology, Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine.

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

- Кирилов Юрій** – д.е.н., професор, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна;
- Грановська Вікторія** – д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна;
- Лавренко Сергій** – к.с.-г.н., доцент, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна;
- Кириченко Наталя** – к.е.н., доцент, декан економічного факультету Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна;
- Тітова Анна** – д.політ.н., д.е.н., керівник Міждисциплінарного центру статистики Кільського університету, Німеччина;
- Колісніченко Пауліна** – д.е.н., проректор з міжнародного співробітництва, Академія прикладних наук WSHU, Польща;
- Шестаковська Тетяна** – доцент, д.держ.управління, президент вищого навчального закладу «Університет майбутньої трансформації», Україна;
- Гарафонов Оляга** – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна;
- Бедіанашвілі Гіві** – д.е.н., професор Тбіліського державного університету Іване Джавахішвілі; професор Університету Григола Робакідзе, академік Грузинської академії економічних наук, Грузія;
- Вашук Олеся** – голова Ради молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України (2020–2025), Україна;
- Корінець Роман** – к.е.н., директор Всеукраїнської громадської організації «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України», заступник голови Комітету підприємців агробізнесу при Торгово-промисловій палаті України, Україна;
- Шабля Олександр** – к.е.н., с.д., учений секретар Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН, Україна;

-
- Самойлик Юлія** – д.е.н., професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавський державний аграрний університет, Україна;
- Чілочі Рафаел** – доцент, декан факультету економічного інжинірингу та бізнесу Технічного університету, Молдова;
- Губіна Вікторія** – керівник відділу маркетингу ПриватБанку, Україна;
- Дубневич Юрій** – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого Львівського НУВМБТ імені С.З. Ґжицького, Україна;
- Рябенко Галина** – к.е.н., доцент, декан факультету економіки та права, Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика», Україна.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Жосан Ганна – к.е.н., доцент, завідувачка кафедрою менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна;

Димова Ганна – к.т.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету, Україна.

CONTENT

<i>Section 1. THEORETICAL ASPECTS AND INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES IN THE AGRI-FOOD, INFRASTRUCTURE, FINANCIAL, AND OTHER SECTORS IN THE SERVICE ECONOMY</i>	17
Lyzak M. MODERN MOTIVATION THEORIES FOR AGRICULTURAL WORKERS: EFFECTIVENESS AND PROSPECTS	17
Lysenko S., Makovoz O. STRATEGIC ASSESSMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN AGRO-INDUSTRIAL LOGISTICS: PATHWAYS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT	18
Боліла С.Ю. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	20
Гнатюк О.П., Болдирев О.В., Бібік О.М. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ	21
Горобець І. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В АГРОБІЗНЕСІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	23
Костенко Г.П., Данков І.О. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	24
Трухачова К.В. СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	26
Юристовський Д.А., Буняк Н.М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	29
Якимів Т.Я., Станько Т.М. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ	30
<i>Section 2. THE STATE AND PROSPECTS OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT: ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT, NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS, INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS, CROSS-CULTURAL FEATURES OF MODERN BUSINESS PROCESSES, THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY, DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS, MONEY, FINANCE AND CREDIT, ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT IN THE FACE OF SOCIOECONOMIC TRANSFORMATIONS</i>	33
Bedianashvili G. SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF A PERSON AND STATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF MODERN GLOBAL CHANGES: NEW MACRO-SYSTEMIC CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	33
Olesko N.A. PROSPECTS OF INNOVATIVE ECONOMY DEVELOPMENT	34
Гонтар О.С., Арзянцева Д.А. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ	36
Гончаров А. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	37
Гриліцька А.В. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	38
Гумен В.С., Нестерова К.С. ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОПИТ НА СМАРТФОНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	40

Качмар Г.Я., Головчак М.І., Карковська В.Я.	
Ф'ЮЧЕРСНІ ТА ОПЦІОННІ РИНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ	41
Коваленко В.О., Рассадникова С.І.	
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ НА ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ТАЛАНТІВ У ЦИФРОВУ ЕКОНОМІКУ	43
Малтиз В.В.	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	44
Манукян Ю.Д., Нестерова К.С.	
ЗМІНА РОЛІ ПРОВІДНИХ ФІНАНСОВИХ ЦЕНТРІВ СВІТУ (ЛОНДОН, НЬЮ-ЙОРК, ШАНХАЙ, ДУБАЙ)	47
Мединська Т.В., Олійник П.Ю.	
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	48
Палієв В., Урбанський М.	
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ПРОСТІР ІННОВАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	50
Перепелиця О.С., Нестерова К.С.	
РЕСУРСНА ПОЛІТИКА КИТАЮ: СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОРИВУ	52
Петрова В.О., Яремко І.І.	
РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	53
Повод Т.М.	
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	55
Повод Т.М., Хомченко О.О.	
ФІНАНСОВА ЛОПСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ	57
Повод Т.М., Чайка Р.Г.	
РЕАКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ ЕКОНОМІЧНІ ШОКИ: ЕМПІРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОВЕДІНКОВИХ ЗМІН	58
Повод Т.М., Яровий С.І.	
ІНТЕГРАЦІЯ КРАУДФАНДИНГУ З ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМОЮ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	59
Погребнюк А.	
ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	61
Сікорський Д.В., Нестерова К.С.	
ГЛОБАЛЬНИЙ ПЕРЕХІД ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ЯК НОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ	62
Стаднійчук Р., Корнага О., Попович Р.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ	64
Трумко Я.І.	
ВПЛИВ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ	66
Хотинський Н.А., Дубневич Ю.В.	
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	68
Шабля О.С., Стовба Т.А., Шабля Я.О.	
СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ	70
Шевчук В.О., Ткаченко М.С.	
ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МІЖНАРОДНОГО ТЕХНОЛОПІЧНОГО ТРАНСФЕРУ	71

<i>Section 3. MANAGEMENT PRACTICES: CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT, CREATIVE MANAGEMENT, INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT, ECONOMICS OF NATURE MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION, ASPECTS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ORGANIC PRODUCTION IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY</i>	73
Biliavskiy V., Shaniuk A. RISK MANAGEMENT AS A MANAGEMENT TOOL IN OPERATING SYSTEMS	73
Андрушкевич Н.В., Приведа Ю.П. УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	74
Антонюк К.Г. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ	75
Бандура В.А., Жарська Т.М., Устенко А.О. КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД У РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ: СИНЕРГІЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БРЕНДИНГУ	77
Білоусько Т.Ю. ВИРОБНИЧИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	78
Блігадір М.А. ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ЗАПАСІВ У БУДІВНИЦТВІ	79
Вигуз М.М., Васильченко М.І. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	81
Воронець Д.О. РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ	83
Галянт Д.М. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ	85
Гандзюк В.О., Арзянцева Д.А. ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	86
Іваненко В.С., Боліла С.Ю. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	88
Катана В.В., Дума Ю.М. СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ	89
Королюк С.Р., Малюта Л.Я. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ СТАЛОСТІ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	91
Кошель А.А., Шпильова В.О. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	92
Красницька Н., Жосан Г. ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ РОЗВАЖАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ	94
Лемещук Т.В., Леміш К.М. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	96
Лівшиць С.В., Жарська Т.М., Устенко А.О. РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	98
Мороз І.В., Базака Р.В. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЯ ЗМІН В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	100
Панекін Г.Г. СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КЛАСИФІКАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ	101

Польова Н.М., Шевчук І.Я., Шевчук Я.Я. УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ	103
Смолінкіна О.І., Жосан Г.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ОРІЄНТОВАНИХ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК	104
Станько Т.М. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ	106
Чайка Т.О. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА РЕНТА В ОРГАНІЧНОМУ АГРОВИРОБНИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИНЕРГІЇ ЕКО- ТА ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМНОЇ СТІЙКОСТІ	108
Яремко Д.С., Швачко В.А. СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	110
 <i>Section 4. INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR MANAGING ENTERPRISE DEVELOPMENT AND BUSINESS PROCESSES (ECONOMICS, ORGANIZATION, FINANCE AND TAXATION, ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT, AND OTHER ACTIVITIES)</i>	112
Biliavska Y., Sydorenko D. CURRENT TRENDS IN MONETIZATION OF NON-CORE ASSETS OF AIRLINES	112
Gereles Anna INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCIAL PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE DAIRY INDUSTRY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF HUNGARY, POLAND, AND UKRAINE	113
Suvorova V., Shabanova K. INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS OF GRANT MANAGEMENT IN UKRAINE: TRENDS AND PATHS OF THOROUGHNESS	115
Баранько Д.В., Білик В.В. СУТІСНИЙ ЗМІСТ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	116
Бершадський О.І., Недоренко С.О., Притула Д.А. ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ У ПЕРІОД КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	118
Бондар Б. ОРГАНІЗАЦІЙНА ГОТОВНІСТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	119
Гандзюк В.О., Арзянцева Д.А. РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	121
Данилюк Т.І. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	123
Дубінко Є.В. ГНУЧКІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ПОСТКРИЗОВИЙ КОНТЕКСТ	124
Дюк О.М., Даляк Н.А. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	126
Замкова І.В. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ	127
Ільяшенко Д.М., Сідельникова Л.П. СТРАТЕГІЧНІ АКЦЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	129
Іпполітова І.Я. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	131

Карнаушенко А.С. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	132
Крицький Р.А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В РАМКАХ ОСВІТНІХ СИСТЕМ	134
Ларченко О.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ	136
Меліхова Т.О., Меліхов Є.В., Сущенко В. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ПОБУДОВИ АКТИВНИХ ТА ПАСИВНИХ РАХУНКІВ	138
Мороз А. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ І НАЦІОНАЛЬНІ РЕФОРМИ	140
Наумов О.Б., Наумова О.В. ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ГЛИБОКОГО НАВЧАННЯ У ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ	141
Омеляненко Д.О. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	143
Орехова А.І. ЛІДЕРСТВО, МОТИВАЦІЯ ТА ГРУПОВА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СПОСІБ ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	144
Паламарчук А.О., Базака Р.В. АНАЛІТИЧНІ ДАНІ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ	146
Палій М.А., Гончаренко О.В. СТРАТЕГІЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ	147
Парфьонов В.С., Сідельникова Л.П. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	149
Петруніна М.І., Базака Р.В. ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КРЕАТИВНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	151
Пирог Є.Ю., Лодатко Є.О. DIGITAL TRANSFORMATION OF ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	152
Романюк І.А. ЗАСТОСУВАННЯ SMART ІНСТРУМЕНТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ	154
Сендецька М.С., Гуменюк В.В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	155
Степчук Є.А., Бреус С.В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ 4.0	157
Хотинський Н.А., Колодій І.В. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	158
Шабардін Д.В. ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ LEAN CONSTRUCTION ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ	160
Якимов Д.В., Петрусевич В.М., Васильченко М.І. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	162
Ярошук В.О., Крушинська А.В. ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ: ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ТА СТАН РИНКУ	164

<i>Section 5. MODERN MATHEMATICAL METHODS, MODELS, AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION OF ECONOMIC SYSTEMS AS THE INSTRUMENT FOR DEVELOPING A CIRCULAR ECONOMY</i>	166
Базака Р.В. НАТИВНА РЕКЛАМА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	166
Білоусова Т.П. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	167
Варнавський В.О. ІНЖЕНЕРІЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ І ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ	169
Губарева І.О., Перепеліцин Г.Б. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	170
Димова Г.О. ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЕВ РІШЕНЬ ДЛЯ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ	172
Жарінова Н.П., Базака Р.В. УПРАВЛІННЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГОМ: НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ ONE BY ONE	173
Іпполітов Є.М., Мащенко М.А. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	175
Калинка А.К., Лесик О.Б. ІННОВАЦІЙНЕ МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА ДЕШЕВОЇ ЯЛОВИЧИНИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ РІЗНИХ МОДЕЛЕЙ РАЦІОНІВ В УМОВАХ ПЕРЕДПІРСЬКОЇ ЗОНИ КАРПАТЬКОГО РЕГІОНУ БУКОВИНИ	177
Кушнір Т.М. ЕТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	179
Лобода О.М., Кириченко Н.В. СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЕМІНГА	181
Павленко Н.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ	182
Саркісян Н., Тугай В., Дворник О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	184
Славич В.П., Білоущенко Д.Ю. ТРАНСПОРТНА ЗАДАЧА У ВИПАДКУ НАЯВНОСТІ ДЕКІЛЬКОХ КРИТЕРІЇВ-ОБМЕЖЕНЬ НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ	186
Токар Б.А. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	187
Храпач Я.І. BIG DATA ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА В ЕКОНОМІЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ	189

<i>Section 6. REALITIES AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL MANAGEMENT: WORLD AND DOMESTIC EXPERIENCES OF EFFICIENT ECONOMIC MANAGEMENT AT NATIONAL AND REGIONAL LEVELS</i>	191
Будюк М.А., Резнік Н.П. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ	191
Вайпан О.О., Лодатко Є.О. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE REAL AND VIRTUAL SPACE OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION	193
Гавриляк С.А. ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ У ЖИТЛОВОМУ СЕКТОРІ	194
Гуменюк В.В., Шевчук І.О. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕГІОНУ	196
Дубін Д.Л. СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	197
Дудок Ю.В. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	199
Думанецький В.С., Мовчан В.І. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	200
Духневич О. СОЦІАЛЬНА КРИЗА ЯК БАР'ЄР ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВЕЛИКИХ МІСТАХ (НА ПРИКЛАДІ ФРАНКФУРТА-НА-МАЙНІ)	202
Івасюк Є.О. ДОВІРА ЯК ОСНОВНА "ВАЛЮТА" КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ	203
Кирчу Р. ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН	205
Кічурчак М.В. БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ НА КУЛЬТУРУ В КРАЇНАХ ЄС: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	206
Корчинська О.О. РОЛЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: ПУБЛІЧНИЙ АСПЕКТ	208
Лі Д.В., Тагачін М.К. ПОЛІПШЕННЯ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	210
Малишак А.С., Галанець В.В. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СПЛУЖБОВЦІВ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС НА ПРИКЛАДІ ФРАНЦІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ	212
Марискевич А.Т., Табачук А.Я. ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ	214
Федоренко О. ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	215
Ференц Я.А., Яремко І.І. СТАРТАПИ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦТВА: УМОВИ РОЗВИТКУ ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	217

Цигилик Н.В., Юсько М.Б. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	219
Цімко П.О., Олійник А.Р. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	221
Чижова Т.В., Смолюк В.О. НЕПРЯМЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ЧИННИК МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ	223
 <i>Section 7. EDUCATION MANAGEMENT: INNOVATIVE TEACHING METHODS AND UP-TO-DATE TEACHING TECHNOLOGIES FOR TRAINING FUTURE PROFESSIONALS</i>	
Барабаш В.М., Акімова Н.В. ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОПІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СТУДЕНТІВ ДО АГРЕСИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ОНЛАЙН-ОСВІТИ	225
Варнавська І.В. ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ: ОСВІТНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	227
Гаркавий С.Ф., Бардадим О.В. CRITERIA FOR ANALYZING THE QUALITY OF EDUCATIONAL CONTENT	228
Задорожній В.А., Дерев'янка Д.В. QUALITY MANAGEMENT AND PECULIARITIES OF ITS APPLICATION IN EDUCATIONAL ORGANISATIONS	230
Ковальова П.Ю., Акімова Н.В. ЕМПАТІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МІЖСОБІСТИСНИХ ВІДНОСИН МОЛОДІ	231
Пісюк О.О., Серета Г.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ВИКЛАДАЧІВ ЗВО У ВІДПОВІДЬ НА ТЕХНОЛОПІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	233
Ярич І.Я. МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ ЯК ДІЯЛЬНІСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	236
Литовченко В.В., Кириченко Н.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	239
Ставнічук В.В. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДІНГІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	241
Дима О.О., Нікушин Є.А. ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДБОРУ ТОВАРІВ НА СКЛАДІ	243

Section 1.

THEORETICAL ASPECTS AND INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES IN THE AGRI-FOOD, INFRASTRUCTURE, FINANCIAL, AND OTHER SECTORS IN THE SERVICE ECONOMY

Lyzak Mykhailo

*PhD in Economics, Associate Professor
Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv,
Lviv, Ukraine*

MODERN MOTIVATION THEORIES FOR AGRICULTURAL WORKERS: EFFECTIVENESS AND PROSPECTS

In the context of global challenges such as labor migration, shortage of qualified staff, and high competition for human capital, the issue of effective employee motivation becomes especially important. This is particularly true for Ukraine's agricultural sector, which combines physically demanding work, seasonality, and often limited opportunities for professional growth. In such conditions, motivational strategies must extend beyond traditional material incentives and rely on modern theoretical foundations. This paper aims to systematize key motivation theories, assess their relevance to the Ukrainian agribusiness context, and identify ways of integrating them into practical management.

A starting point for building a more effective motivational system is the Generational Theory, which suggests tailoring incentives based on workers' age, values, and life attitudes. Analysis shows that Ukraine's agricultural workforce is predominantly composed of Generation X and Y, with Generation Z only beginning to enter the labor market. Ignoring generational differences results in ineffective motivation strategies that fail to resonate with employees [1].

Equally significant is the Self-Determination Theory, which emphasizes intrinsic motivators such as autonomy, competence, and a sense of relatedness. When employees feel that their opinions matter and they have opportunities for personal growth and responsibility, motivation becomes deeper and more enduring. In contrast, management styles relying solely on control tend to suppress internal drive and creativity [2].

Closely related to this is Vroom's Expectancy Theory, which explains motivation as the logical connection between effort, performance, and reward. This theory has high applied value in agriculture where work results are measurable. If workers understand that their effort leads to concrete, desirable outcomes, they are more likely to perform effectively [3].

A natural extension of this logic is Equity Theory, which focuses on the employee's perception of fairness regarding their contributions versus received rewards. In agriculture, this can be especially pressing due to disparities between seasonal and permanent staff, or field workers and administrative employees. When workers sense injustice, motivation decreases, even if their material needs are otherwise satisfied [4].

Herzberg's Two-Factor Theory complements this framework by distinguishing between hygiene factors (e.g., salary, work conditions) and motivators (e.g., recognition, job enrichment). Unfortunately, many agricultural enterprises focus only on improving hygiene factors, ignoring motivators. This leads to situations where workers are not dissatisfied but also not particularly

engaged. Maximum effectiveness is achieved only when both groups of factors are addressed systematically [4].

Finally, Goal-Setting Theory (Locke and Latham) posits that specific, challenging but achievable goals significantly enhance work motivation. In agriculture, where processes are cyclical and outcome-oriented, the correct formulation and communication of goals can improve time management, reduce idle time, and ensure better coordination of field teams [5].

Overall, each of the discussed theories highlights different aspects of motivation. However, the most sustainable results come from their integrated application. A complex motivational model—combining generational sensitivity, internal and external incentives, fairness, goal orientation, and supportive work environments—can significantly improve employee engagement, reduce turnover, and enhance productivity in Ukrainian agriculture.

References:

1. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
2. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
3. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
5. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Lysenko Sergii

PhD student

Makovoz Oksana

*Doctor of Economics, Professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Kharkiv, Ukraine*

STRATEGIC ASSESSMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN AGRO-INDUSTRIAL LOGISTICS: PATHWAYS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The digital transformation of Ukraine's agro-industrial enterprises is a crucial prerequisite for adapting to the challenges of the modern economy, enhancing food security, and integrating into global markets. Of relevance is the digitalization of logistics business processes - systems responsible for managing the movement of agricultural resources, goods, and services, which increasingly depend on the effective deployment of advanced digital solutions.

In scholarly literature, digital transformation is recognized as a key driver reshaping management models, enabling increased productivity, cost reduction, and improved quality of logistics operations [1, 2]. In the context of agro-industrial enterprises, technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), blockchain, and cloud computing exhibit strong potential to transform supply, storage, and distribution processes, while also enhancing transparency and traceability across supply chains [3].

However, the large-scale implementation of digital solutions in logistics faces several critical constraints. National studies and international reports highlight the uneven development of digital infrastructure in rural areas, insufficient cybersecurity readiness, lack of systemic governmental

support, and digital inequality between large agro-holdings and small-scale agricultural producers [4]. Furthermore, there is a notable deficit in workforce reskilling strategies and low levels of digital literacy and culture, which hinder the ability to adapt to digital change [5].

Current academic discourse reveals a fragmented approach to the digitalization of agro-industrial enterprises logistics. Most studies concentrate on the technological dimension - such as IoT architecture, automation systems, and big data - while the impact of digital transformation on business process management, quality standards, and the achievement of sustainable development goals remains underexplored [6]. This gap is particularly pronounced in agro-industrial sectors of transition economies, where structural modernization is accompanied by multiple systemic challenges.

In response to these challenges, this article aims to address the existing research gap by proposing a generalized theoretical and analytical approach to assessing digital transformation in the logistics systems of the agro-industrial complex. Here, digital transformation is understood not merely as a set of tools, but as a strategic driver reshaping business process management, enabling the implementation of modern quality standards, and aligning national development with sustainability principles outlined by the United Nations Sustainable Development Goals and EU integration initiatives.

The aim of this research is to develop a structured approach to evaluating digital transformation as a strategic driver of logistics modernization in the agro-industrial enterprises, with a focus on its influence on business process management, the implementation of quality standards, and the advancement of sustainable development objectives. This research is part of an ongoing scientific effort, and future studies will continue to refine the proposed framework, validate it through empirical analysis, and explore its applicability across different segments of the agro-industrial sector.

References:

1. Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2016). E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective. *Procedia CIRP*, 52, 179–185. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.002>
2. Raj, G & Thandayudhapani, S. (2024). Evolution of E-Commerce Logistics: Global Trends and Implementations. *ComFin Research*. 12. 42-45. <https://doi.org/10.34293/commerce.v12i2.7466>
3. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023a). Blockchain-Based E-Commerce: A review on applications and challenges. *Electronics*, 12(8), 1889. <https://doi.org/10.3390/electronics12081889>
4. Pang, K., Xu, J., Jiang, R., & Liu, R. (2024). Parcel-Locker-Sharing model for E-Commerce logistics service providers. *Mathematics*, 12(18), 2802. <https://doi.org/10.3390/math12182802>
5. OECD. (2023). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
6. Lysenko, S. M. (2024). Synergy of quality standards with sustainable development goals for managing digital transformation of business processes in IT companies. *Efektivna Ekonomika*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.95>

Боліла С.Ю.

*К. С.-Г.Н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Херсон-Кропивницький, Україна*

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнні конфлікти докорінно змінюють не лише соціально-економічний ландшафт, а й бізнес-середовище. Пріоритети споживачів, логістичні маршрути, доступність ресурсів та канали комунікацій зазнають значних трансформацій. В таких умовах омніканальний маркетинг стає механізмом виживання для компаній. Забезпечення безперервної взаємодії з клієнтом через всі доступні канали – від фізичних точок до мобільних застосунків – формує довіру, підвищує лояльність і стабілізує продажі. Питанням омніканального маркетингу присвячені дослідження провідних науковців [1; 2]. Але військові виклики накладають свій відбиток на його особливості, що потребує більш глибокого розгляду.

Омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу в єдину систему. На відміну від мультиканального підходу, який лише використовує кілька каналів окремо, омніканальність фокусується на створенні безшовного досвіду для клієнта. Тобто, в регіонах, наближених до лінії фронту, де фізична присутність магазинів може бути обмежена, а доступ до інтернету нестабільним, омніканальність означає не просто "мати багато каналів", а інтегрувати їх таким чином, щоб клієнт міг розпочати взаємодію в одному каналі (наприклад, у Telegram-чаті) і продовжити її в іншому (наприклад, по телефону або при самовивозі), не втрачаючи контексту.

Можна зазначити тенденції омніканального маркетингу, що проявляються в умовах війни, а саме: гібридні моделі продажів, коли зростає популярність комбінації онлайн-замовлень з фізичними точками видачі, що можуть бути адаптовані під безпекові умови (наприклад, пункти видачі у сховищах або захищених місцях); акцент на локальні канали комунікації, тобто Telegram-канали, Viber-групи, місцеві спільноти у Facebook стають ключовими для оперативного інформування про наявність товару, графік роботи, акції та безпекові умови; персоналізація з урахуванням нових реалій, коли пропозиції формуються не лише на основі історії покупок, а й з урахуванням поточної ситуації (наприклад, акції на продукти першої необхідності, товари для переселенців, засоби індивідуального захисту, тощо); соціальна відповідальність як складова омніканальної стратегії, що передбачає інтеграцію благодійних ініціатив, підтримки ЗСУ та місцевих громад у всі канали комунікації і, як наслідок, покупці активно підтримують бізнес, який проявляє громадянську позицію; розвиток власної логістики та співпраця з місцевими службами доставки, особливо там, де поштові сервіси можуть працювати з перебоями.

Для управління продажами бізнес в сучасних реаліях може використовувати інноваційні інструменти омніканального маркетингу, такі як: централізована база даних клієнтів на підґрунті єдиної CRM-системи, що збирає інформацію про всі взаємодії споживачів з компанією, незалежно від каналу та дозволяє формувати єдиний профіль клієнта та забезпечувати персоналізовану комунікацію; чат-боти та месенджери з інтеграцією в CRM, коли автоматизовані чат-боти у Telegram, Viber, Messenger можуть надавати інформацію про товари, приймати замовлення, відповідати на поширені запитання та переводити на оператора за потреби і забезпечити оперативну комунікацію, що критично важливо в умовах війни; персоналізовані email- та SMS-розсилки з урахуванням історії покупок, уподобань, геолокації та актуальних безпекових умов; інтегровані програми лояльності, що працюють як в офлайн, так і в онлайн-каналах та надають можливість використовувати бонуси для оплати будь-яким

зручним способом; віртуальні та доповнені реальності (VR/AR) для візуалізації товару (у якості перспективи для постраждалих регіонів), які можуть дозволити "приміряти" товар або "розмістити" його в інтер'єрі за допомогою смартфона, компенсуючи відсутність фізичної присутності; системи аналітики даних, що дозволяють виявляти тренди, оптимізувати маркетингові кампанії та приймати обґрунтовані управлінські рішення; геолокаційний маркетинг з використанням географічних даних для надсилання персоналізованих пропозицій або інформування про найближчі працюючі магазини або пункти видачі.

Управління продажами через омніканальний підхід в умовах війни ґрунтується на принципах: оперативного інформування; гнучкому замовленні та видачі, персоналізованих пропозиціях; зворотному зв'язку та емпатії. Переваги омніканального підходу в умовах війни в тому, що він підвищує гнучкість бізнесу, підтримує збереження клієнтської бази, оптимізує витрати на маркетинг, посилює довіру до бренду та забезпечує швидке реагування на зміни у споживчій поведінці.

Таким чином, омніканальний маркетинг є ефективною відповіддю на виклики, які постають перед бізнесом в умовах війни. Його впровадження дозволяє зберігати продажі, розширювати присутність на ринку та підтримувати довготривалі відносини з клієнтами. Водночас успішна реалізація цієї моделі потребує інвестицій у технології, персонал і аналітику, а також адаптації до локальних особливостей поведінки споживачів у кризовий період. Надалі омніканальний підхід стане базовим стандартом функціонування підприємств, що прагнуть до сталого розвитку навіть у найскладніших умовах.

Література:

1. Cummins S., Peltier J.W., Dixon A. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. Journal of Research in Interactive Marketing, 2016. Vol. 10 No. 1, pp. 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван; пер. з англ.. К. Куницької та О. Замасвої. К.: вид. група КМ-Букс, 2018. 208 с.

Гнатюк О.П.

кандидат економічних наук

Болдирев О.В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Бібік О.М.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
Київ, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Види консалтингових послуг зазвичай здійснюються у формі консалтингових проєктів, а не у формі одноразових усних порад. Тому процес надання консультаційної послуги містить у собі такі етапи:

- діагностика проблем;
- розробка альтернативних рішень;
- впровадження оптимального рішення.

Здійснювати такий проект можна від декількох днів до декількох місяців, в залежності від трудомісткості. Іноді контакти з клієнтами можуть бути навіть багаторічними.

Спектр діяльності консалтингових компаній досить широкий, і включає не тільки різні напрями та методи дослідження, але й відрізняється за масштабом проведених робіт і професійним рівнем консультантів. Використання того чи іншого методу та виду консультування визначається насамперед тими завданнями та проблемами, які стоять у рамках реалізації консалтингового проекту.

Продуктом консультаційної діяльності є послуга. Виробництво (надання) консалтингових послуг має творчий, інноваційний характер, оскільки кожна одиниця продукту по-своєму унікальна та індивідуальна. Таким чином, специфіка консультаційної діяльності зумовила характерні риси, що відрізняють консультаційний продукт.

Слід розглянути специфічні особливості консалтингових послуг, які, своєю чергою, зумовлені специфічними рисами, властивими сервісній діяльності у цілому, тобто невлівимість, неможливість накопичення, участь клієнта в сервісному процесі, персоніфікована спрямованість, комплексність.

Невідчутність послуг консалтингу ускладнює оцінку їх якості на стадії вибору виконавця. У подоланні невідчутності консультанти прагнуть створити певний імідж своєї фірми, пропонують клієнтам ознайомитися з результатами своєї попередньої діяльності, методологією дій, яка застосовується в процесі консалтингу.

Нематеріальність послуг створює неможливість накопичення, внаслідок чого консалтингова діяльність передбачає постійне (періодичне) відновлення. Це призводить до необхідності підтримувати постійні відносини між фірмою – постачальником послуг та їх споживачем на основі договорів, регулярних контактів та т.ін.

У консалтингу взаємини клієнта та виконавця послуг конфіденційні. Суворо конфіденційними є відомості та матеріали про операції консультованих осіб та осіб, яким надавалися супутні консалтингові послуги.

Персоніфікована спрямованість послуги розуміється як неможливість надання двох або кількох абсолютно однакових результатів сервісній діяльності навіть двом однотипним організаціям, які господарюють в одній галузі. У консалтингу персоніфікованість послуги обумовлена неповторністю кожної конкретної ситуації, щодо якої потрібно надати пораду чи рекомендацію. Своєрідним і унікальним може бути не тільки економічне становище господарюючого суб'єкта, а й різноманіття факторів, що на нього впливають. При цьому консалтинг вельми обмежений у можливостях стандартизації, а надмірна стандартизація здатна зробити роботу консультанта марною.

Іншими особливостями послуг консультування є:

- мінливість якості, що полягає в тому, що консалтинг піддається впливу постійно мінливих політичних, соціальних, економічних та інших чинників;
- тривалий цикл продажу послуг консультування; визначальний період взаємодії фірм, які надають консалтингові послуги, та їх клієнтів;
- невлівимість, що полягає у продажу на ринку консалтингових послуг, що виражаються практично у вигляді обіцянок допомогти клієнтам задовольнити їхні потреби;
- висока мобільність послуг;
- незберігання, що полягає в тому, що консалтингові послуги, як правило, не виробляються для зберігання;
- залежність від клієнтів, яка полягає в тому, що надання послуг відбувається тільки тоді, коли надходить замовлення;
- віддаленість матеріальної вигоди і ризик, що полягають у тому, що корисний ефект консалтингу проявляється через певний проміжок часу і не завжди точно зумовлений заздалегідь.

Таким чином, особливість консалтингової послуги полягає в тому, що в основі процесу її надання лежать суб'єктивні відносини, які можуть містити певні елементи матеріального втілення, але визначальним корисним ефектом консалтингової діяльності буде її інтелектуальний зміст, смислове навантаження, знання консультантів, а це означає, що технологія надання консалтингових послуг базується на невідчужуваності консалтингового інтелектуального ресурсу, тобто невіддільності консалтингових знань і умінь від особистості консультанта, вони об'єктивізовані у діяльність людського мозку, у його пам'ять. Тому широке визнання у сфері консалтингової діяльності, як й інших видів професійних ділових послуг, отримали так звані персонал-технології.

Література:

1. Шепеленко, О., & Граніш, С. (2017). Концепція організаційно-економічного механізму управління рекламною діяльністю на споживчому ринку товарів та послуг. Торгівля і ринок України, (1(25)), 45–52. <https://journals.urau.ua/index.php/2079-4762/article/view/11552>
2. Шульга, О.А. (2023). Управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства. Підприємництво і торгівля, (38), 85–91. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1421>

Горобець І.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

СТРАТЕПЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В АГРОБІЗНЕСІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасна економіка перебуває у фазі глибокої турбулентності: політична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, воєнні конфлікти, коливання цін на сировину – ці чинники кардинально змінюють умови ведення бізнесу. Для аграрного сектору України це означає постійні виклики як з боку внутрішнього, так і зовнішнього середовища. За таких умов стратегічне управління маркетингом має стати не просто інструментом просування продукції, а основою адаптації підприємства до змін і джерелом довгострокової конкурентоспроможності.

Агропідприємства в Україні стикаються з рядом серйозних викликів: нестабільність валютного курсу, зростання витрат на виробництво, перебої в експорті, обмеження доступу до нових ринків. Турбулентність середовища знижує ефективність традиційних маркетингових стратегій, які спиралися на стабільність попиту, усталені канали збуту й прогнозовану поведінку споживачів.

За таких умов маркетингова стратегія повинна стати гнучкою, здатною швидко адаптуватися до змін, базуватися на актуальних даних, цифрових інструментах моніторингу й аналітики.

У відповідь на виклики сучасності ефективна стратегія маркетингу в аграрному секторі повинна включати:

Цифрову трансформацію маркетингових процесів: активне використання соціальних мереж, CRM-систем, платформ для електронної торгівлі.

Гнучке брендування та репозиціонування: оновлення візуальної ідентичності, зміна цільових повідомлень відповідно до нових очікувань споживачів.

Адаптивне ціноутворення: динамічне ціноутворення залежно від змін на ринку сировини, витрат на логістику, попиту.

Переорієнтацію на внутрішній ринок та нішеві сегменти: особливо в умовах ускладненого експорту.

У межах турбулентності ключовим завданням агропідприємств є створення антикризової маркетингової платформи, яка включає:

- прогнозування ринкових ризиків;
- регулярне оновлення даних про поведінку споживачів;
- кросфункціональну інтеграцію маркетингу з логістикою, виробництвом і фінансами;
- стратегічну сегментацію ринку та глибоку персоналізацію комунікацій.

Стратегічне управління маркетингом агропідприємств в умовах турбулентної економіки має спиратися на принципи гнучкості, аналітичності та клієнтоцентризму. Успіх забезпечується не кількістю каналів просування, а здатністю підприємства адаптуватися до змін середовища, швидко приймати рішення та створювати цінність для споживача за нових умов. Для українського агросектору це не лише виклик, а й можливість для стійкого розвитку через стратегічно переосмислену маркетингову діяльність.

Література:

1. Бойко, О. О., & Сидоренко, О. О. (2023). Інструменти комерціалізації інновацій малими та середніми підприємствами. *Економічний часопис-XXI*, 10(10), 83-88. DOI:10.32346/2073-1052.2023.10.83
2. Кацура, В. В., & Білякова, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на малих підприємствах. *Економіка промисловості*, 2(84), 110-117. DOI:10.32639/2414-990X.2022.2.110
3. Коваленко, О. В., & Яцишин, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на середніх підприємствах. *Економіка промисловості*, 3(85), 138-145. DOI:10.32639/2414-990X.2022.3.138
4. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91

Костенко Г.П.

к.е.н., доцент

Данков І.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет,
Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах підприємства стикаються з постійними викликами: економічною кризою, інфляцією, змінами податкової політики, коливаннями валютного курсу тощо. Турбулентність зовнішнього середовища підвищує ризики для бізнесу, що вимагає ефективного управління фінансовими ресурсами для збереження ліквідності, прибутковості та платоспроможності. Останніми роками значно зростає роль своєчасного та об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки використання майна та капіталу, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості, а також пошуку на цій основі способів підвищення і зміцнення фінансової стабільності підприємств. Фінансовий аналіз є

методом оцінювання і прогнозування фінансового стану підприємства, оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень у його господарській діяльності.

Актуальність проблематики, пов'язану з оцінкою фінансового стану підприємства, фінансового прогнозування, планування, управління фінансовими ресурсами досліджували такі українські вчені, як І. Бланк, О. Кравченко, В. Ковальов, А. Поддєрьогін, О. Терещенко та інші [1, 2].

Метою дослідження є оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами вітчизняного підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища на базі показників його фінансового стану, обґрунтування пропозицій щодо пошуку резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності.

Таким вітчизняним підприємством у дослідженні стало ТОВ «ДІФЛОН», яке є одним з харківських виробників виробів із пластмас. Серед основних споживачів продукції ТОВ «ДІФЛОН» відзначені Nestle, «McDonald's Ukrain Ltd» та інші [3].

За результатами проведеного аналізу відзначено, що рівень коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «ДІФЛОН» в 2021–2023 рр. мав такі значення: в 2021 р. – 1,036, в 2022 р. – 1,032, в 2023 р. – 1,034, при нормативному значенні 1,5-2.

Як видно з табл. 1, структура кредиторської заборгованості є відносно стабільною. Так, в 2021-2023 рр. в структурі кредиторської заборгованості переважають зобов'язання за товари, роботи й послуги. Постійно високою є питома вага заборгованості з оплати праці, що може спричинити достатньо значні ускладнення для бізнесу як з огляду на законодавче забезпечення прав і свобод найманих працівників, так і їх нестачі на ринку через масову міграцію в наслідок воєнних дій в Україні.

Таблиця 1 – Аналіз динаміки кредиторської заборгованості ТОВ «ДІФЛОН» в рамках оцінки формування фінансових ресурсів

Елементи формування фінансових ресурсів	Фактичні обсяги, тис. грн.			Питома вага, %		
	роки			роки		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Обсяг кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	182,0	798,9	2143,9	77,35	90,38	98,89
Обсяг кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	19,4	27,6	16,6	8,24	3,12	0,77
у тому числі з податку на прибуток	19,4	19,3	16,6	8,24	2,18	0,77
Обсяг кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	6,0	9,2	0	2,55	1,04	0,00
Обсяг кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	27,9	48,2	7,4	11,86	5,45	0,34
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Разом кредиторської заборгованості	235,3	883,9	2167,9	100,00	100,00	100,00

Проведений аналіз вказує на те, що турбулентність зовнішнього середовища вимагає від керівників підприємства застосування адаптивного та антикризового фінансового управління. Виявлені проблеми з формування структури капіталу ТОВ «ДІФЛОН», яку відзначено як неоптимальну. Запропоновано застосування відповідних заходів щодо поліпшення структури капіталу досліджуваного підприємства.

Таким чином, якісний проведений фінансовий аналіз та вчасно отримана керівниками підприємства інформація дозволяє сформулювати ефективні управлінські рішення, що вплине на

майбутню результативність діяльності підприємства в цілому. На основі проведеного аналізу для ТОВ «ДІФЛОН» рекомендовано проведення диверсифікації сфер діяльності свого бізнесу. Пошук можливих шляхів вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності власної продукції забезпечить зростання прибутку й рентабельності підприємства.

Література:

1. Кліманський А.Г. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-31>.
2. Мавлєва Д.Е., Лиса О.В. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>.
3. Основні показники діяльності компанії Diflon. URL: <https://diflon.com.ua/> (дата звернення 18.04.2025).

Трухачова К.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Ринкові інтереси як усвідомлені цілі господарської діяльності спонукують підприємство до їх узгодження. Розбіжність цілей, а отже, і економічних результатів у суб'єктів господарювання на рівні окремого підприємства призводить до суперечностей, конфліктів, нестабільності розвитку, зниження результативності господарської діяльності. Виходячи із цього постає необхідність максимального узгодження ринкових інтересів на всіх рівнях господарської діяльності. Щонайбільша єдність ринкових інтересів і цілей визначає єдність дій щодо досягнення запланованих результатів за всебічної економічної взаємодії, а не конкурентної боротьби.

В процесі досягнення економічних результатів можуть виникнути неузгодженості, тобто з'явитися відхилення від заданих економічних орієнтирів. Подолання цих неузгодженостей, або досягнення заданих економічних результатів, може бути забезпечене за рахунок мобілізації ресурсів. Таким чином, приймаючи рішення щодо обсягу запланованих результатів, підприємству потрібно враховувати ресурсні можливості власної господарської діяльності, що повносистемно відображають результативне ресурсовикористання і характеризуються чотирма основними ознаками зображеними на рис. 1.

Результативне використання ресурсів – таке узгодження ресурсів, що утворюється за рахунок формування ресурсних можливостей господарської діяльності підприємства, спрямованого на залучення відповідних ресурсів та таке їх використання у наданні послуг, яке дозволяє максимізувати прибуток підприємства.

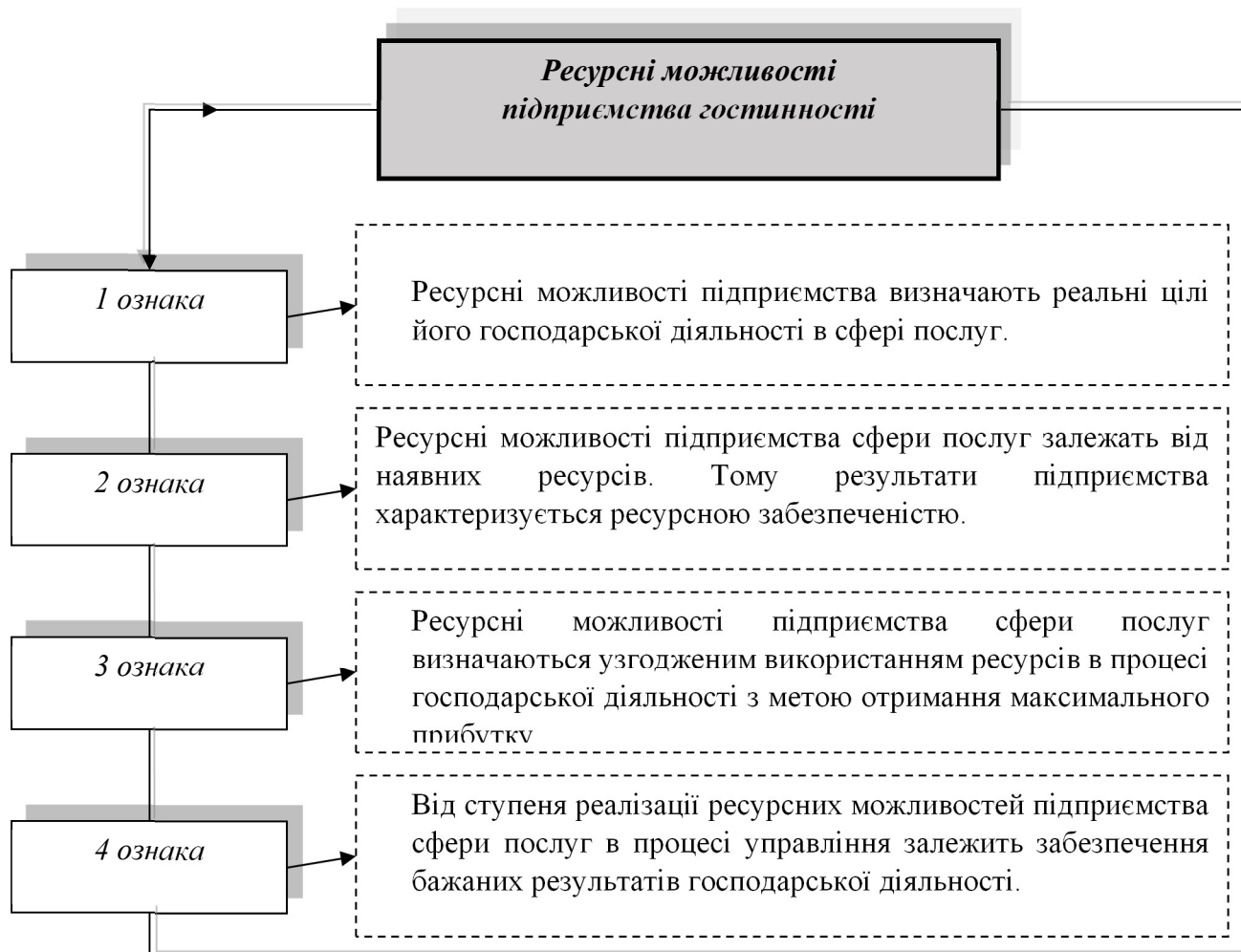


Рисунок 1 – Основні ознаки ресурсних можливостей підприємства сфери послуг
[авторська розробка]

Пропонується науково-методичний підхід, що полягає в комплексній оцінці ресурсних можливостей підприємств сфери послуг трансформувати вхідні ресурси за допомогою характерних для них показників в економічні результати, максимально втілюючи в такий спосіб цілі підприємства (рис. 2).

Зазначений науково-методичний підхід дозволяє системно встановити зв'язки між окремими елементами, що впливають на результати господарської діяльності, рівень їх розвитку та взаємодії і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення рівня результативності господарської діяльності підприємств сфери послуг та рівня її збалансованості.

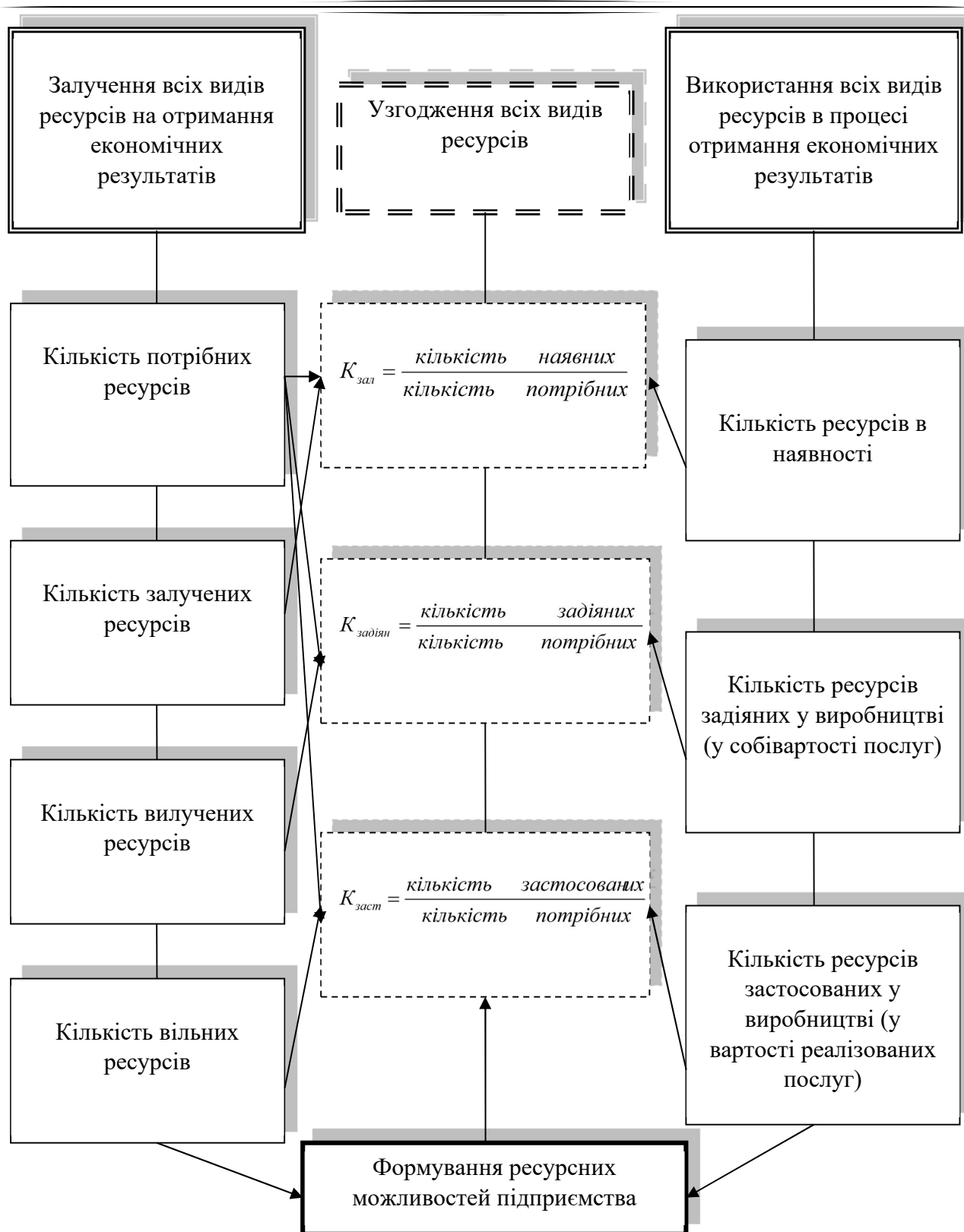


Рисунок 2 – Система результативного використання ресурсів підприємства сфери послуг
[авторська розробка]

Юристовський Д.А.

здобувач вищої освіти

Буняк Н.М.

к.е.н., доцент

*Волинський національний університет імені Лесі Українки,
Луцьк, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану, що супроводжується змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, питання ефективного управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства набуває особливої актуальності. Динамічність ринку, порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможності населення та підвищення ризиків ведення бізнесу потребують впровадження адаптивних та стратегічно орієнтованих підходів до управління. Маркетинговий потенціал, як структурна складова загального потенціалу підприємства, є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та здатності до виживання у кризових умовах. Формування та розвиток якого вимагають системного підходу, що включає стратегічний аналіз внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх загроз, а також планування комплексу заходів, спрямованих на його нарощення та ефективне використання.

З огляду на сучасні виклики, ефективне управління маркетинговим потенціалом має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних методик оцінювання, стратегічного планування та гнучкого реагування на зміни в макро- та мікросередовищі. У цьому контексті важливою умовою є ідентифікація складових маркетингового потенціалу, до яких належать матеріальні активи, комплекс маркетингу, кадровий потенціал відділу маркетингу, результати маркетингових досліджень та аналізу маркетингової інформації [1, с. 144].

Сучасна наукова думка пропонує низку методів оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, серед яких виділяють методи порівняльних переваг, методи ефективної конкуренції, методи, що базуються на теорії якості товару, матричні методи, інтегральний метод, мультиплікаторні підходи та методи порівняння з еталоном. Під час вибору конкретного методу доцільно враховувати стратегічні цілі підприємства, характер ринку, галузеву специфіку, доступність вхідних даних і рівень ризику.

В умовах воєнного стану особливої значущості набуває внутрішній аудит маркетингового потенціалу, що дає змогу комплексно оцінити його структурні особливості, визначити резерви розвитку та забезпечити системність управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання [2].

У процесі забезпечення дієвості управління маркетинговими ресурсами, можливостями та зусиллями суб'єкта господарювання ключова роль відводиться врахуванню тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища, зокрема рівня конкуренції, лояльності покупців, політики постачальників, державного регулювання тощо, які безпосередньо впливають на його поведінку на ринку та можливість досягнення поставлених цілей.

Важливою передумовою ефективного управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства є розробка обґрунтованої стратегії його формування, використання й відтворення на основі врахування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, базової маркетингової стратегії, а також наявних внутрішніх можливостей та тенденцій трансформації ринкового середовища. Зважаючи на що, керівництво підприємства може

обрати одну з наступних стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу, зокрема інноваційну стратегію, стратегію простого відтворення маркетингового потенціалу, стратегію розширеного відтворення маркетингового потенціалу [3, с. 350].

Заразом успішне управління маркетинговим потенціалом в умовах воєнного стану повинне передбачати поєднання стратегічного бачення та оперативної гнучкості, зокрема проведення на постійній основі моніторингу ринкової ситуації й оцінки ризиків, прогнозування змін у споживчому попиті, а також коригування цільових орієнтирів у відповідь на трансформацію умов провадження діяльності.

Ефективне використання маркетингового потенціалу неможливе без постійного вдосконалення маркетингової структури підприємства, навчання персоналу, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації та запити споживачів. У цьому контексті важливу роль відіграє взаємозв'язок між підсистемами маркетингового потенціалу, а також комплексне використання наявних маркетингових ресурсів та можливостей.

На нашу думку, комплекс маркетингу як синергія основних його інструментів, що дозволяє ефективно реалізовувати функції аналізу, планування, організації та контролю маркетингової діяльності, має стати центральним елементом системи управління маркетинговими інструментами, ресурсами та можливостями.

Отже, в умовах воєнного стану та зміни економічного ландшафту ведення бізнесу важливою передумовою успішного функціонування будь-якого торговельного підприємства є наявність дієвої системи управління його маркетинговим потенціалом, орієнтованої на врахування як наявних можливостей розвитку, так і тенденцій зміни ринкового середовища.

Література:

1. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2(76). С. 137–145.
2. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892> (дата звернення: 27.05.2025).
3. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 347–352.

Якимів Т.Я.

*здобувач вищої освіти факультету управління економіки та права,
2-го року навчання за спеціальністю «Облік і оподаткування»*

Станько Т.М.

*к.е.н., в.о. доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
Львів, Україна*

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ

У сучасних умовах ринкової економіки, яка характеризується високою динамікою змін, жорсткою конкуренцією та потребою у швидкому реагуванні на зовнішні виклики, оптимізація бізнес-процесів стає критично важливою для досягнення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій або процедур, які перетворюють ресурси на готову продукцію чи послуги, що задовольняють потреби споживачів. Їхня ефективна організація і постійне вдосконалення дозволяють

підприємству не лише знижувати витрати, а й підвищувати продуктивність, якість обслуговування клієнтів, адаптивність до змін середовища, що є основою стратегічного успіху.

Оптимізація бізнес-процесів включає аналіз поточних процесів, виявлення вузьких місць, неефективностей та надлишкових витрат, а також розробку та впровадження змін, які дозволяють підвищити їхню результативність. У процесі оптимізації важливо враховувати як кількісні показники – витрати часу, фінансові витрати, продуктивність праці, так і якісні аспекти – задоволення клієнтів, гнучкість організації, рівень залучення персоналу. Такий підхід вимагає системного бачення підприємства як цілісного організму, в якому будь-яка зміна в одному процесі впливає на інші складові [1].

Одним із найпоширеніших підходів до оптимізації є бізнес-реінжиніринг (Business Process Reengineering, BPR), який передбачає кардинальне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень у таких ключових показниках, як вартість, якість, швидкість виконання операцій та рівень обслуговування клієнтів. Це радикальна методологія, яка не обмежується дрібними вдосконаленнями, а передбачає повне перевизначення способів виконання роботи, часто із застосуванням новітніх технологій і організаційних рішень. Впровадження BPR потребує високого рівня управлінської компетентності, чіткого стратегічного бачення та залучення усіх рівнів персоналу до змін.

Інший важливий підхід – Lean Management, який базується на принципах усунення всіх видів втрат у процесах, безперервного вдосконалення (кайдзен), стандартизації операцій та активної участі працівників у покращенні своєї роботи. Lean орієнтований на створення максимальної цінності для споживача з найменшими витратами ресурсів. Він ефективний як для виробничих, так і для сервісних підприємств, сприяє підвищенню якості, зниженню запасів, скороченню термінів виконання замовлень, що безпосередньо впливає на прибутковість та гнучкість організації.

Методологія Six Sigma орієнтована на забезпечення стабільно високої якості продукції та послуг шляхом зниження варіацій у процесах. Вона базується на чіткому алгоритмі DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control), що дозволяє ідентифікувати проблеми, вимірювати їх вплив, аналізувати причини, розробляти та впроваджувати покращення, а також встановлювати механізми контролю для забезпечення стабільності результатів. Six Sigma поєднує управлінські, статистичні та інженерні інструменти, що робить її особливо ефективною у складних технологічних процесах, де необхідно досягати мінімального рівня дефектності [2].

Сучасний підхід до управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) передбачає системну інтеграцію всіх етапів роботи з процесами: їх моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію, моніторинг і постійне вдосконалення. BPM базується на використанні спеціалізованих цифрових інструментів, таких як нотація BPMN, програмні платформи типу BPMS, які дозволяють візуалізувати процеси, вимірювати їхню ефективність, автоматизувати рутинні операції та забезпечувати гнучке управління змінами. Це дає змогу підприємствам швидко адаптуватися до нових вимог ринку, покращувати клієнтський досвід та посилювати внутрішній контроль.

Оптимізація бізнес-процесів повинна враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства, його організаційну культуру, рівень готовності персоналу до змін, наявність фінансових, технологічних і людських ресурсів. Важливо розуміти, що будь-яке вдосконалення має бути спрямоване не лише на економію витрат, але й на створення доданої цінності для клієнтів, зміцнення позицій на ринку та підвищення інноваційної спроможності підприємства [3].

Отже, ефективна оптимізація бізнес-процесів вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне мислення, аналітичну точність, використання сучасних управлінських технологій та інструментів, а також залучення персоналу на всіх рівнях до процесу змін.

Тільки за умови такого підходу можливо досягти не лише підвищення поточної ефективності, а й забезпечити довгостроковий сталий розвиток підприємства в умовах постійних змін та інноваційних викликів.

Література:

1. Воробйова С. Реінжиніринг бізнес-процесів комерційних підприємств на основі контрольно-критичних точок: підходи, методи та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.
2. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2023. Вип. 31.
3. Столяров А. П. Оптимізація і модернізація бізнес-процесів промислових підприємств в епоху діджиталізації. Магістерська дисертація. КПП ім. Ігоря Сікорського. 2024.

Section 2.

THE STATE AND PROSPECTS OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT: ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT, NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS, INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS, CROSS-CULTURAL FEATURES OF MODERN BUSINESS PROCESSES, THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY, DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS, MONEY, FINANCE AND CREDIT, ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT IN THE FACE OF SOCIOECONOMIC TRANSFORMATIONS

Bedianashvili G.

*D.Sc. in Economics, Associate Professor at Ivane Javakishvili Tbilisi State University,
Professor at Grigol Robakidze University,
Academician of Georgian Academy of Economic Sciences,
Tbilisi, Georgia*

SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF A PERSON AND STATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF MODERN GLOBAL CHANGES: NEW MACRO-SYSTEMIC CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

In the Context of rapid global transformations – digitalization, climate change, instability in global markets and socio-cultural shifts – traditional models of public administration are faced with a number of systemic challenges [1,2]. There is a need to rethink the role of the state, the principles of its functioning and the instruments of influence on social and economic processes. In modern conditions, it is becoming relevant to consider the state as a complex socio-economic system [3].

Modern challenges require abandoning rigid and hierarchical management models in favor of flexible, networked and adaptive structures. In these conditions, the following are important: flexibility of institutions – the ability to quickly respond to crises and changing needs of society; anticipatory management – modeling scenarios and preventive measures, rather than reacting to consequences; decentralization – strengthening the role of regional and municipal authorities, involving local communities.

There is a new leadership culture: leaders who can manage in conditions of uncertainty, relying on science, inclusiveness and communication.

Modern governance should focus not only on economic indicators, but also on the quality of life of citizens: support for vulnerable groups, guaranteed basic level of social protection, development of human capital: healthcare, education, digital skills.

Global transformations – crisis and systemic – in addition to threats also generate new opportunities for the state, business and civil society. Effective use of these opportunities requires adaptive strategies focused on sustainability, innovation and inclusive development.

Digital transformation is not only a challenge, but also a powerful tool: digital government, platform solutions, artificial intelligence and blockchain allow (to increase transparency, to automate social services, to fight corruption, to optimize taxation and social payments); development of digital skills of the population (digital literacy is becoming a key element of personal and national security);

support for the digital economy: startups, fintech, creative industries; platform employment as a new form of labor implementation.

Climate change and environmental risks are stimulating the state and business to switch to new models: Investments in renewable energy sources and energy efficiency; urban ecology and “smart” cities (sustainable planning, emission reduction, digital management of transport and housing and communal services); ESG-oriented strategies (environmental, social and governance responsibility of business) as a tool for sustainable growth and international competitiveness.

The main resource of the 21st century is not oil and gas, but an educated, healthy and motivated person: reforming the education system; focus on soft skills, digital competencies, critical thinking; growing role of online learning and blended models; new type of healthcare (prevention, telemedicine, digital medicine; system resilience to epidemic threats); support for the psycho-emotional health of the population in conditions of stress and instability.

Growing uncertainty requires: transition to a "resilience" model - the state must not only avoid shocks, but be able to adapt and recover. Scenario approach is becoming relevant – scenario approach (analysis of future trends, modeling of alternatives, creation of strategic reserves and backup supply channels, The scenario approach is becoming relevant, especially, in logistics, food, medicine.

It can be emphasized that new opportunities arising from global changes allow us to rethink the architecture of governance and social policy. Adaptive strategies provide: a more sustainable, digital and inclusive state; a new social contract in which the individual is at the center of attention; a shift from crisis response to proactive management. This paradigm becomes the basis for long-term socio-economic security and development.

Modern global challenges require a revision of socio-economic security and public administration models [1,4]. States that can adapt to new conditions, ensuring sustainability and inclusive development, will be more successful in the future. Innovation, flexibility, human focus and resilience to external shocks are becoming key.

References:

1. Papava, V., Bedianashvili, G. Social and Economic Resilience in Conditions of Confrontational Globalization and Uncertainty. *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*. 2024. 18(3). P. 174-180.
2. Bedianashvili G. Macrosystemic challenges uncertainty under the conditions of confrontational globalization. *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*. 2023. 17(2).P. 174-179.
3. Bedianashvili G. *State, Power Structure and Socio-Economic Reform of Society*. Tbilisi. Metsniereba. 1995.
4. Papava V., Maisaia V. On Economic Security under Confrontational Globalization and the Main Concepts of Geo-Economic Warfare. *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*. 2023. 17(3). P. 116-120.

Olesko N.A.

*PhD Student,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine*

PROSPECTS OF INNOVATIVE ECONOMY DEVELOPMENT

In the context of increasing global competition, technological transformation, and the need for sustainable economic growth, innovation comes to the fore and becomes a determining factor in the success of national economies. In this regard, the state performs a key function to stimulate and support innovation processes and uses various public mechanisms and tools.

Today, the world is increasingly focused on environmental issues and the transition to sustainable development, which opens up opportunities for innovations in renewable energy, energy efficiency, and waste management. This transition to a green economy and sustainable development is important for the economy and can contribute to the creation of new markets and industries [1].

Attracting investment in this industry will also contribute to the creation of new jobs in production and research [2]. Teams that are the first to implement green innovations will gain competitive advantages in the market [3]. It is worth noting that such companies are more attractive to investors who consider ESG factors (environmental, social, governance) when making investment decisions [4].

Digital transformation is radically changing the economy on a global scale. Further development and implementation of key digital technologies (Artificial Intelligence, Internet of Things), blockchain and cloud computing.

Artificial intelligence and robotic solutions take over monotonous and similar operations in production, logistics, customer support, and many other industries [5]. As a result, productivity increases, costs fall, and the number of human errors decreases.

Digital technologies provide unprecedented prospects for creating innovative products and services. Blockchain, in turn, guarantees transparency and reliability of transactions, which can lead to the emergence of new financial instruments and platforms [6].

Cloud computing offers a flexible and scalable infrastructure for expanding digital services and platforms. This contributes to the emergence of new business models, including the sharing economy, service models and platform businesses that connect producers and consumers [7].

Building human potential and the education system is the foundation for sustainable economic prosperity and well-being in digital transformation and global competition. Investments in these areas not only ensure an economy of skilled workers, but also contribute to the creation of an ecosystem of innovation, increasing productivity and ensuring the economy's long-term competitiveness. A knowledge-based economy requires workers with a high level of education and specialised skills. Investments in R&D create an innovative environment, launching technological development and strengthening the economy in globalisation.

High-quality human resources directly correlate with labor productivity and economic development. Skilled workers can solve complex problems, apply advanced technologies more effectively, and create additional value.

Supporting innovative entrepreneurship is the key to rapid and competitive economic growth. Creating an environment that stimulates and supports startups and innovative SMEs contributes to implementing new ideas and technologies into commercial projects and creating new jobs. One of the main obstacles to developing startups and innovative SMEs is the lack of financial resources at different stages.

Excessive bureaucracy and complex regulatory conditions can inhibit the development of entrepreneurial activity, especially at the initial stages. Government authorities can introduce measures to simplify the procedure for registering a business and obtaining licenses and permits, reduce administrative pressure, and ensure transparency in the regulatory field [8].

The creation and support of innovation infrastructure is essential for forming an ecosystem that promotes the exchange of experience, cooperation and commercialisation of technological achievements, which will contribute to economic development.

Innovation is the primary driver of economic growth in the era of globalisation and rapid technological change. The role of the state in activating innovation processes is key. The "green economy" and digital transformation offer great potential for innovative breakthroughs, opening up new markets and prospects. The formation of high-quality human capital, the support of entrepreneurial initiatives, and the creation of a favourable innovation environment are essential conditions for realising this potential. The result of successful innovative development is sustainable economic growth and strengthening the competitiveness of the national economy.

References:

1. Jacobs M. The Green Economy: Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future. London: Pluto Press, 1991.

2. Figueres C., Ryder G. How to create jobs by tackling climate change. 2014. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/christiana-figueres-and-guy-ryder-emphasize-the-jobcreating-potential-of-action-to-mitigate-climate-change> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Porter M. E., Van der Linde C. Green and competitive: Ending the stalemate. Harvard Business Review. 1995. Vol. 73, No. 5. P. 120–134.
4. Flammer C. Corporate social responsibility and shareholder value: The environmental consciousness channel. *Academy of Management Journal*. 2013. Vol. 56, No. 3. P. 758–779.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
7. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World. London: Penguin, 2016.
8. Djankov S., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. The regulation of entry. The Quarterly Journal of Economics. 2002. Vol. 117, No. 1. P. 1–37.

Гонтар О.С.

здобувачка вищої освіти

Арзянцева Д.А.

к.е.н., доцент,

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,

Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Управління ризиками є одним із найважливіших аспектів ведення малого бізнесу, оскільки малі підприємства часто стикаються з великою кількістю непередбачуваних ситуацій, що можуть вплинути на їх стабільність та розвиток. Незважаючи на те, що малий бізнес зазвичай має меншу складність в порівнянні з великими компаніями, однак для нього характерна більша вразливість до зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, таких як економічні коливання, зміни в законодавстві або навіть зміни в потребах споживачів.

Ризик можна визначити як ймовірність виникнення подій, що негативно впливають на досягнення бізнес-цілей. Ризики для малого бізнесу можна поділити на декілька основних категорій: до фінансових ризиків відносяться ризики, пов'язані з управлінням фінансами підприємства, включаючи нестачу оборотних коштів, зростання витрат, коливання валютних курсів або зміни в податковому середовищі. До операційних ризиків можна віднести ризики, що пов'язані з внутрішніми процесами бізнесу, наприклад, збої у виробництві, постачанні товарів або наданні послуг, а також неефективне використання ресурсів, технологічні проблеми. Ринкові ризики це зміни на ринку, такі як коливання попиту, конкуренція, сезонні зміни попиту тощо. Юридичні та регуляторні ризики пов'язані з можливими змінами в законодавстві або порушенням правових норм, що можуть призвести до штрафів, санкцій чи закриття бізнесу тощо[3].

Один з основних кроків у процесі управління ризиками – це розпізнання їх. Для цього малому бізнесу важливо регулярно спостерігати та оцінювати зовнішні та внутрішні чинники, які можуть впливати на діяльність підприємства. Один із методів яким можна визначити ризики це SWOT аналіз. Це метод аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. Через SWOT-аналіз можна виявити внутрішні та зовнішні ризики.

Через фінансовий аналіз можна визначити фінансові показники компанії такі як ліквідність, рентабельність, обіг капіталу, ці показники будуть допомогати виявляти фінансові

ризиків. Частий моніторинг конкурентів, а також вивчення ринкових трендів, законодавчих змін і макроекономічних факторів дозволяє визначити зовнішні загрози для бізнесу[2].

Також можна виділити онлайн платформу Youcontrol . Ця платформа допомагає передбачити ризики підприємства, надаючи повне досьє на компанії та контрагентів, включаючи їх фінансовий стан, судові справи, зв'язки з іншими підприємствами та моніторинг змін в їх діяльності. Це дозволяє виявити ризикові фактори та вживати заходів для мінімізації збитків. Система інформує про будь-які зміни в діяльності компанії, такі як зміна власників, керівництва, статусу та інших ключових показників, що дозволяє вчасно реагувати на можливі ризики. Ще однією можливістю є автоматично відстежувати зміни в контрагентів дозволяє своєчасно реагувати на можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації. YouControl надає фінансовий та ринковий скоринг компаній, що допомагає зрозуміти їхню позицію на ринку та передбачити можливі фінансові труднощі.

Також ця платформа надає додаткову послугу а саме, YouControl надає експертні та консультаційні висновки, які базуються виключно на відкритих даних щодо юридичних осіб. Це дозволяє виявити потенційні ризики при взаємодії з контрагентами. Завдяки системному аналізу публічної інформації, користувач отримує зведену картину про юридичну особу, а саме її участь у судових справах, фінансову стабільність, зв'язки з іншими компаніями тощо[1].

Управління ризиками – це не разова дія, а постійний процес. Регулярний моніторинг і аналіз нових ризиків є критично важливим для адаптації бізнесу до змінюваних умов. Хочу навести приклад українського малого бізнесу: кафе на 15 столиків у місті Хмельницький. Цей малий бізнес спеціалізується на наданні послуг громадського харчування. Кафе має просте меню з національними стравами, а також пропонує невеликі закуски, напої та десерти. Ключовим елементом є комфортна атмосфера та помірні ціни, що робить його доступним для широкого кола клієнтів.

Література:

1. Професійна оцінка основних бізнес-ризиків за 24 години: юридичних, фінансових, податкових, репутаційних. URL: <https://youcontrol.com.ua/compliance/>.
2. Соломенко, О.Є., Виноградов О.А. Інформаційне забезпечення управління ризиковою ситуацією на малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 144–149. URL: http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/APE/2010_4/APE-2010-04/144-149.pdf.
3. Управління ризиками в бізнесі. URL: <https://yudey.com.ua/urok-19-upravlinnia-ryzykamy-u-biznesi>

Гончаров А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація змінила логіку функціонування підприємств: інформаційні технології не лише автоматизували бізнес-процеси, а й вплинули на природу трудових відносин, вимоги до персоналу та підходи до управління ним. Сьогодні кадровий ресурс розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний актив, від гнучкості та інноваційності якого залежить здатність підприємства адаптуватися до мінливого середовища.

Класичні моделі управління персоналом базувалися на стабільності функцій, вертикальній ієрархії та стандартизованих процедурах. У цифрову епоху акцент зміщується

на проєктну організацію праці, гнучкі робочі графіки, дистанційне виконання завдань, що вимагає нових інструментів рекрутингу, адаптації та розвитку персоналу.

Використання цифрових технологій у HRM (HR Tech) дозволяє автоматизувати підбір, аналітику продуктивності, управління навчанням та розвитком. Проте ці зміни вимагають високого рівня цифрової грамотності не лише у персоналу, а й у менеджерів.

У відповідь на виклики цифровізації формуються нові стратегічні пріоритети управління персоналом:

Цифрові компетенції працівників. Формування цифрової культури, здатність до опанування нових технологій стають ключовими елементами кадрової політики.

Інтеграція HR-аналітики. Дані по поведінку, продуктивність, рівень залучення дозволяють будувати персоналізовані моделі мотивації.

Гнучкість та адаптивність. Стратегія HRM повинна враховувати мультиформатність праці (гібридний режим, фриланс, проєктна зайнятість).

Інклюзивне управління талантами. У цифровому середовищі зростає роль залучення «цифрових лідерів» та креативних працівників, здатних мислити системно й інноваційно.

Попри очевидні переваги, впровадження цифрового HRM гальмується низкою факторів: нестачею інвестицій у цифрову інфраструктуру, відсутністю нормативного регулювання дистанційної праці, слабкою культурою змін. В умовах України ці обмеження загострюються ще й через вплив війни та міграційні процеси, що змінюють демографічну структуру ринку праці.

Формування стратегії управління персоналом у цифрову епоху має ґрунтуватися на системному поєднанні технологічних можливостей та управлінських інновацій. Основою такої стратегії є цифрова гнучкість, аналітична підтримка рішень і орієнтація на людину як ключову цінність. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися, а й формувати конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації економіки.

Література:

1. Бойко, О. О., & Сидоренко, О. О. (2023). Інструменти комерціалізації інновацій малими та середніми підприємствами. *Економічний часопис-XXI*, 10(10), 83-88. DOI:10.32346/2073-1052.2023.10.83
2. Кацура, В. В., & Білякова, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на малих підприємствах. *Економіка промисловості*, 2(84), 110-117. DOI:10.32639/2414-990X.2022.2.110
3. Коваленко, О. В., & Яцишин, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на середніх підприємствах. *Економіка промисловості*, 3(85), 138-145. DOI:10.32639/2414-990X.2022.3.138
4. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91

Гриліцька А.В.

к.е.н., доцентка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні економічні трансформації, спричинені глобалізаційними процесами, цифровізацією, змінами ринку праці та геополітичними викликами, потребують нового підходу до управління людським капіталом. Водночас концепція сталого розвитку, яка ґрунтується на гармонізації економічних, соціальних та екологічних чинників, стає провідною

парадигмою у формуванні стратегічних рішень на всіх рівнях управління [1]. У цьому контексті управління кадровим потенціалом має здійснюватися з урахуванням принципів сталості, що дозволяє забезпечити довгострокову ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність організацій.

Особливої ваги ця проблема набуває в умовах трансформації національної економіки, коли виникає необхідність адаптації кадрової політики до нових викликів – цифрових технологій, вимог ESG [2,3], демографічних змін, нестабільності ринку праці. Здійснення ефективного управління кадрами на основі принципів сталого розвитку сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й соціальній згуртованості, професійному зростанню працівників, збереженню екологічної відповідальності бізнесу.

Сталий розвиток передбачає системне врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень. Відтак, управління кадровим потенціалом має трансформуватися від традиційного адміністративного підходу до стратегічного бачення розвитку людських ресурсів як одного з ключових чинників інноваційності, адаптивності й конкурентоспроможності організацій.

Ефективне управління кадровим потенціалом в умовах економічної трансформації передбачає:

1. Формування нових компетенцій – розвиток гнучких навичок (soft skills), цифрової грамотності, креативності, адаптивності;
2. Інституціоналізацію принципів сталості у HR-політиці (інклюзивність, гендерна рівність, безперервне навчання);
3. Використання цифрових інструментів управління персоналом, зокрема HR-аналітики, платформ дистанційного навчання, систем моніторингу задоволеності працівників;
4. Формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток (екологічна відповідальність, етичність, підтримка добробуту працівників) [4,5].

Впровадження цих підходів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, скоротити плинність кадрів, покращити репутацію компаній та забезпечити стратегічну сталість.

Особливого значення в цьому контексті набуває роль лідерів змін та управлінців, які здатні інтегрувати принципи сталого розвитку у щоденну практику організацій, формуючи середовище, в якому персонал має змогу розвиватися і досягати високих результатів.

Отже, сталий розвиток стає основою для ефективного управління кадровим потенціалом в умовах трансформаційної економіки. Він передбачає перехід до довгострокових стратегій управління персоналом, які враховують соціальні, економічні та екологічні виміри. Формування нової моделі HR-управління на засадах сталості дозволяє адаптуватися до викликів сучасності, стимулювати інноваційність, забезпечити корпоративну відповідальність і сприяти розвитку людського капіталу як ключового ресурсу сталого економічного зростання.

Література:

1. Біла, С.О. (2021). Сталий розвиток в управлінні людськими ресурсами: теоретико-методологічні засади. *Економіка і організація управління*, 3(43), С. 45–54.
2. Козак, Л.В. (2023). Управління персоналом в умовах цифровізації та сталого розвитку. *Менеджмент та інновації*, 2(18), С. 22–30.
3. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/>
4. Савченко, О. В. (2020). Економічна трансформація та людський капітал: виклики і можливості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*, 1(39), С. 35–41.
5. Науменкова, С. В., & Руденко, С. Г. (2022). ESG-фактори як основа кадрової політики підприємств. *Фінанси України*, 6, С. 15–24.
6. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report. URL: <https://www.weforum.org/reports>

Гумен В.С.

здобувач вищої освіти

Нестерова К.С.

к.е.н., доцент,

Міжнародний гуманітарний університет,

Одеса, Україна

ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОПИТ НА СМАРТФОНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі смартфони стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей. Висока технологічність, інтеграція з іншими пристроями та постійна наявність нових функцій зробили смартфони універсальним інструментом.

Глобалізація як економічне, культурне та технологічне явище визначає правила сучасного ринку. З економічного боку, глобалізація сприяє вільному переміщенню товарів, капіталів і технологій, що полегшує доступ до смартфонів у різних країнах [2]. Культурний аспект полягає у поширенні спільних цінностей, стилю життя та моди, які визначають споживчі вподобання. Технологічна глобалізація стимулює швидке впровадження інновацій, що призводить до стандартизації технічних вимог користувачів. Таким чином, попит на смартфони у країнах з різним рівнем розвитку поступово вирівнюється, а глобальні компанії використовують цю уніфікацію для формування стратегій масштабного виробництва та маркетингу.

Основні фактори, що впливають на попит на смартфони, можна умовно розділити на кілька категорій. Економічні фактори включають доходи населення, загальний рівень добробуту, вартість пристроїв та наявність альтернативних товарів. Чим вищий рівень доходів, тим більший попит на більш дорогі моделі смартфонів з розширеними функціями [1]. Дослідження [3] показує, що у країнах з ВВП на душу населення понад 30,000 дол. США, зокрема у США, Канаді, Південній Кореї, частка преміум-смартфонів перевищує 70 % загального обсягу продажів.

Технологічні фактори охоплюють швидкість впровадження інновацій, появу нових технологій, таких як 5G, штучний інтелект або інтернет речей (IoT), які стимулюють інтерес споживачів до нових моделей.

Маркетингові фактори мають надзвичайно сильний вплив на формування попиту. Глобальні рекламні кампанії, активність у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами та застосування просунутих стратегій просування створюють позитивний образ бренду і мотивують споживача до купівлі. Соціально-культурні фактори включають моду, суспільні норми, а також поколіннєві особливості. Молодь, як правило, є основним споживачем інноваційних моделей, орієнтованих на розваги, камери, ігри та соціальні мережі. Політичні та регуляторні фактори, зокрема торговельні бар'єри, санкції, державна підтримка або обмеження імпорту, також впливають на доступність і ціну смартфонів. Екологічний аспект набирає ваги: споживачі дедалі частіше звертають увагу на етичність виробництва, використання перероблених матеріалів та відповідальність брендів перед довкіллям.

Аналізуючи ринок смартфонів, доцільно звернутися до статистичних даних щодо обсягів продажів у різних регіонах. У США та країнах Європейського Союзу зберігається стабільно високий рівень попиту на смартфони преміум-сегменту, тоді як у країнах Азії, зокрема в Китаї та Індії, спостерігається стрімке зростання попиту на більш доступні моделі з оптимальним співвідношенням ціни і якості [3].

Наприклад, у 2023 р. Китай залишався найбільшим ринком смартфонів із понад 285 млн. од., тоді як Індія стала другим за величиною, випередивши США, з більш ніж 155 млн. пристроїв [3].

За останні 5–10 років глобальна динаміка свідчить про постійне зростання обсягів продажів, хоча темпи зростання сповільнюються через насичення ринку та зростання тривалості користування одним пристроєм [2]. Так, за даними «International Data Corporation» (IDC), у 2023 р. у світі було продано приблизно 1,17 млрд. смартфонів, що на 3,2 % менше порівняно з 2022 р., через економічну невизначеність та насичення ринку [3].

Вплив глобалізації на попит ілюструється прикладами миттєвої реакції ринку на вихід нових моделей. Наприклад, презентації «Apple» щороку викликають хвилю інтересу в усьому світі, а попередні замовлення реєструються вже за кілька годин після анонсу. Аналогічно компанія Samsung адаптує свої продукти до специфіки окремих ринків, наприклад, випускаючи моделі з подвійними SIM-картами для Індії або вбудованими фінансовими сервісами для Південної Кореї. Такі приклади демонструють, як глобальні гравці враховують локальні особливості, поєднуючи глобальну присутність із гнучкістю у виробництві та маркетингу.

Попит на смартфони формується під впливом цілого комплексу факторів, серед яких вирішальну роль відіграють доходи населення, технологічний прогрес, маркетингова активність компаній, а також глобалізація як рушійна сила поширення інновацій і уніфікації споживчих уподобань. Найсильніший вплив мають технологічні та маркетингові фактори, які активно використовуються виробниками для стимулювання купівлі.

Література:

1. Кулик О.О. Конкурентний аналіз і цифрове позиціонування на ринку смартфонів: збірник наукових матеріалів СХХХІ міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Чернівці, 2023. С. 162-164.
2. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи. *Регіональні студії*. 2020. № 23. С. 34-39.
3. Counterpoint Technology Market Research. URL: <https://www.counterpointresearch.com/> (дата звернення: 15.05.2025).

Качмар Г.Я.

здобувач вищої освіти

Головчак М.І.

PhD, асистент

Карковська В.Я.

*д.держ.упр., професор
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

Ф'ЮЧЕРСНІ ТА ОПЦІОННІ РИНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Зростання рівня інтернаціоналізації виробництва, поглиблення економічних зв'язків між національними ринками, розвиток міжнародної торгівлі та фінансова глобалізація зумовлюють потребу в нових інструментах інвестування та мінімізації ризиків [1].

Інвестиційні фонди та приватні трейдери використовують різні інструменти, щоб контролювати ці ризики. Серед їх числа: опціони, свопи, форварди та ін. Кожен учасник ринку має обирати потрібний метод залежно від його потреб та рівня ризику [2]. Одними із найефективніших інструментів для зниження фінансових втрат є ф'ючерсні та опціонні контракти, які широко застосовуються на фінансових ринках з метою хеджування ризиків.

Хеджування – це продаж ф'ючерсних контрактів з метою знизити ризики коливання ціни базових активів, коли вартість гарантовано фіксується. Страхування із застосуванням цього інструменту полягає в наступному: на ф'ючерсному ринку відкривається позиція, яка компенсує протилежну позицію на спотовому ринку, що дозволяє закрити ризик зміни ціни. Учасники договору отримують бажану вартість на тимчасовому відрізку, що потрібний, що дає можливість планувати свою діяльність. Хеджування набуває великої популярності, оскільки з його допомогою контролюють різні ризики [2].

Розрізняють 2 види хеджування із застосуванням ф'ючерсних договорів [2]: покупкою (довгий хедж) – передбачає придбання ф'ючерсу, що гарантує захист від можливого підвищення цін у майбутньому; продажем (короткий хедж) – на ринку реалізується товар, і, щоб застрахуватися від можливого зниження вартості через деякий час, продаються термінові інструменти.

Окрім ф'ючерсів, важливим інструментом хеджування ризиків є опціони, які, на відміну від перших, надають інвестору право, а не обов'язок здійснення операції, що забезпечує більшу гнучкість у стратегіях управління ризиками.

Опціонний контракт – це угода, яка дає трейдеру право купувати або продавати актив за заздалегідь визначеною ціною до визначеної дати або раніше [3]. Опціони і ф'ючерси – похідні фінансові інструменти з подібними сферами застосування, але вони істотно відрізняються механізмом розрахунків. Ф'ючерсні контракти зазвичай виконуються після завершення терміну дії, що зобов'язує власника провести операцію з базовим активом або його грошовим еквівалентом. Проте опціонні контракти передбачають виконання лише за ініціативою власника; якщо покупець вирішує скористатися правом, продавець зобов'язаний провести операцію з активом [3]. Так, використання похідних фінансових інструментів, зокрема ф'ючерсів та опціонів, дозволяє інвесторам ефективно управляти ризиками в умовах зростаючої глобалізації та нестабільності фінансових ринків.

Література:

1. Сучасні тенденції розвитку світового ринку деривативів. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/163_81-87.pdf
2. Хеджування ризиків ф'ючерсами: у чому суть інструменту та як його використовувати. URL: <https://ffin.ua/blog/articles/investopediia/post/xedzuвання-rizikiv-fyucersami-u-comu-sut-instrumentu-ta-yak-yogo-vikoristovuvati>
3. Що ви знаєте про опціонні контракти? Binance. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/1169980>

Коваленко В.О.

здобувач вищої освіти

Рассадникова С.І.

к.е.н., доцент

*Міжнародний гуманітарний університет,
Одеса, Україна*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ НА ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ТАЛАНТІВ У ЦИФРОВУ ЕКОНОМІКУ

У сучасному світі, де технології визначають ритм економічного розвитку, молодь стала ключовим стратегічним ресурсом для бізнесу. Водночас, ціннісні орієнтири покоління Z і міленіалів істотно відрізняються від попередніх поколінь. Для них важливими є не лише зарплата й стабільність, а й місія компанії, етичність її поведінки, екологічна відповідальність та соціальна залученість. Саме тому соціальна відповідальність бізнесу (CSR) стала критично важливою умовою для залучення та утримання молодих фахівців.

За результатами глобального дослідження «Deloitte» у 2023 р., 44% представників покоління Z і 37% міленіалів заявили, що відмовилися від співпраці або працевлаштування в компанії, яка не поділяє їхніх цінностей або недостатньо активно реалізує соціальні ініціативи [1]. Ще 75% зазначили, що соціальна та екологічна відповідальність бізнесу впливає на їхню довіру до бренду. Ці дані свідчать про зміну пріоритетів у системі трудових і споживчих відносин.

Особливо це помітно в технологічних секторах. У 2024 р. понад 68% фахівців з ІТ-сфери в Європі та Північній Америці заявили, що готові змінити місце роботи на користь компанії з сильним ESG-профілем, навіть за умов нижчої заробітної плати [2; 3]. Це формує нову логіку управління персоналом: компанії, які інвестують у соціальні програми, волонтерство, інклюзію та екологічні ініціативи, створюють репутаційну перевагу на ринку праці.

Так, компанії «Google», «Microsoft» та «Salesforce» впровадили внутрішні платформи для залучення працівників до соціальних проєктів, пропонують оплачувану волонтерську відпустку й звітують про результати впливу в межах своєї нефінансової звітності. За словами HR-директорки «Salesforce», у 2023 р. залученість молодих працівників зросла на 21% після запуску нової програми «Business for Impact», що включає менторство для студентів, підтримку громадських організацій і «зелені» офісні ініціативи [4].

В українських реаліях це явище також набирає актуальності. Попри повномасштабну збройну агресію РФ та енергетичні кризи, велика частина компаній не лише зберегла, а й розширила свої CSR-програми. Наприклад, в ІТ-компаніях «EPAM», «SoftServe» та «MacPaw» активно реалізуються програми менторства для молоді, психологічної підтримки та цифрової освіти [5; 6; 7]. У 2023 р. в межах проєкту IT Generation (за підтримки Мінцифри та міжнародних партнерів) понад 2 000 молодих українців отримали безкоштовне навчання в ІТ і подальші пропозиції працевлаштування від компаній-учасниць, які позиціонують себе як соціально відповідальні [5].

Таким чином, соціальна відповідальність у цифрову епоху перетворилась на механізм формування довіри, залучення талантів і створення середовища, де цінності компанії та працівників резонують. Це особливо важливо для країн із високим рівнем міграції молоді та викликами у сфері людського капіталу — таких як Україна. CSR, що раніше вважався

вторинним елементом корпоративної стратегії, тепер дедалі більше визначає конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку праці.

Література:

1. Deloitte. 2023 Global Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
2. Glassdoor. Workplace Trends 2024: What Matters Most to Job Seekers. URL: <https://www.glassdoor.com/research/reports/workplace-trends-2024> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
3. PwC. Future of Work and Skills 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/future-of-work.html> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
4. Salesforce. Impact Report 2023. URL: <https://www.salesforce.com/company/news-press/impact> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
5. EPAM Ukraine. Соціальні ініціативи компанії. URL: <https://careers.epam.ua/life-at-epam> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
6. SoftServe. Корпоративна відповідальність. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/about-us/corporate-social-responsibility> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
7. MacPaw. Соціальна діяльність компанії. URL: <https://macpaw.com/uk/about/social-responsibility> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
8. Міністерство цифрової трансформації України. Проект IT Generation. URL: <https://www.digital.gov.ua/projects/it-generation> (дата звернення: 17.05.2025 р.).

Малтиз В.В.

*к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри
Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі, що стрімко трансформується під впливом цифрових технологій, рівень цифрової грамотності та розвинені соціальні навички (soft skills) стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою повноцінної участі громадян у соціальному, економічному та політичному житті. Відтак, актуальність теми відображається у необхідності формування стратегії цифрової грамотності та соціальних навичок суспільства в Україні в сучасних умовах. Аналізуючи погляди вчених, слід акцентувати увагу на тому, що в сучасних умовах, особливо в контексті війни та цифрової трансформації науковці наразі вбачають необхідність у формуванні підходів до здобуття суспільством цифрової грамотності та соціальних навичок, піднімають цю проблематику у власних дослідженнях та більшість наукових досліджень носять теоретичний характер і не враховують вплив зовнішніх факторів.

Будувати стратегії для подальшого розвитку варто з усвідомлення проблем. Розбір проблеми низького рівня цифрових і соціальних навичок громадян України за системою Fishbone Diagram допомагає візуалізувати причини основної проблеми, структурувати аналіз за ключовими категоріями (освіта, політика, інфраструктура, середовище тощо), виявити глибинні чинники, а не лише поверхневі, побачити взаємозв'язки між різними факторами, знайти точки впливу для формування ефективної стратегії розв'язання вказаної в основі діаграми проблеми (рис 1).

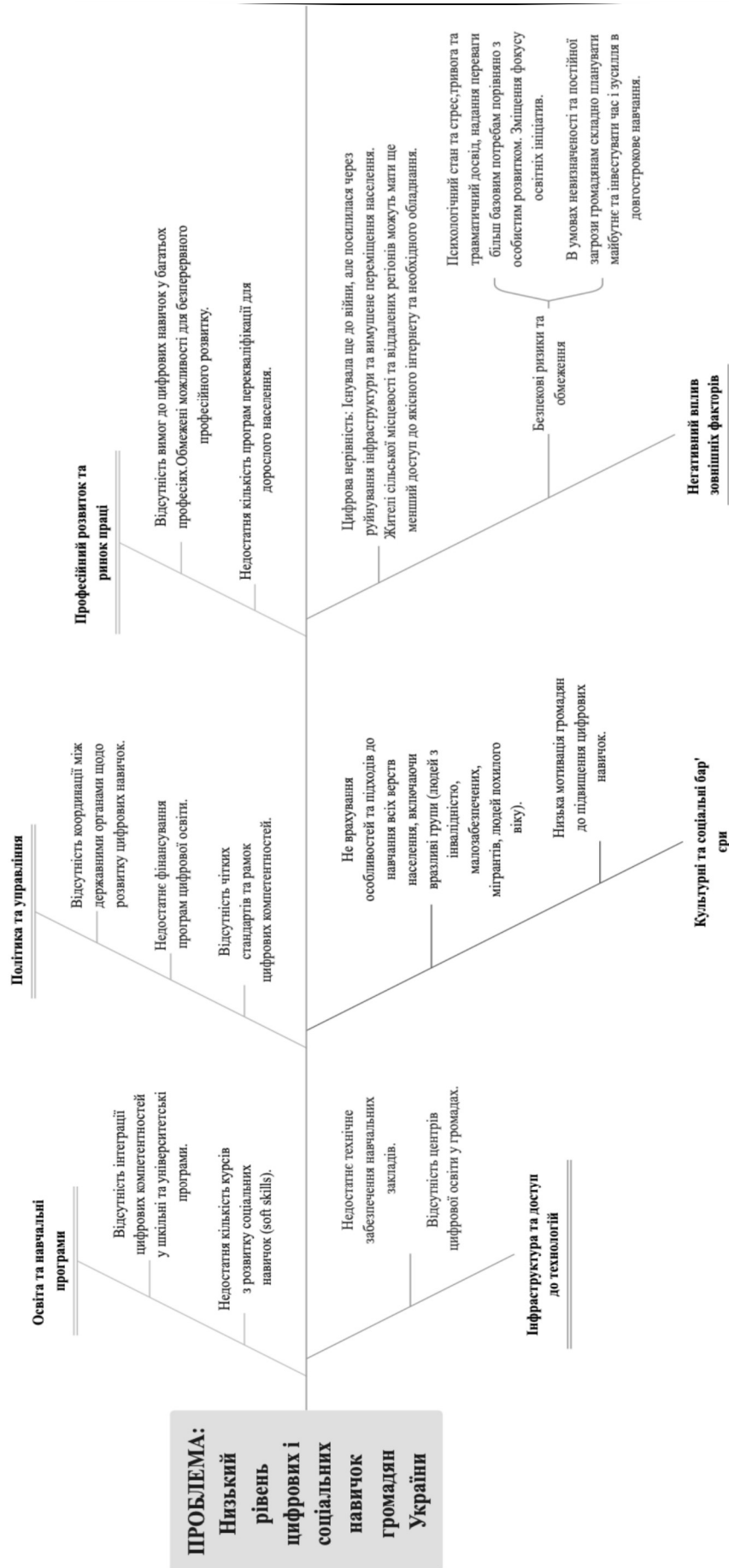


Рисунок 1 – Розбір проблеми низького рівня цифрових і соціальних навичок громадян України за системою Fishbone Diagram [розроблено автором]

Маючи розуміння про причини низького рівня цифрових і соціальних навичок громадян України, слід перейти до формування шляхів вирішення існуючої проблеми. В результаті дослідження схеми Fishbone Diagram можна отримати цілісне бачення проблеми, обґрунтовані рішення, пріоритети для впровадження змін.

Досліджений позитивний європейський досвід, досвід провідних країн та вище представлений аналіз проблем дає можливість розробити стратегію формування цифрової грамотності та соціальних навичок (рис.2).



Рисунок 2 – Стратегія формування цифрової грамотності та соціальних навичок суспільства України [розроблено автором]

Отже в результаті реалізації представленої стратегії в Україні вона матиме такі перспективи: підвищення цифрової грамотності населення, що сприятиме їхній соціальній та економічній активності, розвиток ринку праці. Успішна реалізація стратегії вимагає комплексного підходу, політичної волі, залучення ресурсів та активної участі громадянського суспільства.

Манукян Ю.Д.

здобувач вищої освіти

Нестерова К.С.

к.е.н., доцент

*Міжнародний гуманітарний університет,
Одеса, Україна*

ЗМІНА РОЛІ ПРОВІДНИХ ФІНАНСОВИХ ЦЕНТРІВ СВІТУ (ЛОНДОН, НЬЮ-ЙОРК, ШАНХАЙ, ДУБАЙ)

У сучасному глобалізованому світі роль фінансових центрів дедалі більше визначає динаміку міжнародних економічних процесів, капіталопотоків, інвестиційної активності та формування нових геоекономічних впливів. Актуальність дослідження зміни ролі провідних фінансових центрів світу, зокрема Лондона, Нью-Йорка, Шанхаю та Дубаю, обумовлена швидкими трансформаціями глобального фінансового ландшафту [1]. Ці зміни зумовлені політичними подіями, технологічними інноваціями, а також геоекономічним зсувом на користь країн Азії та Близького Сходу.

Нью-Йорк історично утримує статус одного з найпотужніших фінансових центрів світу, зокрема завдяки наявності Нью-Йоркської фондової біржі (NYSE), Уолл-стріт та багатьох транснаціональних корпорацій. Після 2008 року фінансова система США зазнала глибокого реформування, однак Нью-Йорк зумів не лише втримати лідерство, а й інтегрувати нові технології в банківський сектор.

За даними Global Financial Centres Index 34, Нью-Йорк утримує перше місце серед фінансових центрів світу, що підкреслює його глобальне лідерство у сфері фінансових послуг [2].

Станом на 2023 р., загальна ринкова капіталізація Нью-Йоркської фондової біржі (NYSE) перевищила 25 трлн дол. США, що є найбільшим показником серед усіх бірж світу [3].

Американські банки, інвестиційні фонди та біржі стали піонерами у впровадженні електронної торгівлі, цифрових активів та ESG-інвестицій [6]. Нью-Йорк також залишається світовим лідером з обсягу прямих іноземних інвестицій, обслуговування фінансових угод та хеджування валютних ризиків.

Лондон, у свою чергу, протягом десятиліть виконував роль європейського фінансового хабу. Його позиції значною мірою базувалися на відкритості ринку, стабільній правовій системі та легкому доступі до ринку ЄС. Проте після Brexit місто зіткнулося з рядом викликів. Частина банківських установ та біржової інфраструктури була перенесена до Франкфурта, Парижа та Амстердама. Проте, завдяки гнучкості лондонської фінансової індустрії та активній адаптації до нових умов, місто зберегло привабливість для іноземного капіталу [4].

У 2023 р. Лондон посів друге місце в рейтингу GFCI, поступившись лише Нью-Йорку, що свідчить про збереження його ролі як провідного глобального фінансового центру [2]. Лондон трансформується у глобальний центр фінтеху, активно підтримуючи стартапи, блокчейн-ініціативи та розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC). Залучення інвестицій в «зелену» економіку, страхові послуги та управління активами також зміцнює його позиції.

Особливої уваги заслуговує піднесення Шанхаю. Це місто дедалі більше утверджується як фінансовий центр не лише в межах Китаю, але й у всьому Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Роль Шанхаю стрімко зростає завдяки фінансовій лібералізації, активному розвитку

юаня як міжнародної валюти, а також розширенню внутрішнього фінансового ринку Китаю для іноземних інвесторів.

Інший феномен сучасної фінансової географії - стрімке зростання значущості Дубаю. Це місто перетворилося з регіонального торгового центру на один із ключових світових фінансових вузлів, що з'єднує Європу, Азію та Африку. Зручне податкове законодавство, вільні економічні зони, державна підтримка інновацій та модернізована інфраструктура зробили Дубай магнітом для приватного капіталу, венчурних інвестицій та ісламських фінансів. Місто активно розвиває фінансові послуги у сфері криптоактивів, блокчейн-рішень та фінансових технологій [3]. Окрім того, Дубай позиціонує себе як центр для роботи з активами нафтогазового походження, суверенними фондами та інвестиціями в нерухомість.

Зміна ролі провідних фінансових центрів світу є закономірним наслідком глибоких змін у світовій економіці [2]. Водночас, взаємозв'язки між провідними фінансовими центрами стають дедалі тіснішими. Можна спостерігати не лише конкуренцію, але й співіснування, яке формує нову багатополярну фінансову архітектуру світу. Цей процес відкриває нові виклики та можливості для держав, компаній і окремих інвесторів, які прагнуть адаптуватися до нової епохи глобального фінансового переформатування.

Література:

1. Демичева А.В. Глобальні міста та їх позиціонування у просторі сучасних міжнародних відносин. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С. 241–245.
2. The Global Financial Centres Index. URL: <https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
3. World Federation of Exchanges. URL: <https://www.world-exchanges.org/> (дата звернення: 17.05.2025 р.).
4. Ухналь Н.М. Особливості розвитку міжнародних фінансових центрів в умовах глобалізації фінансової системи. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 2(71). С. 20–28.
5. Шпак Л. О. Особливості розвитку світових фінансових центрів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Сер.: Економіка і менеджмент. 2013. № 1 (14). С. 50-55.
6. Юзвяк О.В. Конкурентоспроможність світових фінансових центрів у посткризовий період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 24. С. 61-65.

Мединська Т.В.

к.е.н., доцент, старший науковий співробітник відділу просторового розвитку

Олійник П.Ю.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,
Львів, Україна*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Управління публічними фінансами на рівні територіальних громад є ключовим елементом ефективного місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку. Досвід різних країн демонструє різноманіття підходів, але водночас виокремлює спільні принципи, які можуть бути корисними для України, особливо в контексті децентралізації та відбудови.

1. Децентралізація фінансових повноважень як основа ефективного місцевого самоврядування. Децентралізація фінансових повноважень є фундаментальним аспектом успішного управління публічними фінансами територіальних громад у більшості розвинених країн. Досвід таких держав, як Німеччина, США, Канада та Польща, демонструє значну автономію місцевих органів влади у формуванні та використанні бюджетних ресурсів. Як

зазначають науковці, високий рівень фінансової децентралізації дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, що сприяє підвищенню ефективності використання коштів та кращому задоволенню потреб місцевого населення. Зокрема, у Німеччині муніципалітети мають власні податки (податок на промислову діяльність, податок на нерухомість), які формують значну частину їхніх доходів [1]. Аналогічно, у США штати та місцеві органи влади широко використовують місцеві податки на продажі та на майно, що забезпечує їхню фінансову незалежність [2].

2. Середньострокове бюджетне планування та програмно-цільовий метод. Важливою інновацією у зарубіжній практиці управління публічними фінансами громад є перехід від короткострокового до середньострокового бюджетного планування (на 3-5 років) та широке застосування програмно-цільового методу. Цей підхід, на думку вчених, дозволяє громадам здійснювати стратегічне планування великих інфраструктурних проєктів, забезпечуючи стабільність їхнього фінансування. У країнах ОЕСР, як вказує OECD [3], бюджетування, орієнтоване на результат (performance-based budgeting), стає стандартом, де бюджетні кошти виділяються не просто за статтями видатків, а під конкретні програми з чітко визначеними цілями та індикаторами ефективності. Це значно підвищує прозорість, підзвітність та оптимізує використання публічних коштів.

3. Прозорість, участь громадськості та фінансовий контроль. Зарубіжний досвід підкреслює критичну важливість прозорості бюджетного процесу та активного залучення громадськості. Публікація детальних бюджетних документів, проведення громадських слухань та впровадження механізмів громадського бюджету (participatory budgeting), як це практикується у багатьох містах Європи та Південної Америки, сприяє підвищенню довіри до місцевої влади та забезпечує більш раціональне використання коштів. Крім того, ефективні системи зовнішнього та внутрішнього фінансового контролю є невід'ємною частиною управління публічними фінансами. Незалежний аудит та парламентський контроль на місцевому рівні (контроль з боку місцевих рад) забезпечують дотримання фінансової дисципліни та ефективність використання коштів [4].

4. Муніципальні запозичення та управління боргом. Багато територіальних громад за кордоном активно використовують муніципальні запозичення (випуск облігацій, банківські кредити) для фінансування капітальних проєктів розвитку. Однак, це відбувається за умови суворого регулювання та оцінки кредитних рейтингів муніципалітетів, що відображають їхню фінансову стійкість та здатність обслуговувати боргові зобов'язання. Ефективне управління боргом, включаючи розробку стратегій запозичень та контроль за рівнем боргового навантаження, є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності громади та уникнення фінансових криз [5].

Зарубіжний досвід управління публічними фінансами територіальних громад є цінним джерелом для подальшого розвитку вітчизняної системи місцевого самоврядування, а також адаптація кращих практик з урахуванням національної специфіки та викликів, а саме:

1. Поглиблення фінансової децентралізації шляхом розширення податкової бази місцевих бюджетів та збільшення їхньої фінансової автономії.
2. Перехід на середньострокове бюджетне планування та повсюдне застосування програмно-цільового методу для підвищення ефективності використання коштів.
3. Забезпечення максимальної прозорості та підзвітності у бюджетному процесі, активне залучення громадськості та зміцнення механізмів фінансового контролю [6].
4. Формування ефективної системи муніципальних запозичень та відповідального управління боргом для фінансування масштабних проєктів відновлення та розвитку.

Імплементация цих підходів дозволить українським громадам не лише ефективно відбудовуватись після війни, а й стати справжніми центрами розвитку, які здатні самостійно визначати своє майбутнє та забезпечувати високу якість життя для своїх мешканців.

Література:

1. Blöchliger, H., & King, D. (2017). Fiscal Decentralisation. A Comparative Study of Leading Decentralised Countries. Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/decentralization-in-developing-countries-9781849805087>.
2. Stansel, D. (2017). Local Government Finance. A Primer. Mercatus Center at George Mason University. URL: <https://www.millsap-leviathan-hypothesis-mercatus-working-paper-v1>
3. OECD (2019). OECD Journal on Budgeting: Special Issue on Performance Budgeting. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org>.
4. Premchand, A., & Premchand, A. (2011). Government Financial Management. Routledge. URL: <https://1557751498?asin=1557751498&revisionId=&format=4&depth>.
5. World Bank (2012). Municipal Finance. A Handbook for Local Governments. World Bank Publications. URL: <https://www.worldbank.org>.
6. Мельник М. І., Мединська Т. В., Мельник В. А. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку підприємницького сектору: регіональний та локальний вимір. *Трансформаційна економіка*. № 3 (08), 2024. С. 72-78.

Палієв В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна*

Урбанський М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,
Київ, Україна*

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ПРОСТІР ІННОВАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Цифрова економіка сьогодні розглядається не лише як набір технологічних інновацій чи окрема галузь економіки, а як всеохопна трансформація соціально-економічних процесів, яка зачіпає всі рівні взаємодії: від індивідуального до глобального. Зміна парадигми полягає у переході від традиційних форм господарювання до систем, де основними активами стають дані, цифрові платформи та алгоритми. У цьому контексті особливу цінність набувають швидкість адаптації, здатність до взаємодії в межах складних мереж і інноваційна мобільність суб'єктів. Виникає потреба в осмисленні нових підходів до організації виробництва, споживання, освіти, управління та суспільного розвитку, де саме технології виступають не лише інструментом, а середовищем існування економічної взаємодії.

Цифрова економіка ґрунтується на нових факторах виробництва: цифрових даних, обчислювальних потужностях, програмному забезпеченні, цифрових інфраструктурах і платформах. Однією з ключових рис є мережевість – здатність учасників утворювати тимчасові або сталі коаліції, взаємодіяти в реальному часі та генерувати додану вартість на базі взаємного обміну інформацією. Цифрові платформи, такі як Uber, Facebook, Amazon, не просто координують попит і пропозицію – вони стають архітекторами нових ринків. Швидка масштабованість і гнучка логістика дозволяють їм проникати у всі сфери людської діяльності. Становлення цифрової економіки означає переосмислення понять капіталу, праці та власності, а також поява нових критеріїв ефективності – швидкість, гнучкість, охоплення.

Диджиталізація – це складний соціотехнічний процес, який змінює не лише засоби виробництва, а й повсякденні практики людей. Йдеться про трансформацію мислення,

управлінських моделей, механізмів прийняття рішень, логіки взаємодії. Бізнес-моделі, побудовані на передбачуваності та лінійному плануванні, поступаються місцем адаптивним і клієнтоорієнтованим рішенням. У сфері зайнятості – перехід до гіг-економіки, фрілансу, віддаленої роботи. У споживанні – кастомізація, мікросегментація, індивідуалізація досвіду. У результаті цифрова економіка породжує не тільки нові ринки, а й нову культуру продуктивності, що вимагає не лише цифрових навичок, а й гнучкості, креативності та здатності до безперервного навчання.

Цифрові платформи перетворюються на інститути координації, які об'єднують мільйони користувачів, постачальників, споживачів і розробників у глобальні екосистеми. Вони замінюють традиційні посередницькі структури, знижують транзакційні витрати, забезпечують аналітику в реальному часі та створюють мережеві ефекти: чим більше користувачів – тим більша цінність платформи для кожного з них. Водночас платформи мають регуляторну силу, встановлюючи правила доступу, взаємодії, модерації контенту й оплати праці. Це викликає нові етичні, правові й соціальні виклики. Проте у своїй основі платформи залишаються потужним інструментом інноваційної динаміки, що стимулює розвиток не лише економічного, а й соціального капіталу.

У світі, що швидко змінюється, успіх визначається не стабільністю, а адаптивністю. Організації, спільноти та держави, які здатні швидко навчатися, переосмислювати стратегії та інтегрувати інновації, мають значно вищі шанси на сталий розвиток. Відкриті інновації, партнерські мережі, крос-секторальні альянси та цифрові хаби – нові форми організації співпраці. У центрі уваги – людський капітал, творчість, взаємодовіра та обмін знаннями. Моделі agile, lean, дизайн-мислення стають не лише методологіями проєктного менеджменту, а філософією змін. У результаті цифрова економіка творить нові типи організацій – динамічні, модульні, клієнтоцентровані, готові до постійної взаємодії зі змінним середовищем.

Цифрова економіка – це багатогранне явище, що виходить за межі суто технологічного дискурсу. Це нова форма соціального устрою, де створення цінності залежить від здатності до взаємодії, інновацій, швидкої адаптації та глобального мислення. Від урядів до стартапів – усі гравці вимушені діяти у просторі високої невизначеності, де вартість мають не ресурси, а зв'язки, знання й ідеї. Саме тому дослідження цифрової економіки як механізму стратегічної взаємодії має залишатися в пріоритеті для наукового аналізу, управлінських рішень та освітніх практик.

Література:

1. Diacon P.E., Donici A.N. E-commerce across European Union. *CES Working Papers*, III, (3), 2011, pp. 390-397.
2. Цифрова Європа: Закон про цифрові послуги (DSA) – в дії. <https://www.hsa.org.ua/blog/cifrova-jevropa-zakon-pro-cifrovi-poslugi-dsa-v-di-i>
3. Weihbold, U. (2010) E-Commerce: is Europe behind or just different, in TechCrunch. Europe, 26 August 2010, accessed on September 2011 at URL: <http://eu.techcrunch.com/2010/08/26/e-commerce-is-europe-behind-or-just-different/>
4. European E-Commerce Report 2024. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/CMI2024_Complete_light_v1.pdf

Перепелиця О.С.

здобувач вищої освіти

Нестерова К.С.

к.е.н., доцент

*Міжнародний гуманітарний університет,
Одеса, Україна*

РЕСУРСНА ПОЛІТИКА КИТАЮ: СТРАТЕПЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОРИВУ

У контексті глобальної трансформації економіки, пов'язаної з енергетичним переходом, розвитком високих технологій та боротьбою з кліматичними змінами, рідкоземельні метали стали одним із ключових стратегічних ресурсів ХХІ ст. КНР посідає домінуючу позицію у цій сфері, що є не просто економічною перевагою, а елементом довгострокової інноваційної стратегії прориву. Ресурсна політика КНР у цій галузі є прикладом цілеспрямованого державного управління ресурсами з чіткою науково-технічною та геоекономічною орієнтацією.

За даними 2023 р., квота Китаю у виробництві рідкоземельних елементів становила 240 000 метричних тонн у перерахунку на оксид рідкоземельних елементів (REO) [1].

Одним із найважливіших елементів китайської стратегії є контроль за експортом РЗМ. З одного боку, Китай використовує цей ресурс як інструмент геополітичного впливу, з іншого – стимулює внутрішню переробку промисловість. Наприклад, у 2021 р. був посилений режим експортного ліцензування, а у 2024 р. ухвалено оновлені правила щодо обмеження експорту технологій переробки РЗМ. Таким чином, іноземні компанії змушені будувати спільні підприємства в Китаї або залишати високотехнологічне виробництво всередині країни.

Ключову роль у реалізації цієї політики відіграють державні корпорації, такі як «China Northern Rare Earth Group» і «China Rare Earth Group», створена у 2021 р. для консолідації активів. Це дозволяє уникнути хаотичного видобутку, контролювати ціни, забезпечувати екологічну безпеку та впроваджувати інновації у ланцюгу постачання.

Практичний вимір цієї політики можна побачити на прикладі електромобільної індустрії. Компанії «BYD», «CATL» та інші використовують РЗМ для створення потужних електродвигунів та акумуляторів, що дозволило Китаю стати світовим лідером у цьому секторі. Більше того, Китай активно експортує вже не сировину, а готові компоненти для автомобільної промисловості ЄС, США, Південної Кореї та Японії. Це є втіленням інноваційної трансформації ресурсу в конкурентну перевагу [4].

Водночас важливою складовою є екологічний аспект [5]. Видобуток та переробка РЗМ супроводжуються значними викидами та забрудненням. Китай у відповідь на міжнародну критику поступово впроваджує «зелені технології». Так, у Шеньчжені та Ханчжоу відкрито перші заводи з повного відновлення рідкоземельних металів з електроніки.

Свою позицію на глобальному ринку Китай зміцнює шляхом іноземного інвестування. Китайські компанії активно скуповують родовища РЗМ у Африці (ДР Конго, Танзанія), Південно-Східній Азії та Латинській Америці. Цей процес поєднано з будівництвом логістичної інфраструктури – портів, залізниць, переробних заводів.

Наукова інфраструктура також є складовою політики. Під патронатом Академії наук КНР функціонують десятки дослідницьких центрів, які працюють над новими матеріалами на базі РЗМ, у тому числі над створенням надпровідників, квантових чипів, магнітних сплавів нового покоління. Інвестиції в R&D у цій сфері постійно зростають: у 2023 р. понад 15 % державного фінансування інновацій було спрямовано саме на матеріалознавство.

Таким чином, КНР створила унікальну модель ресурсної політики в галузі рідкоземельних металів – від видобутку до високотехнологічного експорту, із чітким інноваційним фокусом. Це дозволяє не лише зміцнювати економіку, але й утверджувати глобальний вплив країни у стратегічних галузях. У довгостроковій перспективі така політика забезпечує Китаю технологічну автономію, що є основою стабільності та прориву в умовах нової індустріальної революції.

Література:

1. Mine production of rare earths in China from 2010 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1294380/rare-earths-mine-production-in-china/> (дата звернення: 18.05.2025).
2. Гулай О., Шемет В., Фурс Т. Рідкісноземельні метали як критична сировина. Короткий огляд. *Праці НТШ: Хімічні науки*. 2022. Т. LXX. С. 79–89.
3. Китай очима Азії. Колективна монографія. Інститут сходознавства ім. А. Ю. Кримського НАН України; Українська асоціація китаєзнавців. Київ, 2017. 316 с.
4. Олійник О. Зростання через інновації: досвід Китаю. *Проблеми науки*. 2014. № 11–12. С. 53– 58.
5. Шпильова Ю. Б., Ільїна М. В. Значення екологічного імперативу для формування орієнтирів сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24 (1). С. 8–11.

Петрова В.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Яремко І.І.

*к.е.н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах глобальної екологічної кризи бізнес все частіше змушений враховувати екологічний компонент своєї діяльності. Це особливо актуально для малого та середнього підприємництва (МСП), яке є основою економіки України. Незважаючи на те, що окремі суб'єкти малого бізнесу мають обмежений екологічний слід, їхній сукупний вплив на довкілля є значним. Саме тому екологізація цього сектора набуває стратегічного значення в контексті переходу до сталого розвитку.

Зростання екосвідомості споживачів та глобальні тренди сталості спонукають все більше підприємців модернізувати виробництво та послуги у відповідності до принципів «зеленого» бізнесу. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу компаній, зміцненню довіри клієнтів і дозволяє знизити витрати завдяки раціональному використанню ресурсів. Основними мотиваційними чинниками впровадження екологічних інновацій є зростання конкурентоспроможності, відповідь на потреби свідомих споживачів і прагнення до відповідності європейським стандартам. Водночас суттєвими бар'єрами залишаються висока вартість впровадження екотехнологій, обмежений доступ до фінансування та дефіцит спеціалізованої інформації.

У цьому контексті важливу роль відіграє державна та муніципальна підтримка. Надання податкових пільг, грантів, консультацій та спрощення процедур сертифікації є

ключовими механізмами стимулювання розвитку зеленого бізнесу на місцевому рівні[2]. Створення сприятливого регуляторного середовища дозволяє зробити екологічні рішення більш доступними для МСП та забезпечити синергію між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю[4].

Серед найбільш перспективних напрямів розвитку зеленого бізнесу в Україні можна виокремити:

- *Органічне виробництво*. Відзначається стабільне зростання попиту на органічну продукцію, збільшення виробничих площ і кількості сертифікованих виробників.
- *Відновлювана енергетика*. Найбільш розвиненою є біоенергетика (понад 80% обсягу "зеленої" енергії), а також активно розвиваються сонячна та вітрова енергетика.
- *Переробка відходів*. Актуальний напрям, що вимагає посилення регуляторної підтримки та розвитку відповідної інфраструктури[3].

Незважаючи на те, що за оцінками експертів близько 60% суб'єктів МСП поки не готові до впровадження екологічних практик, загальний потенціал зеленої економіки в Україні становить понад 120 млрд євро [1]. Це створює значні можливості для залучення інвестицій, розширення експорту, інтеграції у глобальні зелені ланцюги постачання та формування нових бізнес-моделей. Ті підприємства, які першими інтегрують сталі підходи до своєї діяльності, отримають стратегічні конкурентні переваги та довіру ринку.

На підтвердження актуальності та поступового розвитку «зеленого» сектору в Україні свідчать конкретні статистичні показники, наведені в таблиці 1. Ці дані демонструють як поточний стан екологічно орієнтованого підприємництва, так і перспективи його подальшого масштабування.

Таблиця 1 – Ключові показники зеленого бізнесу в Україні

Показник	Значення
Частка "зеленого" бізнесу в ВВП України	4%
Кількість екосертифікованих підприємств	68
Інвестиції в зелений бізнес у 2023 році	\$250 млн
Готовність українців платити більше за еко-продукти	82%
Частка відновлюваної енергії в енергобалансі України	15%
Частка еко-продукції на ринку FMCG	5-7%
Зростання продажів електромобілів у 2023 році	56%
Встановлена потужність СЕС та ВЕС в Україні	10 ГВт
Кількість електрозарядних станцій в Україні	1 500
Викиди CO ₂ в Україні (2023)	200 млн т
Кількість підприємств, що перейшли на ESG-стратегію	35%
Українських компаній із сертифікацією ISO 14001	1 200

Зазначені дані свідчать про поступове зростання частки «зеленого» бізнесу в економічній структурі країни. Хоча на сьогодні цей сегмент ще не досяг масштабних обсягів, проте високий рівень споживчої підтримки (82%), активізація інвестицій та зростання динаміки у сфері відновлюваної енергетики вказують на стійку тенденцію до формування в Україні конкурентоспроможної «зеленої» економіки.

Висновок. Зелений бізнес є стратегічним чинником для економіки України, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Він сприяє створенню нових робочих місць, модернізації виробництва і посиленню енергетичної незалежності. Потенціал галузі дозволяє не лише зміцнити внутрішній ринок, а й інтегруватися до глобальних зелених ланцюгів постачання.

Для повноцінного розвитку «зеленої» економіки вкрай важлива системна підтримка з боку держави та місцевої влади — через пільгові програми, податкові стимули, спрощення процедур сертифікації та просвітницькі кампанії.

Література:

1. Зелений бізнес для МСП. URL: <https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/2021/04/ZELENYJ-biznes-dlia-MSP.pdf>
2. Попова М.О. Економіка зеленого бізнесу. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/PopovaMO_Ekonomika_zelenogo_biznesu_KL_2019-.pdf
3. Війна та зелене відновлення: погляд бізнесу. Dixi Group. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/12/vijna-ta-zelene-vidnovlennya.-poglyad-biznesu.pdf>
4. Матеріали Європейського менеджменту. URL: https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/11/Materiali_EM.pdf

Повод Т.М.

к.е.н., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Пошук ефективних механізмів залучення інвестицій у соціально значущі сфери (освіта, охорона здоров'я, екологія, інклюзія) актуалізує роль соціального інвестування. У цьому контексті цифрові платформи виступають потужним інструментом агрегування ресурсів, підвищення прозорості, довіри та ефективності фінансування. Зростання популярності таких платформ у світі пояснюється поєднанням технологічних інновацій із соціальними цілями [4;5;8;9].

Цифрові платформи соціального інвестування (англ. impact investing platforms) забезпечують доступ до фінансування проєктів, що мають подвійний ефект – фінансову дохідність і соціальний вплив [4;5;10]. Прикладами успішних платформ є:

- Trine (Швеція) – інвестування в проєкти з відновлюваної енергетики для країн, що розвиваються;
- Kiva (США) – платформа мікрокредитування для підтримки малих підприємств;
- LITA.co (Франція) – інвестиції в соціально-орієнтовані стартапи [1].

Такі платформи характеризуються прозорістю, автоматизованим моніторингом соціального ефекту, низьким порогом входу для інвесторів [4;5;6;8;9;10].

Україна має значний потенціал для розвитку цифрового соціального інвестування у таких напрямках: підтримка ветеранського та жіночого підприємництва; фінансування освітніх ініціатив у сільській місцевості; інвестування у «зелені» та енергоефективні проєкти.

Однак на шляху до активного впровадження таких платформ існують виклики, а саме, відсутність законодавчої бази, низький рівень фінансової грамотності, обмежений доступ до інфраструктури цифрових фінансів [2].

Для адаптації міжнародного досвіду в Україні доцільно:

- розробити законодавче регулювання соціального інвестування;
- запровадити державні стимулюючі програми (наприклад, співфінансування або гарантії для інвесторів);

- створити публічно-приватні цифрові платформи з відкритим доступом до інформації про проекти та показники їхнього соціального впливу;
- підтримати освітні програми з impact investing для підприємців, інвесторів та місцевих органів влади [3;7].

Цифрові платформи відкривають нові можливості для розвитку соціального інвестування як дієвого інструменту інклюзивного економічного зростання. Вивчення міжнародного досвіду демонструє, що поєднання цифрових технологій, прозорих механізмів фінансування та соціальної орієнтації дозволяє мобілізувати значні ресурси для вирішення ключових соціальних проблем. Україна може скористатися цим досвідом, адаптувавши його до власних реалій з метою формування сталого середовища для impact-інвестування.

Література:

1. European Commission. Study on the feasibility of a European Social Enterprise Platform. Brussels, 2018. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 28.05.2025).
2. Сидоренко В.Ф. Соціальні інвестиції як чинник сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. №2. С. 21–30.
3. Міністерство економіки України. Національна економічна стратегія–2030. Київ, 2021. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Tanklevska, N., Povod, T., Ostapenko, A., Borovik, L. Crowdfunding Development Trends: Foreign Experience and Ukrainian Realities in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021, 194 LNNS, Pp. 897–908. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_69
5. Повод Т. Ключові аспекти функціонування краудфандингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 117–125. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.16>
6. Karнаushenko A., Tanklevska N., Povod T., Kononenko L., Savchenko V. Implementation of blockchain technology in agriculture: fashionable trends or requirements of the modern economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9(3). Pp. 124–149. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.06>
7. Повод Т. Поведінкові фінанси: інтеграції з класичними теоріями для ефективного управління інвестиційними рішеннями. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 146–152. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16>
8. Петренко, В. С., Карнаушенко, А. С., & Мельникова, К. В. Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025, (19). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01>
9. Карнаушенко, А. С., Петренко, В. С. Інноваційні стратегії Європейського Союзу для економічного відновлення постконфліктних регіонів: перспективи впровадження в Україні. *Економічний простір*, 2024, 193. С. 66-73 URL: <https://doi.org/10.30838/EP.193.66-73>
10. Карнаушенко А.С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01>

Повод Т.М.

к.е.н. доцент

Хомченко О.О.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ФІНАНСОВА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах відновлення економіки після масштабних руйнувань, спричинених збройною агресією, підприємства України зіштовхуються з необхідністю оперативної реорганізації своїх фінансових і матеріальних потоків.

Одним із найбільш перспективних підходів до вирішення цієї задачі є концепція фінансової логістики - міждисциплінарної сфери, що поєднує логістичне управління з фінансовим інжинірингом і стратегічним фінансовим плануванням [1].

Фінансова логістика дозволяє забезпечити цілісне управління грошовими потоками, інвестиційними ресурсами та фінансовими ризиками на основі принципів системності, синергетичності й мінімізації транзакційних витрат. Це особливо важливо для підприємств, що одночасно мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансування та потребують швидкої рекапіталізації або переобладнання виробничих потужностей.

У структурі фінансової логістики ключовими напрямками оптимізації виступають: планування ліквідності та платоспроможності; проектування гнучких моделей обігового капіталу; координація потоків рефінансування та реінвестування; використання альтернативних інструментів фінансування (зокрема краудфандинг, лізинг, сек'юритизація) [2].

Післявоєнна специфіка потребує також інтеграції ESG-критеріїв у систему фінансової логістики, що зумовлено необхідністю підвищення інституційної привабливості підприємств для міжнародних донорів і інвесторів. Крім того, цифровізація фінансових потоків (використання блокчейн- та хмарних технологій) дозволяє досягти нової якості в управлінні відновлювальними процесами – зокрема в сфері контролю за рухом фінансування, прозорості операцій та зниженні витрат на адміністрування [3].

У період повоєнного відновлення економіки України критичною умовою ефективного функціонування підприємств має бути забезпечення стійкого управління фінансовими потоками. У цьому контексті фінансова логістика виступає не лише як інструмент координації грошових потоків, а й як ключовий чинник інтеграції відновлювальних процесів на мікро- та мезорівнях.

Фінансова логістика має стати не лише інструментом координації ресурсів, але й базисом формування антикрихкої архітектури підприємств у повоєнний період. Її інтеграція у стратегічне управління дозволить підвищити адаптивність бізнесу до зовнішніх викликів, пришвидшити реалізацію проектів реконструкції та активізувати інвестиційні процеси.

Література:

1. Повод Т. М. Фінансова логістика як ключовий елемент стійкого розвитку бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 6. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>.

2. Tanklevska N., Povod T., Ostapenko A., Borovik L. Crowdfunding Development Trends: Foreign Experience and Ukrainian Realities in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021. Vol. 194. Pp. 897–908. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_69.
3. Karnaushenko A., Tanklevska N., Povod T., Kononenko L., Savchenko V. Implementation of blockchain technology in agriculture: fashionable trends or requirements of the modern economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9(3). Pp. 124–149. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.06>.

Повод Т.М.

к.е.н. доцент

Чайка Р.Г.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна

РЕАКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ ЕКОНОМІЧНІ ШОКИ: ЕМПІРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОВЕДІНКОВИХ ЗМІН

Умови зростаючої економічної турбулентності, спричиненої глобальними фінансовими кризами, пандеміями, військовими конфліктами та іншими зовнішніми шоками, зумовлюють необхідність переосмислення моделей економічної поведінки підприємств. Актуальність дослідження реакцій суб'єктів господарювання на екзогенні впливи зростає в контексті забезпечення їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасні емпіричні підходи до оцінки поведінкових змін підприємств базуються на синтезі концепцій класичної економіки та поведінкових фінансів, що дозволяє більш точно інтерпретувати ірраціональні реакції економічних агентів [1, 2]. Поведінкові моделі в економіці дозволяють пояснити не лише відхилення у прийнятті рішень в умовах ризику та невизначеності, але й надають інструменти для прогнозування реакцій підприємств на зовнішні подразники [3]. Зокрема, спостерігається переорієнтація з короткострокових прибуткових стратегій на збереження ліквідності та репутаційного капіталу.

Одним із ключових напрямів емпіричного дослідження поведінки підприємств у відповідь на зовнішні шоки є виявлення адаптаційних стратегій, що реалізуються через зміну фінансової структури, трансформацію бізнес-моделей, цифровізацію операційної діяльності та використання інноваційних фінансових інструментів, зокрема краудфандингу [4, 5, 6]. Такі цифрові інструменти дозволяють не лише диверсифікувати джерела фінансування, а й активізувати соціальне інвестування, що є надзвичайно важливим в умовах обмеженого доступу до традиційних банківських кредитів.

Краудфандингові платформи стають все більш релевантними для мікро- та малих підприємств, які прагнуть мобілізувати інвестиції за рахунок залучення громадянського суспільства. Цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем, мінімізації транзакційних витрат та оперативному коригуванню бізнес-стратегій у кризових умовах.

Реакція підприємств також суттєво детермінована рівнем фінансової грамотності управлінців, що визначає якість оцінки ризиків, адаптивність стратегій та ефективність реагування на виклики зовнішнього середовища [3, 5]. Встановлено, що вищий рівень фінансових знань та навичок прийняття рішень прямо корелює з ефективною антикризовою поведінкою підприємств.

Крім того, фінансова освіта позитивно впливає на здатність суб'єктів господарювання до самофінансування та оптимального управління оборотним капіталом.

Таким чином, комплексне використання поведінкових моделей, цифрових платформ та освітніх механізмів є основою для формування інституційної та операційної гнучкості підприємств в умовах зовнішньої економічної нестабільності. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці індикаторів раннього виявлення шоків і побудові прогнозних моделей зміни поведінкових патернів підприємств. Такі індикатори мають бути багатовимірними, охоплюючи макроекономічні, секторальні та поведінкові змінні.

Прогнозні моделі повинні враховувати когнітивні особливості управлінців, рівень їх фінансової грамотності та інституційне середовище, в якому функціонує бізнес [2, 3, 4, 7]. Доцільним є також залучення поведінкових сценаріїв, які імітують можливі траєкторії прийняття рішень у змінних умовах.

Таким чином, поєднання індикаторів раннього попередження з прогнозними поведінковими моделями створює базу для впровадження адаптивних систем управління підприємствами, орієнтованих на стійкість, гнучкість і динамічну відповідність ринковим змінам.

Література:

1. Повод Т. Поведінкові фінанси: сутність та підходи до визначення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13>
2. Повод Т. Поведінкові фінанси: інтеграції з класичними теоріями для ефективного управління інвестиційними рішеннями. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 22. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16>.
3. Танклевська Н. С., Повод Т. М. Поведінкова економіка: етимологія, сутність, теорія. *Науковий вісник льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3–4. С. 38–46. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/6213>.
4. Tanklevska N., Povod T., Ostapenko A., Borovik L. Crowdfunding development trends: foreign experience and Ukrainian realities in the digital economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021. Vol. 194. Pp. 897–908. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_69.
5. Повод Т. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.11>
6. Повод, Т. (2021). Ключові аспекти функціонування краудфандингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (10), 117-125. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.16>
7. Повод, Т., Адвокатова, Н. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020, (2), 213-221. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/68>

Повод Т.М.

к.е.н. доцент

Яровий С.І.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ КРАУДФАНДИНГУ З ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМОЮ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Краудфандинг, як форма децентралізованого фінансування проєктів через цифрові платформи, відіграє дедалі важливішу роль у фінансовій інклюзії, особливо для стартапів, мікро- та сімейного бізнесу. Його зростання зумовлено розвитком фінтеху, що забезпечує технічну інфраструктуру для проведення транзакцій, ідентифікації, аналітики ризиків та маркетингової автоматизації [1, 2, 4, 6]. Фінтех-екосистема включає інноваційні фінансові сервіси, серед яких

краудфандинг взаємодіє з: цифровими платіжними системами (PayPal, Stripe, LiqPay), що забезпечують швидкі перекази; смарт-контрактами на основі блокчейну для автоматизованого розподілу коштів [1]; AI/ML-аналітикою для оцінки ризиків, прогнозування фінансування та поведінкових патернів інвесторів; регтех-рішеннями, які підтримують відповідність краудфандингових платформ регуляторним вимогам [2, 3, 4, 5, 6]. Інтеграція краудфандингу з фінтех-екосистемою забезпечує: зниження транзакційних витрат і бар'єрів для входу; підвищення довіри до платформ завдяки прозорості блокчейн-технологій; створення умов для демократизації інвестицій; швидшу комерціалізацію інновацій за рахунок цифрової інфраструктури [4, 6].

Попри динамічний розвиток фінтех-сектору в Україні, зокрема в напрямках цифрового банкінгу, платіжних сервісів та мобільних гаманців, сегмент краудфандингу залишається порівняно маргіналізованим у структурі фінансових технологій. Це обумовлено низкою системних бар'єрів, що стримують інтеграцію краудфандингу у фінтех-екосистему. Передусім, ключовою перешкодою є відсутність спеціального законодавчого регулювання діяльності краудфандингових платформ. Хоча Національний банк України та НКЦПФР у 2021–2023 роках декларували наміри гармонізації українського законодавства із положеннями Регламенту ЄС 2020/1503 щодо європейських постачальників краудфандингових послуг, відповідні нормативно-правові акти досі не прийняті або залишаються фрагментарними [2, 5, 7, 8]. Це створює правову невизначеність для учасників ринку та обмежує залучення інституційних інвесторів до цифрових фінансувань.

Особливої актуальності ці виклики набувають в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, коли підприємства, особливо в секторі малого і середнього бізнесу, стикаються з браком фінансування, а традиційні джерела (банківські кредити або державні програми) мають обмежену доступність. За цих умов краудфандинг міг би відігравати роль ефективного інструменту фінансування локальних ініціатив і реабілітації бізнесу, проте без інтеграції з фінтех-рішеннями (цифрові гаманці, електронна ідентифікація, блокчейн, тощо) його потенціал залишається не реалізованим у повному обсязі [2, 3, 5, 8].

Водночас, на фоні цифрової трансформації публічного управління в Україні, яка зокрема реалізується через ініціативи Мінцифри, Дія.City, впровадження відкритих даних і цифрових реєстрів, створюються сприятливі передумови для запуску інтегрованих краудфандингових платформ, що базуються на принципах прозорості, відкритості та довіри. Платформи нового покоління можуть використовувати смарт-контракти для автоматизації зобов'язань, AI-аналітику для оцінки ризиків проєктів, а також інтегруватися з державними реєстрами для верифікації ініціаторів кампаній [8].

Таким чином, інституційна модернізація, підтримка з боку державних регуляторів, а також стратегічні партнерства між фінтех-компаніями, громадським сектором і бізнесом є критичними чинниками для подолання поточних бар'єрів і повноцінного включення краудфандингу до фінтех-екосистеми цифрової економіки України. Інтеграція краудфандингу з фінтех-екосистемою є ключовим чинником його ефективного функціонування в цифровій економіці. Успішні моделі такої інтеграції вже реалізовані в країнах ЄС, США та Азії.

Література:

1. Zetzsche D. A., Buckley R. P., Amer D. W., Barberis J. N. From FinTech to TechFin: The Regulatory Challenges of Data-Driven Finance. *NYU Journal of Law & Business*. 2020. Vol. 16(1). Pp. 55–122.
2. Марчук О.І., Сасевич Ю.В. Краудфандинг як інструмент фінансування підприємництва в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 47–56.
3. Tanklevska, N., Povod, T., Ostapenko, A., Borovik, L. Crowdfunding Development Trends: Foreign Experience and Ukrainian Realities in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021, 194 LNNS, Pp. 897–908. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-69221-6_69
4. Повод, Т.М. Ключові аспекти функціонування краудфандингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021, (10), 117–125. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.16>
5. Повод, Т. М. Фінансова логістика як ключовий елемент стійкого розвитку бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2024, (6), 40–49. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>

6. Пантелеймоненко, А., Карнаушенко, А. Фінансовий інжиніринг: етапи еволюції та їх сутнісні характеристики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. 19, 93-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>
7. Петренко, В. С., & Карнаушенко, А. С. (2025). Інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності ІТ-бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-11-02>
8. Офіційні сайти краудфандингових платформ: Spilnokosht. URL: <https://biggggidea.com>; StartEra. URL: <https://start-era.com>

Погребнюк А.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У ХХІ столітті парадигма економічного зростання зміщується у бік сталості, цифровізації та інноваційної орієнтації. У цих умовах традиційні бізнес-моделі вичерпують свій потенціал, поступаючись місцем більш гнучким, адаптивним і технологічно підкріпленим рішенням. Саме інновації – технологічні, організаційні, продуктові – виступають головним драйвером сталого розвитку підприємств. Їх впровадження дає змогу не лише покращити операційні процеси, але й створити конкурентні переваги в динамічному середовищі цифрової економіки.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне осмислення ролі інновацій у забезпеченні сталого розвитку підприємств, з урахуванням викликів цифрової трансформації.

Сталий розвиток підприємства означає здатність забезпечувати довготривале зростання без шкоди для навколишнього середовища, соціального середовища та економічної рівноваги. Це не лише про екологічну відповідальність, а й про інклюзивність, етичне ведення бізнесу, оптимізацію ресурсів.

Цифрова економіка формує нову реальність, у якій вартість створюється не тільки за рахунок фізичних активів, а через обробку даних, інтелектуальні продукти, мережеву взаємодію. У таких умовах сталість набуває цифрових вимірів: цифрова безпека, прозорість даних, етичне використання ІІІ, інклюзивний доступ до цифрових рішень.

Інновації виступають ключовим інструментом досягнення трьох основних цілей сталого розвитку підприємства:

- Економічна ефективність: через автоматизацію, цифрові платформи, інтернет речей, блокчейн-рішення;
- Соціальна відповідальність: шляхом створення гнучких моделей зайнятості, діджиталізації освіти для працівників, корпоративної етики;
- Екологічна свідомість: за допомогою енергоефективних технологій, цифрових інструментів для управління викидами, інновацій у ланцюгах постачання.

Таблиця 1 – Приклади впливу інновацій на складові сталого розвитку

Тип інновації	Економічний вплив	Соціальний ефект	Екологічна перевага
Технологічна (IoT)	Зниження витрат на обслуговування	Підвищення якості послуг	Ефективне управління ресурсами
Продуктова	Вихід на нові ринки	Адаптація під потреби споживачів	Менше відходів
Організаційна	Гнучкість структури управління	Розширення прав працівників	Оптимізація логістики

Інновації та цифрова трансформація – це взаємопов’язані процеси. Цифровізація не лише полегшує імплементацію інновацій, а й створює нові простори для їх генерації: від відкритих платформ і хмарних сервісів до штучного інтелекту та Big Data-аналітики.

Підприємства, що інтегрують інновації у цифрову стратегію, демонструють вищу адаптивність до ринку, кращу взаємодію з клієнтами та підвищену інноваційну активність. Особливо це помітно в галузях фінансових технологій, агробізнесу, логістики та е-комерції.

В умовах війни та постійної турбулентності українські підприємства змушені шукати нові шляхи стійкості. Інновації стають не лише засобом зростання, а й інструментом виживання. Наприклад, аграрні компанії впроваджують точне землеробство, виробничі підприємства – роботизовані лінії, малий бізнес – цифрові CRM-платформи.

Інновації виступають ключовим драйвером сталого розвитку підприємств у цифрову епоху. Вони дозволяють не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й формувати соціально відповідальне та екологічно ефективне середовище функціонування бізнесу. У контексті української економіки, інноваційна трансформація набуває ще більшої ваги – як гарантія гнучкості, адаптації та інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку індикаторів оцінки впливу інновацій на стійкість підприємств, а також на моделювання ефективної державної політики підтримки інноваційного бізнесу.

Література:

1. Бойко, О. О., & Сидоренко, О. О. (2023). Інструменти комерціалізації інновацій малими та середніми підприємствами. *Економічний часопис-XXI*, 10(10), 83-88. doi:10.32346/2073-1052.2023.10.83
2. Кацура, В. В., & Білякова, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на малих підприємствах. *Економіка промисловості*, 2(84), 110-117. doi:10.32639/2414-990X.2022.2.110
3. Коваленко, О. В., & Яцишин, О. В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на середніх підприємствах. *Економіка промисловості*, 3(85), 138-145. doi:10.32639/2414-990X.2022.3.138
4. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91

Сікорський Д.В.

здобувач вищої освіти

Нестерова К.С.

к.е.н., доцент

Міжнародний гуманітарний університет,
Одеса, Україна

ГЛОБАЛЬНИЙ ПЕРЕХІД ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ЯК НОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

Глобальний перехід до зеленої економіки дедалі більше визначає нову парадигму міжнародних відносин, формуючи умови для трансформації традиційних моделей співпраці, конкуренції та геополітичного впливу. Він більше не є лише екологічним вектором – ідеться про багатовимірний процес, у якому перетинаються інтереси економічної безпеки, технологічного лідерства, доступу до ресурсів і дипломатії. Поєднання екологічних викликів із технологічним проривом у галузях відновлюваної енергетики, енергоефективності, циркулярної економіки та сталого виробництва створює нову архітектуру міжнародної взаємодії.

Сьогодні «зелена» економіка стає каталізатором перерозподілу глобального впливу. Країни, що першими впроваджують сучасні «зелені» технології – у сферах генерації та накопичення енергії, розвитку електротранспорту, енергоефективних систем та сталого сільського господарства – не лише забезпечують внутрішній економічний приріст і зайнятість населення [1, 2]. Вони також формують нові економічні залежності, посилюючи свій вплив у глобальному ринковому середовищі. Такі держави отримують переваги у вигляді доступу до нових ринків, посилення експорту технологій та підвищення ролі в міжнародних переговорах.

Особливу роль у цьому контексті відіграє боротьба за стратегічні ресурси. Підвищується значення мінералів, які є критично необхідними для виробництва зеленої інфраструктури, зокрема літію, кобальту, нікелю, марганцю, графіту та рідкоземельних металів. Держави, що контролюють їх видобуток, переробку та логістичні ланцюги постачання, не лише зміцнюють свої геополітичні позиції, а й отримують реальні інструменти політичного тиску. Конкуренція за доступ до цих ресурсів спричиняє формування нових економічних альянсів, потенційних зон напруги та конфліктів, а також актуалізує питання ресурсної безпеки як одного з головних факторів глобального зеленого переходу.

Водночас «зелена» економіка є простором для фінансової дипломатії. Міжнародні фінансові організації, а також окремі держави, що володіють значними обсягами «зелених» інвестицій, грантів, субсидій і кредитів, здобувають нові важелі впливу. Фінансова підтримка проєктів у сфері сталого розвитку, відновлюваних джерел енергії чи декарбонізації промисловості дозволяє не лише стимулювати ці напрямки у країнах-реципієнтах, а й формувати залежності, зміцнюючи політичні зв'язки. У цьому контексті «зелене» фінансування, випуск «зелених» облігацій та розвиток відповідних інституцій стають елементами м'якої сили, які працюють у межах зовнішньої політики країн-лідерів [3].

Для України активна інтеграція у глобальний процес зеленої трансформації є не просто актуальним завданням – вона є питанням стратегічного виживання та підвищення міжнародного авторитету. З огляду на значні екологічні виклики, пов'язані у тому числі з повномасштабною збройною РФ, енергетичну вразливість, перехід до «зеленої» економіки відкриває перед Україною вікно можливостей [4].

Розвиток власних технологій у сфері відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, активна участь у глобальних екологічних ініціативах та імплементація міжнародних стандартів у національне законодавство здатні посилити економічну стійкість країни, сприяти залученню інвестицій для повоєнної відбудови і формувати імідж надійного партнера в міжнародному середовищі.

Література:

1. Квач Я. П., Фірсова К. В., Борисов О. Г. «Зелена економіка»: можливості для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 52–56.
2. Чайковська М. А., Глущенко Г. Ю. «Зелена економіка» як складова досягнення стабільності в державі. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр.*, 2016. Вип. 36-37. С. 207–215.
3. Шуба О.А. Європейський досвід використання «зелених» облігацій у фінансуванні екологічної модернізації. *Журнал Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 60–65.
4. Nesterova K.S., Yakovenko A. O., Koroshenko M. M. Public policy of the state support for the development of bioeconomics and biotechnologies in Ukraine. *Наукові записки інституту законодавства Верховної ради*. 2021. № 6. С. 112-122.

Стаднійчук Р.

доктор філософії в галузі економіки, докторант

Корнага О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Попович Р.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,
Київ, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

Цифровізація є глобальним мегатрендом, що радикально змінює структуру економіки, форми взаємодії між громадянами, державою та бізнесом, а також трансформує саму логіку соціального буття. Упродовж останнього десятиліття цифрові технології були представлені як універсальні інструменти прискореного розвитку, інклюзії, демократизації та розширення прав і можливостей. Водночас їх масштабне впровадження несе не лише інноваційні переваги, а й породжує нові виклики, зокрема посилення соціального розшарування, зростання невдоволення, втрату доступу до ресурсів у частини населення та, як наслідок, підґрунтя для соціального конфлікту.

Розрив між тими, хто має доступ до сучасних технологій, цифрових послуг, високошвидкісного інтернету, цифрової освіти і навичок, та тими, хто цього позбавлений, формується не лише на рівні держав, а й усередині національних спільнот. Мешканці віддалених сіл, літні люди, малозабезпечені родини, особи з обмеженими можливостями та багато інших категорій опиняються поза зоною цифрової рівності. Це спричиняє зменшення можливостей для самореалізації, професійного розвитку, політичної участі й отримання державних послуг. У результаті виникає відчуття соціальної несправедливості, маргіналізації та недовіри до інституцій, що є класичними індикаторами ескалації соціального конфлікту.

Використання автоматизації, штучного інтелекту та платформеної економіки спричиняє руйнування традиційних трудових моделей. Велика кількість професій зникає або змінює зміст, що вимагає нових навичок і гнучкості від працівників. Ті, хто не встигає адаптуватися, ризикують опинитися поза економічним життям. Утворюється новий тип конфлікту між «цифровими елітами» – носіями технологічного капіталу – та тими, хто позбавлений доступу до знань і ресурсів, необхідних для ефективної участі в цифровій економіці. Така ситуація може викликати не лише зниження рівня життя, а й соціальний протест, загострення стратифікаційних протиріч та зростання ксенофобських, антиглобалістських чи популістських настроїв.

Цифрові платформи формують нові комунікативні практики, водночас руйнуючи традиційні соціальні зв'язки та спільноти. Алгоритмічна селекція інформації, фрагментованість інформаційного поля та зростання рівня дезінформації посилюють конфлікти між соціальними групами, знижують рівень емпатії та ускладнюють досягнення суспільного консенсусу. У цифровому просторі формуються мікроспільноти, які часто замкнені у власних інформаційних бульбашках, що унеможлиблює діалог і сприяє радикалізації позицій. У цьому сенсі цифровізація може не інтегрувати, а навпаки – роз'єднувати суспільство, особливо в періоди політичної чи економічної кризи.

У цих умовах на перший план виходить здатність державної політики не лише стимулювати цифровий розвиток, але й передбачати його соціальні наслідки. Лише комплексні стратегії цифрової інклюзії, що враховують вразливі групи, забезпечують рівний доступ до освіти, технологій і

цифрових послуг, здатні нівелювати ризики соціального конфлікту. Це вимагає інтеграції соціологічного аналізу у цифрове планування, інвестування в людський капітал, створення платформ для участі громадян у процесах цифрової трансформації та прозорості цифрового управління. Відтак, цифрова політика не може бути відокремленою від соціальної, а цифрова трансформація – від стратегій згуртування суспільства.

Цифровізація – це амбівалентний процес, який водночас створює нові можливості та загрози. Якщо її впроваджувати без урахування соціальних чинників, вона може стати не тільки прискорювачем розвитку, а й генератором конфліктів. Розриви в доступі до цифрових ресурсів, виключення з цифрового простору, деформація трудових відносин, комунікативна сегрегація – все це формує підґрунтя для нових типів соціального напруження. Отже, забезпечення цифрової справедливості, підтримка культурної цілісності, розширення цифрової участі та посилення цифрової етики мають стати стратегічними пріоритетами як для національних урядів, так і для міжнародних інституцій.

Література:

1. Chakravorti, B., Chaturvedi, R. Sh., Filipovic, C., Brewer, G. Digital in the Time of Covid. Trust in the Digital Economy and Its Evolution Across 90 Economies as the Planet Paused for a Pandemic. 2020. URL: <http://sites.tufts.edu/digitalplanet/digitalintelligence/>.
2. Chakravorti, B., Tunnard, C., Chaturvedi, R. Sh. Digital Planet: Ready for the Rise of the e-Consumer. A Report on the State and Trajectory of Global Digital Evolution. 2014. URL: http://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2020/03/DigitalPlanet14_FINAL.pdf.
3. Digital Economy and Society Index. European Commission. URL: <http://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic Chapters. European Commission. 2022. URL: <http://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764>.
5. Eurostat Database. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
6. EU4Digital. URL: <http://eufordigital.eu/>.
7. Gal, P., Nicoletti, G., Renault, T., Sorbe, S., Timiliotis, C. Digitalization and Productivity: In Search of the Holy Grail – Firm-Level Empirical Evidence from EU Countries. OECD Economics Department Working Papers №1533. 2019. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5080f4b6-en.pdf?expires=1677841615&id=id&accname=guest&checksum=4E5F357C763D37B4AD13165CCB2FD1EA>.
8. OECD Digital Economy Outlook 2020. OECD. 2020. URL: <http://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2020-bb167041-en.htm>.
9. OECD Economic Outlook. Vol. 2019. Issue 1. OECD. 2019. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1_b2e897b0-en.
10. Networked Readiness Index. Reports. URL: <http://networkreadinessindex.org>.
11. Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: http://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en.
12. Shaping Europe's Digital Future. European Commission. 2020. URL: http://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en.
13. World Digital Competitiveness Ranking. IMD. URL: <http://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>.
14. 2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade COM (2021) 118 Final. Brussels. European Commission. 09.03.2021. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>.
15. Yankovoi, R., Stadnichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). Pp. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

Трумко Я.І.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»,
Львів, Україна*

ВПЛИВ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

В умовах сьогодення все частіше постає питання сталого економічного розвитку особливо на територіях які потрібно буде відновлювати у після воєнний час. Одним із основних засобів щодо забезпечення сталого розвитку територій є фінансове регулювання економіки. Фінансова політика виступає потужною складовою стабілізації економічних процесів. При ефективному регулюванні можуть створюватись передумови до зростання доходної бази та зростання внутрішнього валового продукту, сприяння активізації бізнес-середовища, розширення інвестиційного потенціалу та підвищення рівня задоволення населення в отриманні соціальних послуг. Водночас і виникають певні ризики при застосуванні фінансового регулювання.

В Україні фінансове регулювання економіки пов'язане з діяльністю держави, яка спрямована на її стабільний розвиток за допомогою податкових важелів та регулювання державних витрат. Інструментами фінансового регулювання є податки, державні закупівлі, державні інвестиції та трансферти. Згідно Податкового кодексу України [1], фінансове регулювання здійснюється Верховною Радою України, яка встановлює і скасовує податки, збори, а також пільги для платників.

Держава використовуючи фінансове регулювання економіки, отримує ряд переваг у керуванні економічними процесами. Зокрема довгострокове зростання економіки, яке можна забезпечити гнучкою податковою системою рис. 1.

Податкова політика в Україні спрямована на зростання податкових надходжень та їх частки у ВВП. Зміна ставок в оподаткуванні та певних процесів в здійсненні адміністрування податків (об'єднання груп єдиного податку, оподаткування Інтернет торгівлі тощо) дасть змогу стабілізувати інфляційні процеси та домогтись поступового зростання ВВП, що відображено на рис. 2.

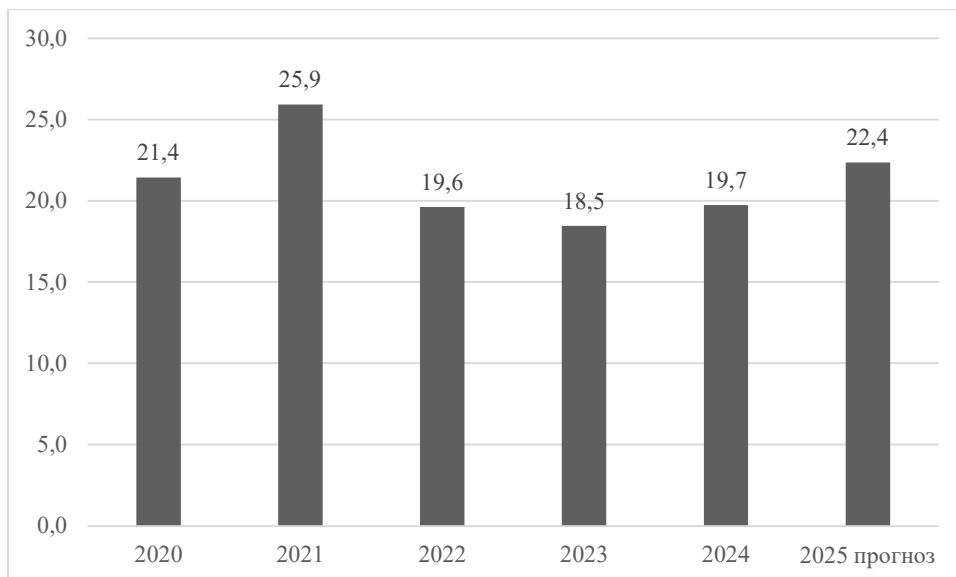


Рисунок 1 – Частка податкових надходжень у ВВП за 2020-2024 рр.
(складено за даними [2])

Section 2.
The State and Prospects of Innovative Economic Development

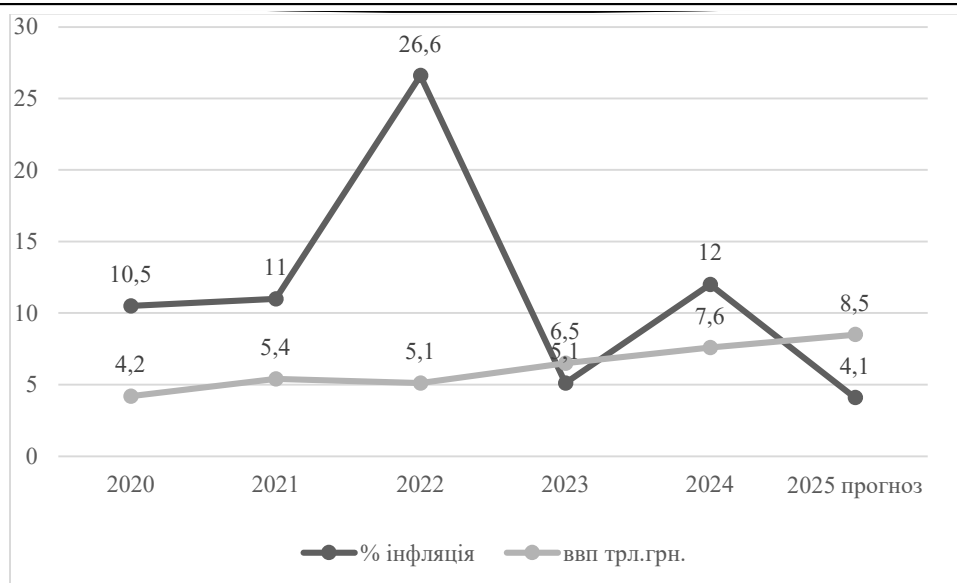


Рисунок 2 – Співвідношення інфляції та ВВП за 2020-2024 рр.
(складено за даними [2])

Починаючи із 2023 року частка податкових надходжень у ВВП поступово зростає, що призводить до росту самого ВВП та вирівнювання (стабілізації) показника інфляції.

Гнучка податкова система регулює циклічність коливань економіки. Держава фінансує свої видатки насамперед за рахунок податкових надходжень. Податки впливають на економіку через використовуваний дохід економічних агентів та зміну відносних цін. У залежності від системи оподаткування вплив податкової політики на макроекономічні змінні може проявлятися по-різному. В цілому зниження податків стимулює зростання приватних витрат і сукупної пропозиції. З цією метою інколи застосовують податкові пільги, тобто зменшення податкових ставок або повне звільнення від податків окремих підприємств чи виробництв залежно від їхнього профілю, характеру виробленої продукції і виконаних робіт, використаної робочої сили, зони розміщення [3].

Наявність вбудованих фіскальних стабілізаторів (гнучке оподаткування) дозволяє економіці автоматично адаптуватись до циклічних коливань. Під час росту економіки вони сповільнюються, а при падінні – підтримують. Держава за допомогою фіскального регулювання здатна точково впливати на певні галузі. Як от використання митних ставок для збалансування платіжного балансу. Це дає змогу більш конкретно вирішувати економічні проблеми як от підтримувати та стимулювати розвиток внутрішнього бізнесу.

Зростання зайнятості населення теж одна із переваг фіскального регулювання яке досягається за допомоги інвестицій у інфраструктуру та створенні умов (податкових пільг, соціальних програм) для розвитку підприємництва.

Фіскальне регулювання впливає на рівень випуску продукції і доходів, а також воно використовується для стабілізації економіки. При цьому фіскальне регулювання не здатне повністю стабілізувати рівень ВВП, тому що існує невизначеність щодо того, які зміни необхідно зробити в ставках податків або рівнях витрат, а також через те, що всі ці зміни чинять свою дію на формування ВВП лише через певний час [2].

Ризиком при застосуванні фіскального регулювання є зменшення приватних інвестицій, оскільки держава при збільшенні своїх витрат здійснює їх фінансування за рахунок запозичених коштів чим провокує підвищення процентних ставок, що в свою чергу робить запозичення дорожчими для приватного сектору.

Зростання державного боргу та витрат на його фінансування. Надлишковий державний борг може призвести до дефолту та втрати довіри інвесторів на міжнародному ринку капіталів.

Також до ризиків неефективного використання фіскального регулювання економіки можна віднести можливість неефективного розподілу ресурсів, корупційні ризики, наявність політичних інтересів та ризик прискорення інфляційних процесів. Крім того, необхідно враховувати

можливість виникнення макроекономічної нестабільності через значне боргове навантаження або недоотримані доходи бюджету [4].

Підсумовуючи необхідно зазначити, що як попри свої переваги так і недоліки найбільша ефективність фіскального регулювання економіки залежить від своєчасного та обґрунтованого прийняття рішень, координації зусиль державних структур та наявного економічного стану в країні. Таким чином, успішність економічного відновлення України значною мірою залежить від якості та адаптивності фіскального регулювання. Воно має бути спрямоване на стимулювання економічної активності, забезпечення фінансової стабільності та підтримку довгострокового сталого розвитку, враховуючи уроки минулого та виклики сьогодення.

Література:

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Міністерство економіки. URL: <https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf>
3. Луценко А.С. Концептуальні засади активізації фіскального регулювання економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7841>
4. Мединська Т.В. Фіскальний інструментарій стимулювання підприємницької активності на регіональному та локальному рівнях. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. № 1(13), 2024. С. 382-392.

Хотинський Н.А.

здобувач вищої освіти

Дубневич Ю.В.

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
Львів, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Управління змінами в умовах цифрової трансформації є однією з ключових компетенцій сучасних організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у динамічному зовнішньому середовищі. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, поширення цифрових сервісів і платформ вимагають від підприємств постійної адаптації до нових умов. Організації змушені переглядати свої бізнес-моделі, операційні процеси та способи взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. У такому середовищі зміни відбуваються не періодично, а стають постійною складовою управлінської діяльності.

Цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності підприємства: від внутрішніх бізнес-процесів до способів комунікації з клієнтами, партнерами та державними структурами. Успішне управління змінами вимагає гнучкості, відкритості до інновацій та стратегічного бачення з боку керівництва. Впровадження нових цифрових технологій потребує перегляду організаційної структури, оновлення корпоративної культури, зміни стилю управління та впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу. В умовах постійних змін важливо забезпечити узгодженість між технологічними інноваціями та людськими ресурсами, адже саме персонал є ключовим фактором ефективного впровадження змін [1].

Ключовим елементом успішного управління змінами в умовах цифрової трансформації є лідерство. Лідери мають бути агентами змін, здатними мотивувати команду, створювати атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння. Їхнє завдання — формулювати чітке бачення майбутнього, надихати колектив на досягнення амбітних цілей, а також забезпечувати необхідні ресурси та умови

для успішної реалізації змін. У цифрову епоху лідери мають володіти стратегічним мисленням, гнучкістю, цифровими навичками та здатністю швидко приймати рішення на основі аналізу даних.

Цифрова трансформація значно змінює підходи до управління змінами. Зокрема, вона прискорює темпи впровадження нововведень, змінює очікування клієнтів і співробітників. Замість ієрархічних структур усе більше поширюються мережеві та матричні моделі, що дозволяють оперативніше реагувати на зміни. Крім того, цифрові технології, такі як аналітика великих даних, штучний інтелект. Таким чином, цифрова трансформація не лише створює потребу в управлінні змінами, а й змінює саму його парадигму.

Водночас цифрова трансформація суттєво впливає на процес управління ризиками, що є невід'ємною складовою змін. Серед основних переваг цифровізації управління ризиками варто виділити можливість оперативного збору, обробки та аналізу великої кількості даних, що дозволяє швидко і точно виявляти потенційні загрози. Використання технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів та автоматизованих систем моніторингу значно підвищує точність прогнозування ризиків і дозволяє приймати рішення на основі аналітичних моделей у режимі реального часу [2].

Проте разом із перевагами цифрова трансформація створює й нові виклики в контексті ризик-менеджменту. По-перше, зростає рівень кіберзагроз, пов'язаних із захистом даних, конфіденційністю інформації та стійкістю цифрової інфраструктури. По-друге, швидкі зміни в технологічному середовищі вимагають постійного оновлення компетенцій у сфері управління ризиками, що може бути складним завданням для персоналу. По-третє, надмірна автоматизація процесів ризикує зменшити роль людського фактору, інтуїції та критичного мислення, що особливо важливо у ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Для підвищення ефективності управління змінами в умовах цифрової трансформації доцільно впровадити низку рекомендацій. Насамперед важливо розробити чітку стратегію цифрової трансформації, яка охоплює всі рівні організації та враховує як технологічні, так і людські аспекти змін. Доцільно забезпечити безперервне навчання персоналу. Варто створити команду з управління змінами, яка відповідатиме за координацію процесів трансформації, моніторинг результатів і подолання опору змінам. Рекомендується впроваджувати цифрові інструменти для моніторингу проєктів, аналізу даних і підтримки прийняття рішень на основі актуальної інформації.. Також слід активно залучати працівників до процесів планування та впровадження змін, стимулюючи ініціативність і почуття відповідальності за результат [3].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління змінами в умовах цифрової трансформації передбачає інтеграцію технологічних інновацій із розвитком людського потенціалу, формуванням нової організаційної культури та зміною управлінської парадигми. Лише за умов стратегічного підходу, постійного навчання та активного лідерства організації зможуть адаптуватися до нових викликів і забезпечити свій сталий розвиток у цифрову епоху.

Література:

1. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. Вип. 286. С. 45–50.
2. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 1. С. 63–69.
3. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1042–1047.

Шабля О.С.

*к.е.н., старший дослідник
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН,
Херсон-Одеса, Україна*

Стовба Т.А.

к.е.н., доцент

Шабля Я.О.

*здобувач вищої освіти бакалаврського рівня підготовки
Херсонська державна морська академія
Херсон-Одеса, Україна*

СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Транспортна інфраструктура є фундаментом збалансованого економічного розвитку будь-якої держави, а також інструментом інтеграції в глобальну економіку. Морські вантажні перевезення, за визнанням багатьох фахівців, є однією з ключових ланок міжнародної логістики та зовнішньої торгівлі [1].

Науковцями [2, 3] акцентовано увагу на важливості геостратегічного положення України та його значенні для формування транспортно-логістичного хабу в регіоні. Україна має суттєвий потенціал розвитку морського транспорту, що обумовлено виходом до Чорного та Азовського морів, а також розгалуженою мережею внутрішніх водних шляхів, передусім річкою Дніпро.

Таким чином, Україна має значний потенціал у сфері морського транспорту, з огляду на вигідне географічне положення — вихід до Чорного та Азовського морів, а також розвинену мережу внутрішніх водних шляхів, зокрема річки Дніпро. Ці фактори створюють сприятливі умови для ефективної роботи морських перевезень та розвитку портової інфраструктури.

Після початку повномасштабної війни функціонування морських портів на півдні України практично зупинилося. Втрата безпеки судноплавства в Чорному та Азовському морях унеможливила проведення торговельних, експортно-імпортних і внутрішніх вантажоперевезень. За оцінками, Україна щодня втрачає близько 170 млн доларів США внаслідок блокування морського судноплавства [4].

До 2022 року морські порти відігравали провідну роль у зовнішній торгівлі України — через них проходило близько 80% експорту, переважно продукції аграрного сектору, металургії та хімічної промисловості. Зокрема, експорт чорних металів, руди, зернових та олії майже повністю залежав від морських перевезень [5].

Попри переваги морського транспорту як економічного, доступного та екологічно вигідного виду перевезень, галузь стикається з низкою глобальних викликів. Серед них: дефіцит кваліфікованого персоналу, необхідність модернізації флоту у відповідності до нових екологічних норм, ризики втрати вантажів через погодні умови, зростання операційних витрат, а також геополітична нестабільність.

Україна має значний потенціал для розвитку морського транспорту в повоєнний період. Відновлення та модернізація цієї галузі сприятимуть економічному зростанню країни, підвищенню її логістичних можливостей та інтеграції у світову торгову систему. Одним із ключових напрямів стане реінтеграція та оновлення морських портів, які до повномасштабного вторгнення забезпечували понад 70% українського експорту. Після звільнення тимчасово окупованих регіонів

постане завдання відновлення портової інфраструктури, впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та підвищення пропускної спроможності портів.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку внутрішнього водного транспорту, що може стати конкурентоспроможною альтернативою залізничним і автомобільним перевезенням. Модернізація річкових шляхів дозволить зменшити логістичні витрати та знизити екологічне навантаження.

Важливим кроком стане інтеграція України до європейських транспортних мереж, відкриваючи нові транзитні маршрути та розширюючи участь України в європейській логістиці. Це дозволить забезпечити ефективний рух товарів як усередині країни, так і на експорт.

Подальший розвиток галузі повинен ґрунтуватися на цифровізації логістичних процесів та екологічній модернізації. Впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів, впровадження «зелених» портів відповідатимуть європейським екологічним стандартам.

У післявоєнний період Україна має реальний шанс перетворитися на потужний логістичний вузол Східної Європи, де морський транспорт відіграватиме стратегічну роль. Реалізація цього потенціалу потребує координації державної політики, підтримки інвестицій та міжнародного співробітництва.

Література:

1. Гуренко А. В., Щеникова Е. В. Стан та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70, с. 35–41.
2. Євсік М. С. Логістична інфраструктура морських портів України в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2020. № 164, с. 58–65.
3. Никифоров О.І. Проблеми та перспективи розвитку морського транспорту України. *Наукові праці ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*, 2019. № 24(7), с. 112–117.
4. Міністерство економіки України. Аналітичний огляд економічних втрат України від блокади морських портів. <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 26.05.2025).
5. Гуренко А. В. Морські перевезення України в умовах зміни геополітичної ситуації. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 62, с. 98–105.

Шевчук В.О.

к.е.н., доцент

Ткаченко М.С.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет
Київ, Україна*

ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МІЖНАРОДНОГО ТЕХНОЛОПЧНОГО ТРАНСФЕРУ

У сучасній глобалізованій економіці ефективний технологічний трансфер відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, модернізації виробництва та підвищенні інноваційного потенціалу країн. Однак ефективний обмін технологіями неможливий без належного правового захисту об'єктів інтелектуальної власності, що гарантує справедливі умови для інвесторів, розробників та приймаючих сторін.

У країнах з розвиненими інститутами захисту інтелектуальної власності, таких як США, Німеччина, Японія, Південна Корея, рівень міжнародного трансферу технологій значно вищий, ніж у країнах з нестабільною правовою системою.

Згідно з даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO), наявність правового середовища, що забезпечує охорону патентів, торговельних марок, авторських прав і комерційних таємниць, прямо впливає на готовність транснаціональних корпорацій передавати технології до країн, що розвиваються [1]. У доповіді OECD наголошується, що слабкий захист інтелектуальної власності у приймаючих країнах значно зменшує стимули для трансферу складних технологій, оскільки ризики копіювання перевищують вигоди [2].

Захист інтелектуальної власності впливає не лише на комерційні аспекти, а й на довгострокову співпрацю. Саме правова визначеність дозволяє сторонам укладати ліцензійні угоди, створювати спільні підприємства, проводити дослідження та розробки, не побоюючись втрати інноваційного продукту. Як приклад, у 2023 році компанія Siemens зазначила, що при виборі партнерів для спільних R&D-проектів пріоритет мають країни з прозорою системою охорони інтелектуальної власності.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах постійного розвитку високих технологій, зокрема в галузях штучного інтелекту, біотехнологій, «зеленої» енергетики. Ці сфери є вкрай чутливими до витоку інформації та зловживань правами інтелектуальної власності. Тому країни, що прагнуть залучити сучасні розробки, повинні не лише імплементувати міжнародні угоди, такі як Угода ТРІПС, а й забезпечити ефективну реалізацію цих норм.

Приклад України у цьому контексті є надзвичайно показовим. Під впливом викликів війни, зокрема у сфері безпеки та оборони, Україна розпочала масштабну реформу системи захисту інтелектуальної власності. У 2023 році Міністерство оборони України створило спеціальний підрозділ, що займається ідентифікацією та правовим захистом технологій, розроблених у Збройних Силах України (ЗСУ). Ці зміни спрямовані на забезпечення прав на оборонні технології, створені у Збройних Силах, та їх належний захист [3].

Варто також зазначити активну співпрацю українських компаній з іноземними партнерами. Наприклад, американська компанія AeroVironment у 2023 році підписала угоду про локалізацію виробництва баражуючих боєприпасів Switchblade 600 в Україні, що включає передачу технологій подвійного призначення, які вимагають належного захисту інтелектуальної власності [4]. У свою чергу, чеська Czechoslovak Group домовилася про спільне виробництво артилерійських боєприпасів з ТОВ «Українська бронетехніка», з обов'язковим переданням ноу-хау [5].

Таким чином, захист інтелектуальної власності є не лише юридичним інструментом, а стає стратегічним економічним чинником і базовою умовою для міжнародного співробітництва у сфері високих технологій. Успішні приклади України в оборонній сфері демонструють, що навіть в умовах воєнного часу можна реалізовувати технологічні трансфери за умови чіткої правової основи. Надалі Україна має продовжувати гармонізацію свого законодавства з європейськими стандартами, забезпечуючи прозорість, незалежність інституцій та ефективність судового захисту прав інтелектуальної власності. Це сприятиме не лише модернізації економіки, інноваційному розвитку, а й залученню критично важливих технологій для післявоєнного відновлення.

Література:

1. World Intellectual Property Organization. World IP Indicators 2023. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4647> (дата звернення: 20.05.2025).
2. OECD. Intellectual property statistics. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/intellectual-property-statistics.html> (дата звернення: 20.05.2025).
3. We Build Ukraine Fund. Rewarding Innovation on the Battlefield. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/post/rewarding-innovation-on-the-battlefield-ukraine-continues-to-reform-intellectual-property-rights-in> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Transatlantic Law International. Transfer of Dual-Use Technology in Ukraine. URL: <https://www.transatlanticlaw.com/content/transfer-of-dual-application-technology-in-ukraine> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Czechoslovak Group. CSG and Ukrainian Company Agree on Artillery Ammunition Production. URL: <https://czechoslovakgroup.com/en/news/csg-ukrainska-bronetechnika-agreement-artillery-ammunition-ukraine> (дата звернення: 25.04.2025).

Section 3.

MANAGEMENT PRACTICES: CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT, CREATIVE MANAGEMENT, INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT, ECONOMICS OF NATURE MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION, ASPECTS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ORGANIC PRODUCTION IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY

Biliavskyi Valentyn

PhD in Economics, Associate Professor

Shaniuk Artemii

student

*State University "Kyiv Aviation Institute"
Kyiv, Ukraine*

RISK MANAGEMENT AS A MANAGEMENT TOOL IN OPERATING SYSTEMS

In today's environment of globalization and technological progress, risk management is becoming a critical aspect of operating systems. Identification, analysis and minimization of risks are essential to ensure the sustainability and efficiency of enterprises. The main task of risk management is to create a reliable system for responding to possible threats and minimizing them by applying advanced technologies and modern strategies.

The main aspects of risk management are the identification of the main sources of risks (internal and external), including [1]: technical, economic, environmental, social and legal aspects, analysis of possible threats to the operational process, including the risks of equipment failure, resource shortages, human factors and the impact of macroeconomic changes, as well as assessment of the impact of risks on the operation of the enterprise and its competitiveness.

Methods of risk analysis and assessment: quantitative and qualitative risk assessment methods, including probabilistic analysis, effective modelling and expert assessments; SWOT analysis to determine the strengths and weaknesses of the enterprise in the context of potential threats; FMEA analysis (analysis of types and consequences of failures) to assess the vulnerabilities of the operational process; use of risk analysis software, including specialized platforms for modelling and forecasting possible scenarios.

Avoiding risks by changing technological processes, automating production, and improving quality control all play an important role in building effective business processes.

Risk transfer through [2, p.73]: insurance, outsourcing or special agreements with suppliers and business partners, risk reduction through the introduction of innovative technologies, equipment modernization, staff development, risk acceptance if the costs of risk reduction exceed potential losses, while developing measures to minimize their impact are important processes in risk management strategies.

The implementation of a continuous risk monitoring system includes automated sensors, analytical dashboards, and artificial intelligence to predict threats, and the use of KPIs (key performance indicators) helps to assess the level of risks, including equipment reliability, labour productivity, and financial losses. This also includes periodic monitoring of risks in order to update

them in line with changes in the internal and external environment and the formation of crisis teams and action plans in case of unforeseen circumstances.

Effective risk management in operating systems helps to increase the competitiveness of enterprises, reduce financial losses and ensure their stable development. The use of modern methods of assessment and risk management allows enterprises to respond quickly to changes and minimize the occurrence of negative consequences. Particular attention should be paid to the implementation of automated risk monitoring systems, which allows for the timely identification of potential threats and their effective management.

References:

1. Baldynyuk, V. (2023). Risk Management as a Tool for Managing the Activities of Business Entities. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
2. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Risk Management as an Instrument for Providing the Stable Functioning of the Enterprise in Understanding Conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1 (3), 70-79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>.

Андрушкевич Н.В.

к.е.н.

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,
Черкаси, Україна*

Приведа Ю.П.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет»,
Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої політичними, економічними та соціальними потрясіннями, управління будівельними проектами набуває нових викликів, що вимагають гнучких, стратегічно вивірених підходів. Кризові умови можуть проявлятися в різних формах – від воєнних дій і енергетичної нестачі до стрімкого зростання вартості матеріалів, браку кадрів та порушення логістичних ланцюгів. Водночас, будівництво є однією з ключових галузей, що безпосередньо впливає на економіку, зайнятість та інфраструктурний розвиток.

Основною проблемою, з якою стикаються керівники будівельних проєктів у кризових умовах, є високий рівень невизначеності. Проєкти, які планувалися на роки вперед, раптово втрачають актуальність через зміни у фінансуванні, інфляційний тиск, втрату підрядників або руйнування об'єктів. У таких ситуаціях традиційні методи планування, що базуються на фіксованих графіках і кошторисах, стають малоефективними. Саме тому необхідно впроваджувати адаптивні системи управління проєктами, зокрема методології Agile, Lean Construction, SCRUM для технічного супроводу, які дозволяють швидко реагувати на зміни та переналаштовувати роботу проєктної команди відповідно до нових реалій.

Особливої уваги вимагає управління ризиками. У мирний час ризик-менеджмент часто носить формальний характер, однак у кризових умовах саме ефективна і динамічна система ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків є ключовим фактором виживання проєкту. Необхідно розробляти альтернативні сценарії, створювати резервні плани, передбачати можливість зупинки або консервації об'єкта, використовувати інструменти страхування,

залучати антикризових консультантів. Крім того, доцільно формувати багатофункціональні команди з гнучким розподілом ролей, щоб забезпечити безперервність процесу навіть у випадку втрати окремих фахівців чи партнерів.

Ще одним надважливим фактором є комунікація. У кризових ситуаціях зростає потреба в прозорій, оперативній та багаторівневій системі інформування всіх учасників проєкту – від замовника до постачальників. У цьому контексті доцільним є впровадження цифрових платформ управління проєктами (наприклад, BIM, MS Project, Asana, Trello) [1], які дозволяють в реальному часі відстежувати прогрес, змінювати пріоритети та синхронізувати зусилля різних підрозділів.

Зважаючи на викладене, пропонується впровадити регулярні тренінги з кризового менеджменту, формувати антикризові штаби на рівні проєктів, а також – розширювати співпрацю з міжнародними організаціями для обміну досвідом та залучення ресурсів. Такий підхід дозволить не лише зберегти життєздатність галузі, але й забезпечити стабільний розвиток інфраструктури в умовах зовнішніх загроз.

Література:

1. Яцкевич І.В. Роль цифрових технологій і модернізацій в управлінні будівельних проєктів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14624997>

Антонюк К.Г.

*доктор філософії з економіки, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
Вінниця, Україна*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Менеджери різних рівнів управління у туристичній галузі повинні вміти виявляти потреби своїх підлеглих і створювати умови, що дозволяють задовольняти ці потреби. У той же час на мотивацію трудової діяльності впливають фактори, не в повній мірі залежать від керівника [1, с. 45].

Мотивація працівників у сфері туризму має велике значення, адже ця галузь відзначається тісною взаємодією з клієнтами, що на пряму впливає на ефективність і успішність підприємства. Саме персонал є обличчям туристичної компанії, оскільки він забезпечує якість обслуговування, створює позитивні враження у клієнтів і формує імідж організації. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню комунікації в колективі та підвищенню лояльності до компанії [2, с. 271].

Мотивовані працівники, як правило, більш ініціативні, відповідальні та орієнтовані на результат, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на туристичному ринку та постійно зростаючих очікувань споживачів. Тому ефективна система мотивації є важливою при управлінні персоналом у туристичній сфері та запорукою стабільного розвитку бізнесу, адже якість обслуговування та задоволення туристів безпосередньо залежать від рівня залученості персоналу.

Мотивація формується під впливом різноманітних факторів – як внутрішніх (особистісних, психологічних, соціальних), так і зовнішніх (ринкових, організаційних), і не всі з них повністю залежать від керівника.

Фактори впливу на мотивацію працівників у сфері туризму та їх характеристика наведено у табл.1.

Таблиця 1 – Основні фактори, що впливають на мотивацію працівників у туристичній сфері

Фактор	Характеристика
Матеріальні фактори	1. Заробітна плата: Одна з головних складових мотивації. Вона повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці та відповідати вимогам працівників. 2. Бонуси та премії: Додаткові виплати за досягнення певних результатів (наприклад, за виконання плану продажів або якість обслуговування). 3. Пільги: Наприклад, знижки на туристичні послуги для працівників та їх родин, медичне страхування.
Нематеріальні фактори	1. Визнання досягнень: Працівники мотивуються, коли їхні досягнення визнаються, а їхній внесок оцінюється. 2. Кар'єрне зростання та розвиток: Можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації, тренінги та навчання створюють відчуття перспективи та стимулюють працівників до більшої відданості роботі. 3. Робоче середовище та корпоративна культура: Позитивний клімат у колективі, дружня атмосфера та підтримка з боку колег і керівництва сприяють мотивації. Важливе значення має відсутність конфліктів та конструктивна комунікація. 4. Робоча автономія: Можливість приймати самостійні рішення та проявляти ініціативу дозволяє працівникам почуватися більш залученими і мотивованими.
Соціальні фактори	1. Взаємодія з клієнтами: Туристичний бізнес сильно залежить від відносин з клієнтами. Мотивація працівників може зростати, коли вони отримують задоволення від надання якісного сервісу та відгуків клієнтів. 2. Ставлення керівництва: Лідерські якості керівників, їх здатність підтримувати працівників, допомагати їм у вирішенні проблем також впливають на мотивацію. Учасники команди мають потребу в чітких і ясних цілях, від яких залежить їхня роль у досягненні загального успіху.
Зовнішні фактори	1. Конкуренція на ринку праці: Наявність альтернативних пропозицій праці в іншій компанії або в іншій галузі може впливати на мотивацію працівників. Для того, щоб залишити працівників, компанії повинні постійно покращувати умови праці. 2. Тренди в індустрії туризму: Зміни в туристичних тенденціях, технологічні інновації та розвиток нових напрямків можуть створювати нові можливості для працівників і стимулювати їх до інновацій та адаптації.
Психологічні фактори	Задоволеність від роботи: Якщо працівники отримують задоволення від своїх обов'язків, спілкування з клієнтами, відчувають, що їхня робота має значення, їхня мотивація зростає.
Особистіні фактори	Включають інтерес до туризму, бажання допомагати людям, інтерес до культурного обміну тощо. Для працівників, які мають захоплення у цій сфері, мотивація може бути високою навіть за відсутності великих матеріальних стимулів.

Сучасний підхід до управління персоналом вимагає індивідуалізації мотиваційних заходів, оскільки різні працівники мають різні потреби та очікування: хтось орієнтований на стабільність, інші шукають кар'єрного зростання чи можливостей для самореалізації. Особливу роль у формуванні мотивації відіграє корпоративна культура, заснована на довірі, відкритій комунікації та командній підтримці. Також слід враховувати ризики емоційного

вигорання, характерні для туристичної галузі через високий рівень стресу й комунікаційне навантаження. Для цього важливо застосовувати профілактичні заходи такі як гнучкий графік, психологічну підтримку, чергування завдань.

Сьогодні все більшого значення набувають нематеріальні стимули – визнання, участь у прийнятті рішень, можливість навчання та автономії. Вони особливо важливі для молодших поколінь працівників, які цінують гнучкість, змістовність роботи та вплив на процеси в компанії. У підсумку, ефективна мотиваційна система має бути адаптивною й орієнтованою не лише на результат, а й на добробут працівників, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі туристичного ринку.

Література:

1. Шуканова А., Вішнікіна Л., Володько О., Дудник С. Соціально-психологічні чинники управління персоналом в контексті розвитку туристичних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 42–47.
2. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.

Бандура В.А.

здобувачка вищої освіти

Жарська Т.М.

асистент кафедри підприємництва та маркетингу

Устенко А.О.

д.е.н., професор

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна*

КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД У РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ: СИНЕРПІЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БРЕНДИНГУ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамічними змінами, конкуренцією та інформаційним перенасиченням, увага споживача стала найціннішим ресурсом. У цих умовах традиційні інструменти маркетингу поступово втрачають свою ефективність, а вирішального значення набуває креативний підхід, поєднаний із чіткою брендовою стратегією та ефективним управлінням творчим процесом [1].

Креативний менеджмент – це сучасна система організації процесів створення нових ідей, що мають високу практичну цінність для бізнесу. У контексті маркетингових кампаній він охоплює не лише генерацію ідей, а й створення умов для продуктивної роботи креативних команд, формування інноваційних рішень та їх втілення в рекламній, цифровій або соціальній комунікації. Креативність перестає бути виключно сферою мистецтва чи натхнення – вона перетворюється на потужний бізнес-інструмент. Креативність – це не просто створення ідеї. Це створення цінності через ідею[2].

Водночас не менш важливою складовою успішної маркетингової кампанії є брендинг – процес формування унікального образу компанії або продукту в свідомості споживачів. Брендинг включає логотип, айдентику, слоган, tone of voice, а також набір емоцій, асоціацій та цінностей, які пов'язані з брендом. Саме бренд задає стиль комунікації, визначає емоційний

тон і забезпечує сталість образу компанії, створюючи рамки, в яких розвивається креативна ідея [3].

Синергія між креативним менеджментом і брендингом забезпечує ефект взаємопосилення: їх поєднання створює не лише яскраві, естетично привабливі рішення, а й такі, що глибоко відповідають стратегічним цілям бренду. Завдяки цьому маркетингові кампанії стають не просто помітними, а й ефективними – вони підвищують упізнаваність бренду, формують емоційний зв'язок зі споживачем, стимулюють продажі та забезпечують довготривалу лояльність.

Успішна маркетингова кампанія, як правило, відповідає трьом ключовим критеріям: вона є унікальною (тобто вирізняється серед конкурентів), узгодженою з брендом (відповідає його позиціонуванню) та релевантною для цільової аудиторії (викликає відгук на рівні потреб і цінностей споживачів).

Ілюстрацією ефективної синергії брендингу та креативності є кампанії глобальних брендів:

- Apple – Think Different: влучно передає цінності інноваційності й незалежного мислення;
- IKEA – The Wonderful Everyday: гармонійно поєднує ідею повсякденного щастя з доступністю та функціональністю;
- Dove – Real Beauty: ламає стереотипи краси та позиціонує бренд як носія автентичності й самоприйняття.

Ці приклади демонструють, як грамотне управління творчим процесом і послідовний брендинг можуть забезпечити стійкий комунікаційний ефект, вплинути на споживачське сприйняття й досягти конкретних бізнес-цілей.

Таким чином, креативний підхід у маркетингових кампаніях у поєднанні з чіткою брендовою платформою та системним управлінням творчим процесом формує основу нової ефективної моделі комунікації з ринком. Ця модель дозволяє брендам адаптуватися до викликів сучасного середовища, формувати емоційний капітал і досягати стійких конкурентних переваг.

Література:

1. Hill J. Why creativity matters more than ever in digital advertising. URL: <https://mediacat.uk/why-creativity-matters-more-than-ever-in-digital-advertising/#> (дата звернення: 29.05.2025).
2. Котлер Ф., Картайя Д. Маркетинг 5.0. Технології наступного покоління. Харків: Форс Україна, 2021.
3. Стельмах І. Брендинг як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 45–51.

Білоусько Т.Ю.

к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет,
Харків, Україна

ВИРОБНИЧИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ СТРАТЕПЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

Виробничий маркетинг є притаманним для першого етапу розвитку маркетингу (1860-1920 рр.). Він передбачає фокусування уваги безпосередньо на процесах виробництва та орієнтується на показники виробничої діяльності (обсяги виробленої продукції, собівартість виробленої продукції, продуктивність праці тощо). Саме виробництво розглядається як

джерело формування конкурентних переваг, які сприяють досягненню комерційного успіху підприємства на ринку та його конкурентоспроможності. Відповідно, метою управлінців є удосконалення виробництва та його модернізація, що сприятиме збільшенню виробництва продукції, обсягу реалізованої продукції, отриманого валового доходу та прибутку.

Успішною концепція виробничого маркетингу є в тих випадках, коли попит на продукт перевищує пропозицію, в разі, якщо споживачі на ринку даного продукту мають переважний більшості невеликі доходи та при умові необхідності зменшення собівартості продукції з метою досягнення визначеної ринкової частки. При запровадженні цієї концепції існує ризик втрати покупців в результаті їх переорієнтації на більш дорогу, але більш якісну продукцію [1].

В результаті трансформації економічних систем, змінювались й концепції маркетингу. Сутність сучасного маркетингу обґрунтоване розумінням актуальності трансформації стратегій - від традиційних, орієнтованих на продукт до сучасних, орієнтованих на сталий розвиток підприємств та економік.

Потрібно зазначити, що стратегічний менеджмент підприємств агробізнесу обов'язково враховує зростаючу увагу споживачів та бізнесу на екологічних та соціальних наслідках господарської діяльності. Відповідно, при плануванні стратегічного розвитку підприємства, менеджмент поєднує соціальні, екологічні та економічні виміри при застосуванні матричних методів планування [2]. Тобто, пріоритетом стає баланс між задоволеністю споживачів, збереженням навколишнього середовища та прибутковістю для успішного функціонування на конкурентному ринку. І вирішенням цього складного питання, на наш погляд, є концепція виробничого маркетингу із врахуванням сучасних вимог ринку та суспільства. Насамперед, це стосується виробництва якісної та безпечної продукції [3]. До того ж, орієнтація менеджменту підприємств агробізнесу на досягнення цілей сталого розвитку сприятиме виробництву органічної та екологічно чистої продукції, запровадженню інноваційних біотехнологій, здійсненню господарської діяльності на принципах біоекономіки, що в свою чергу, стане стратегічною конкурентною перевагою підприємства.

Література:

1. Melinevskyi A., Koberniuk S., Bilousko T., Vasiuta V., Strochenko N. (2023) Digital marketing and its role in customer acquisition. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 04, pp. 2229-2238, December 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.31.
2. Білоусько Т.Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 121–129.
3. Білоусько Т.Ю., Шовкун Л.В., Білоусько Р.С. Правові засади менеджменту якості та безпеки використання сільськогосподарської сировини і продуктів харчування в Україні в процесі євроінтеграції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. Харків, 2019. №4. Т 1. С. 388-398 DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-1-388.

Блігадір М.А.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет,
Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ЗАПАСІВ У БУДІВНИЦТВІ

У будівельному підприємстві основну частину виробничих запасів, як правило, становлять будівельні матеріали (цемент, цегла, металоконструкції, деревина, тощо), а також конструкції і деталі для монтажу – усе, що необхідно для виконання будівельно-монтажних робіт. Виробничі запаси підприємства формують його оборотні виробничі фонди, які забезпечують матеріальну основу випуску продукції і належать до ключових елементів

оборотного капіталу. Запаси займають особливе місце у складі майна підприємства і часто домінують у структурі виробничих витрат, особливо у матеріаломістких галузях, до яких належить і будівництво.

У будівництві запаси мають специфічну класифікацію, обумовлену особливостями технологічного процесу, великою номенклатурою матеріалів, сезонністю робіт та потребою в довгостроковому зберіганні. Класифікація будівельних запасів дозволяє оптимізувати їх облік, планування, постачання та використання. Нижче наведено основні класифікації запасів у будівництві, що застосовуються у науковій та нормативній практиці.

1. За функціональним призначенням у будівництві:

Цей підхід найбільш поширений і відповідає структурі П(С)БО 9 «Запаси» [1] та МСФЗ 2 [2]:

- Основні будівельні матеріали – цемент, щебінь, пісок, цегла, арматура, бетон, що безпосередньо входять у конструкції будівель.
- Оздоблювальні матеріали – фарби, шпаклівка, шпалери, плитка, лакофарбові вироби.
- Допоміжні матеріали – цвяхи, кріпильні елементи, мастики, клей.
- Конструкції та деталі – металеві ферми, вікна, двері, плити перекриття, які надходять готовими.
- Інвентар та господарські матеріали – засоби малої механізації, спецодяг, інструменти, що обліковуються як запаси.
- Паливо та мастильні матеріали – для роботи будівельної техніки.
- Запасні частини до техніки – для ремонту будівельних машин та обладнання.

2. За місцем і формою зберігання:

- Складські запаси – розміщені на постійних складах підприємства або будівельного майданчика.
- Запаси в дорозі – ті, що транспортуються від постачальників.
- Матеріали, передані у виробничі підрозділи – наприклад, цеху чи бригаді.
- Запаси на відкритому зберіганні – громіздкі матеріали (щебінь, балки) зберігаються без укриття.

3. За ступенем готовності до використання [3]:

- Підготовлені до монтажу (будівництва) – розкрійні деталі, просочені або оброблені матеріали.
- Необроблені (сирі) – закуплені, але не підготовлені до застосування.
- Використані частково – залишки після розкрійних робіт.

4. За джерелом надходження:

- Куплені – закуплені в постачальників.
- Власного виготовлення – наприклад, бетон, виготовлений на будівельному майданчику.
- Передані замовником – матеріали, що надходять безкоштовно від інвестора чи замовника об'єкта.

5. За термінами використання:

- Поточні запаси – використовуються протягом найближчого часу.
- Резервні (страхові) – формуються на випадок затримок у постачанні або непередбачених потреб.
- Сезонні запаси – закупаються з урахуванням сезонності робіт або сезонної доступності (напр., пісок у зимовий період).

6. За рівнем обліку:

- Інвентаризовані запаси – обліковуються за місцем зберігання та номенклатурою.
- Нормовані запаси – запаси, для яких встановлено нормативи (наприклад, на тижневу потребу будівництва).

7. За класифікацією бухгалтерського обліку (П(С)БО 9) [1]:

У бухгалтерському обліку будівельні запаси можуть відображатися за такими рахунками:

- Рахунок 201 – «Сировина й матеріали»;
- Рахунок 203 – «Паливо»;
- Рахунок 204 – «Тара і тарні матеріали»;
- Рахунок 205 – «Будівельні матеріали» (часто використовується як аналітичний рахунок);
- Рахунок 207 – «Запасні частини»;
- Рахунок 209 – «Інші матеріали».

Класифікація запасів у будівництві є багаторівневою системою, що враховує як нормативні вимоги бухгалтерського обліку, так і специфіку будівельного виробництва. Така деталізація дозволяє ефективно контролювати витрати, забезпечити своєчасне постачання ресурсів на об'єкти, уникати простоїв, та сприяє підвищенню економічної ефективності будівельного підприємства.

Література:

1. Наказ Міністерства фінансів України № 246 (20.10.1999). Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) 2 «Запаси». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014
3. Храмова О.В. Організація і управління будівельним виробництвом, Київ, 2019.

Вигуз М.М.

здобувач вищої освіти

Васильченко М.І.

к.е.н., доцент

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
Полтава, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Екологічний менеджмент – це система управління діяльністю підприємства в тих її формах, напрямках та аспектах, які прямо або опосередковано стосуються його взаємодії із навколишнім природним середовищем. Сутність екологічного менеджменту полягає в інтеграції екологічних пріоритетів у всі можливі рівні управлінського процесу з метою забезпечення збалансованої еколого-економічної ефективності діяльності підприємства [1, с. 11].

Впровадження системи екологічного менеджменту дозволяє отримати низку переваг. Зокрема, економічні переваги полягають у зниженні виробничих витрат, оптимізації використання ресурсів, зменшенні штрафів за забруднення довкілля та зростанні інвестиційної привабливості. Екологічні – у зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище, скороченні споживання сировини й енергії, ефективному управлінні відходами. Соціальні переваги включають покращення умов праці, зниження рівня професійних захворювань, зміцнення іміджу підприємства в очах громадськості. Організаційні вигоди охоплюють підвищення ефективності управління, інтеграцію екологічних принципів у всі функціональні процеси, розвиток корпоративної культури та зростання мотивації персоналу.

Ринкові переваги проявляються у підвищенні конкурентоспроможності продукції, розширенні доступу до нових ринків, залученні клієнтів і формуванні стійкого позитивного іміджу підприємства [2, 3].

Критичний аналіз існуючих практик свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних з недостатнім рівнем інтеграції екологічних принципів у діяльність підприємств, неефективним використанням ресурсів та потребою у мінімізації екологічних ризиків. Розв'язання цих проблем сприятиме підвищенню екологічної безпеки виробництва, покращенню економічних показників підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку. Для цього доцільним, на наш погляд, є впровадження відповідного комплексу заходів.

Зміщення акценту на енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Для підвищення стійкості підприємств необхідно впровадити системний енергоменеджмент, який передбачає аудит енерговитрат, встановлення енергоощадних приладів та оптимізацію виробничих процесів. Паралельно слід інвестувати в сонячні панелі, вітрові турбіни або геліоколектори, а також розглянути можливість використання біогазових установок.

Впровадження принципів «зеленої хімії». Реформування хімічних процесів передбачає заміну шкідливих реагентів на більш безпечні, зменшення обсягів побічних продуктів та застосування каталізаторів, що підвищують вихід цільових продуктів. Підприємствам варто переорієнтуватися на використання біорозкладних розчинників, відмовитися від токсичних важких металів і впроваджувати технології рециклінгу розчинників.

Розумне використання водних ресурсів та очищення стічних вод. Ефективне управління водокористуванням починається з обліку водоспоживання та впровадження систем рециркуляції технічної води в циклі виробництва. Рекомендується встановлення установок зворотнього осмосу чи ультрафільтрації для очищення стічних вод до рівня, придатного для повторного використання.

Впровадження управління відходами та принципів циркулярної економіки. Підприємствам слід переходити від лінійної моделі “виробництво–споживання–утилізація” до замкнутого циклу, де відходи стають сировиною. Це передбачає сортування та попередню обробку відходів безпосередньо на підприємстві, відновлення окремих компонентів (металів, полімерів) і передавання продукції для повторної переробки.

Інтегрування системи екологічного моніторингу. Ефективне впровадження екологічних ініціатив неможливе без постійного контролю за станом довкілля. Рекомендується встановлювати сенсори якості повітря, рівня викидів, шуму та показників води, інтегрувати їх із централізованою цифровою платформою для збору й аналізу даних у реальному часі [4, 5].

Таким чином, екологічний менеджмент поступово перетворюється з додаткової ініціативи на стратегічну необхідність для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах нових викликів. Це не лише демонстрація турботи про довкілля, а й вміння бачити в екологічних підходах не обмеження, а точки зростання. Успішна інтеграція таких підходів дозволяє підприємствам не просто адаптуватися до вимог часу, а формувати власну траєкторію розвитку, засновану на стійкості, ефективності та відповідальності.

Література:

1. Караїм О.А. Екологічний менеджмент і аудит. Конспект лекцій, Луцьк, Вежа-Друк, 2015. 184 с.
2. Савчук Т. В., Накладюк Н. М. Система екологічного менеджменту: особливості впровадження українськими підприємствами. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. № 35. С. 115-122.
3. Михайлова М.Д., Костенко О.К. Переваги та недоліки впровадження системи екологічного менеджменту та сертифікації на промислових підприємствах. *Агросвіт*. 2016. Вип. № 7. С. 57-60.

4. Братусь О.Г. Зелена хімія: інновації в матеріалознавстві та виробництві. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua»*. Kyiv, Ukraine. 2024. Pp. 211-214.
5. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. Вип. 9, № 1. С. 9-24.

Воронець Д.О.

*доктор філософії з менеджменту (PhD), доцент кафедри менеджменту
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
Чернівці, Україна*

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

В умовах стрімкої цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції інтелектуальний капітал стає головним стратегічним ресурсом сучасних організацій. Глобальний середній показник Індексу інтелектуального капіталу становить 39, що свідчить про значний розрив до ідеального рівня в 61 бал. Різниця між країнами з низькими показниками (мінімум 11 балів) та найвищим рівнем (78 балів) є вражаючою та відображає глобальні диспропорції в розвитку інтелектуального потенціалу [1]. Північно-східні азіатські країни (Південна Корея, Китай, Японія, Сінгапур) лідирують у підіндексі інтелектуального капіталу, що відображає їх домінування в технологічному розвитку. Дослідження показують, що організації з високим рівнем розвитку інтелектуального капіталу демонструють значно вищу конкурентоспроможність та інноваційність [2].

Інтелектуальний капітал виражає всі знання, інформацію, інтелектуальну власність та досвід, якими володіє організація, і є одним з найважливіших елементів для управління та оцінки діяльності сучасних підприємств. Особливо критичною є роль інтелектуального капіталу в університетах як центрах нематеріальної діяльності, тісно пов'язаної з розробкою, передачею знань та їх комерціалізацією [3]. Аналіз сучасних тенденцій показує, що інтелектуальний капітал відіграє критично важливу роль у впливі на ефективність розробки нових продуктів, оскільки витрати, пов'язані з розробкою нових продуктів, продовжують зростати. Дослідження виявляють позитивні зв'язки між компонентами інтелектуального капіталу – людським, структурним та реляційним капіталом – і організаційним навчанням. Зацікавлені сторони та регулятивні органи все більше тиснуть на компанії щодо впровадження політик, орієнтованих на розвиток, що вимагає інтеграції інтелектуального капіталу та його заходів у процеси декарбонізації. Це свідчить про зростаючу роль інтелектуального капіталу в досягненні цілей сталого розвитку.

У контексті України, що посідає 60-те місце у Global Innovation Index 2024 (падіння на 5 позицій порівняно з 2023 роком), особливо актуальними є питання розвитку інтелектуального капіталу в умовах глобальних викликів. Позиція України переважно постраждала через погіршення показників інституцій (107-ме місце) та людського капіталу і досліджень (54-те місце) [4]. Практичне дослідження показує, що найбільшими перешкодами для розвитку інтелектуального капіталу є недостатність системного підходу до управління знаннями, обмежені фінансові ресурси для програм розвитку та опір змінам з боку персоналу. Позитивним є те, що майже 60% усіх індикаторів показують позитивний розвиток глобально, хоча більшість покращень, схоже, походить з Європи, Далекого та Південно-Східного Азії.

На основі аналізу сучасних підходів пропонується *інтегрована п'ятиетапна модель розвитку інтелектуального капіталу організацій*:

Етап 1. Аудит інтелектуального капіталу – комплексна діагностика наявного людського, структурного та реляційного капіталу організації з використанням кількісних та якісних методів оцінки.

Етап 2. Стратегічне планування розвитку – визначення пріоритетних напрямів розвитку інтелектуального капіталу відповідно до стратегічних цілей організації та ринкових вимог.

Етап 3. Формування програм розвитку – розробка та впровадження цільових програм навчання, розвитку компетенцій та інноваційної діяльності з урахуванням цифрових технологій.

Етап 4. Створення систем управління знаннями – побудова інфраструктури для збирання, зберігання, обміну та використання знань в організації.

Етап 5. Моніторинг та оцінка ефективності – систематичне відстеження результатів інвестицій в інтелектуальний капітал та коригування стратегій розвитку.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що системний підхід до розвитку інтелектуального капіталу є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху. Формування адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, стає ключовою компетенцією сучасного менеджменту. Проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток інтелектуального капіталу в сучасних організаціях потребує комплексного підходу в умовах глобальних викликів. Глобальний розрив у рівні інтелектуального капіталу між країнами (від 11 до 78 балів) свідчить про необхідність активізації зусиль щодо його розвитку, особливо для України, яка посідає 60-те місце у Global Innovation Index 2024.

Запропонована п'ятиетапна інтегрована модель розвитку інтелектуального капіталу організацій забезпечує системність та послідовність у формуванні людського, структурного та реляційного капіталу. Практичне значення моделі полягає в можливості її адаптації до специфіки різних типів організацій та галузей економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузево-специфічних методик оцінки інтелектуального капіталу та визначенням оптимальних пропорцій інвестування в його різні компоненти в умовах цифрової трансформації економіки України.

Література:

1. Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності 2024: Індекс інтелектуального капіталу. Solability. 2024. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/intellectual-capital> (дата звернення: 26.05.2025)
2. Звіт про світову інтелектуальну власність 2024: як зробити інноваційну політику ефективною для зростання та розвитку. Женева: Всесвітня організація інтелектуальної власності (BOIB), 2024. 245 с.
3. Управління впливом досліджень на основі інтелектуального капіталу: стратегічний підхід до збільшення регіонального інтелектуального капіталу. *Journal of Intellectual Capital*. 2024. Romano, M., Cunningham, J.A., Cuttone, G., Munnia, A. and Nicotra, M. (2025), "Intellectual capital-based research impact management: a strategic approach to increase regional intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 26 No. 7, pp. 24-42. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2024-0115>
4. Результати Глобального індексу інновацій 2024. Всесвітня організація інтелектуальної власності (BOIB). 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html> (дата звернення: 26.05.2025)

ПСИХОЛОПЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасних умовах стрімких змін, високої конкуренції та зростаючих вимог до ефективності роботи персоналу, особливої актуальності набуває вивчення психологічних аспектів управління персоналом, зокрема мотиваційного менеджменту. У центрі цього підходу перебуває людина з її емоціями, потребами, цінностями та прагненнями. Традиційні методи мотивації, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, дедалі частіше поступаються місцем комплексним психологічним підходам, в яких важливу роль відіграє емоційний інтелект як ключова управлінська компетенція.

Емоційний інтелект (ЕІ) – це здатність людини усвідомлювати, розпізнавати, керувати власними емоціями та розуміти емоції інших людей. Саме ця якість дозволяє керівникам ефективно взаємодіяти з працівниками, враховуючи їх емоційні стани, психологічні особливості та внутрішні мотиваційні чинники. Менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту здатен не лише коректно оцінити ситуацію в колективі, а й підібрати індивідуальні підходи до кожного співробітника, що сприяє підвищенню рівня мотивації, задоволеності працею та продуктивності [1, с. 251].

Одним із ключових аспектів психологічної мотивації є емпатія – здатність поставити себе на місце іншої людини, відчувати її стан. Це дозволяє керівнику глибше розуміти потреби підлеглих і створювати таке робоче середовище, в якому працівники відчують підтримку, довіру та значущість. Емпатія є важливим інструментом формування емоційного зв'язку між керівником і колективом, що, в свою чергу, сприяє зміцненню командного духу та зниженню рівня стресу.

Важливим компонентом емоційного інтелекту є також здатність до емоційної саморегуляції. Для менеджера це означає вміння контролювати свої емоційні реакції в конфліктних ситуаціях, зберігати спокій та конструктивність у спілкуванні, не допускати проявів агресії чи емоційного тиску на працівників. Саме така поведінка формує довірливі стосунки в колективі, знижує рівень емоційного напруження і, як наслідок, сприяє підвищенню ефективності праці [2, с.125].

Крім того, високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівнику вчасно розпізнавати ознаки професійного вигорання, демотивації або внутрішнього конфлікту у працівника та вживати необхідних заходів для їх подолання. Це може бути як зміна стилю управління, так і залучення співробітника до нових проєктів, можливість професійного розвитку чи емоційна підтримка.

Сучасні дослідження доводять, що ефективна мотивація не може базуватися виключно на зовнішніх чинниках (зарплата, бонуси, премії). Внутрішня мотивація, що виникає з почуття значущості, визнання, належності до спільної мети – значно потужніший стимул до продуктивної діяльності. Саме емоційний інтелект керівника дозволяє "достукатися" до цих глибинних рівнів мотивації, активізуючи внутрішній потенціал працівників [3, с.88].

Варто зазначити, що роль емоційного інтелекту виходить далеко за межі міжособистісного спілкування. Він стає основою організаційної культури, в якій цінується людяність, повага, відкритість та підтримка. Таке середовище формує високий рівень залученості працівників, знижує плинність кадрів та стимулює інноваційність.

Таким чином, роль емоційного інтелекту в мотиваційному менеджменті є визначальною. Він не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє гармонізації

внутрішнього клімату в колективі, розкриттю потенціалу працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Формування та розвиток емоційного інтелекту має стати пріоритетом для керівників усіх рівнів, оскільки в сучасному менеджменті успіх дедалі частіше залежить не лише від професійних знань, а й від емоційної зрілості та людяності лідера.

Література:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2019. 416 с.
2. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. 320 с.
3. Пащенко О. І. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 268 с.

Гандзюк В.О.

здобувачка вищої освіти

Арзянцева Д.А.

к.е.н., доцентка

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Хмельницький, Україна*

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації, кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та нестабільної економічної ситуації перед бізнесом постає завдання адаптації до нових реалій. Одним із найперспективніших підходів до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств є впровадження принципів циркулярної економіки. Вона розглядається не лише як екологічна модель, а й як інструмент інноваційного розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів.

Циркулярна економіка – це економічна модель, що базується на принципі повторного використання матеріалів і ресурсів, з метою продовження їх життєвого циклу, збереження їх цінності та мінімізації утворення відходів [1, с. 11]. Вона формує замкнені цикли, де відходи однієї системи стають ресурсом для іншої. Йдеться не лише про ремонт і переробку, а й про переосмислення дизайну та бізнес-моделей. Основна увага приділяється інноваціям, ефективному використанню ресурсів та екологічній відповідальності. На відміну від традиційної лінійної моделі «взяти – виробити – використати – викинути», циркулярна модель ґрунтується на принципах «зменшити – повторно використати – переробити», що сприяє зниженню витрат, впливу на довкілля та розвитку нових рішень.

У сучасних умовах циркулярна економіка є відповіддю на низку глобальних викликів. Насамперед це кліматичні зміни, що загрожують екосистемам і економічній стабільності. Циркулярні підходи дозволяють знизити викиди парникових газів за рахунок менш енергоємного виробництва та відмови від шкідливих технологій. Актуальною залишається і проблема вичерпності природних ресурсів, що спонукає бізнес шукати сталі рішення. Також, змінюються й споживчі вподобання – зростає попит на екологічні, довговічні та етично вироблені товари. Водночас посилюється екологічне регулювання з боку держав і міжнародних інституцій.

Впровадження циркулярної економіки стимулює інноваційний розвиток бізнесу за

кількома напрямками. Насамперед це створення нових бізнес-моделей, таких як сервісні моделі, що передбачають продаж не самого товару, а його функції чи результату; моделі спільного користування ресурсами, яка базується на організації доступу до товарів або активів замість їх володіння; моделі на основі передплати або довготривалого лізингу, що забезпечують постійний контакт із клієнтом і контроль над життєвим циклом продукції тощо [2]. Це дозволяє компаніям зберігати контроль над продуктами, знижувати витрати споживачів та формувати стабільні доходи.

Окрему роль відіграють технологічні інновації. Наприклад, впровадження інтернету речей (IoT) дає змогу відстежувати використання ресурсів у реальному часі, підвищуючи ефективність управління [3]. Блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання, а штучний інтелект дозволяє моделювати екологічні наслідки виробництва та оптимізувати логістику.

Реальні приклади бізнесів, що впроваджують принципи циркулярної економіки, підтверджують її ефективність на практиці. Наприклад, Adidas створила кросівки з повністю перероблених матеріалів, придатні для повторного виробництва. Volvo застосовує модель підписки на автомобілі, що подовжує їх життєвий цикл і зменшує відходи. Canon організувала зворотний прийом використаних пристроїв для повторного використання компонентів. Подібні підходи не лише знижують вплив на довкілля, а й відкривають нові можливості для бізнесу шляхом оптимізації витрат і зміцнення стосунків із клієнтами [4, с. 283].

Для українського бізнесу циркулярна економіка також відкриває значні перспективи. Вона сприяє модернізації виробництва, ефективнішому використанню ресурсів та залученню інвестицій, особливо в контексті інтеграції у світовий ринок і досягнення цілей сталого розвитку. Успішна реалізація потребує державної підтримки, розвитку «зелених» інновацій та участі освіти й науки в підготовці фахівців нового покоління.

Отже, циркулярна економіка є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й дієвим інструментом трансформації бізнесу. Вона відкриває простір для інновацій, сприяє стабільності та поєднує економічну вигоду з екологічною відповідальністю. У майбутньому підприємства, що зможуть ефективно інтегрувати такі підходи, матимуть суттєві переваги в умовах зростаючої конкуренції.

Література:

1. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 1(9). С. 9-24.
2. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75> (дата звернення: 26.05.2025).
3. Використання інтернету речей у просуванні моделей економіки замкнутого циклу. *TheTransmitted*. URL: <https://thetransmitted.com/tech/vykorystannya-internetu-rechej-u-prosuvanni-modelej-ekonomiky-zamknеноgo-cyklu/> (дата звернення: 26.05.2025).
4. Горбаль Н.І., Мазурик М.М., Микитин О.З. Впровадження циркулярної економіки на основі європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 280-289.

Іваненко В.С.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Боліла С.Ю.

к. с.-г. н., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У сучасному світі кризові ситуації стають не винятком, а закономірністю. Глобальні та економічні нестабільності, технологічні прориви та соціальні трансформації формують нову реальність, у якій організації змушені постійно адаптуватися. У таких умовах важливу роль відіграє здатність менеджера не лише реагувати на зміни, а ще й активно формувати стратегії організаційного оновлення.

Кризові обставини кардинально змінюють логіку прийняття управлінських рішень, вимагаючи гнучкості, оперативності та емоційної стійкості. Менеджер зараз став не просто адміністратором процесів, а лідером трансформацій, відповідальним за збереження ефективності бізнесу у складних умовах. Уміння побудувати нову модель взаємодії, мотивувати колектив до змін і приймати рішення в умовах невизначеності – це виклики, які формують сучасний образ керівника [1, с. 519-521].

Проблематика управління організаційними змінами в кризових ситуаціях потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні чинники підприємства, так і зовнішні загрози. Суттєве значення мають культура організації, комунікаційна політика, особисті якості менеджера та його здатність бачити перспективу навіть у нестабільному сьогоденні.

Управління в кризових умовах вимагає від менеджера повного перегляду стандартного підходу до прийняття рішень. Замість планування на основі стабільних показників, керівник змушений діяти в умовах невизначеності, коли дані є неповними, а ризики – високими. Це передбачає зміну стилю керівництва на більш гнучкий, відкритий до інновацій і зосереджений на людському чиннику.

Одним з головних викликів є мобілізація внутрішніх ресурсів організації при обмежених зовнішніх можливостях. Менеджер має знаходити способи активізації потенціалу працівників, створювати атмосферу довіри й залучення, навіть коли ситуація викликає тривогу та нестабільність. Уміння спілкуватися прозоро, демонструвати впевненість і водночас реалістичність – це навички, які набувають особливої ваги під час кризи.

Криза оголює слабкі місця в структурі управління: затягнуті процеси, неефективні комунікаційні ланцюги, відсутність гнучких сценаріїв дій. Завдання менеджера – оперативно виявити ці зони ризику та ініціювати зміни, які раніше могли відкладатися. Це управління емоційним станом команди, яка потребує ясності й лідерства [2, с. 79-87].

Ще один критичний аспект – вміння мислити стратегічно навіть у ситуації невідкладного реагування. Менеджер повинен утримувати баланс між терміновими рішеннями і довгостроковим баченням розвитку. Успішні лідери не дозволяють кризі повністю визначити напрямок руху організації, а формують свою відповідь на неї, враховуючи майбутні можливості.

Окремим викликом для сучасного менеджера є етична відповідальність за прийняті дії в умовах стресу. Його рішення можуть вплинути на добробут співробітників, партнерів і

навіть громади. Тому кризове управління – це не тільки про ефективність, але й про цінності, які менеджер демонструє своїми діями.

У майбутньому роль менеджера лише ускладнюватиметься через посилення глобальної нестабільності, цифрових трансформацій та змін у соціальних запитах. Очевидно, що менеджери, які здатні мислити системно, швидко адаптуватися та підтримувати команду в умовах невизначеності, будуть найбільш затребуваними. Організації все частіше оцінюватимуть ефективність не за стандартними показниками прибутковості, а за стійкістю до змін та здатністю до інновацій у кризових умовах.

Перспективним напрямом розвитку стане формування нових моделей лідерства, заснованих на гнучкості, емоційному інтелекті та орієнтації на співпрацю. Менеджери майбутнього мають не лише володіти інструментами антикризового реагування, а й бути ініціаторами змін, які випереджають можливі загрози. Велике значення матиме розвиток корпоративної культури, що підтримує швидке навчання, довіру і відповідальність на всіх рівнях організаційної структури [3].

Отже, управління організаційними змінами в кризових умовах вимагає від сучасного менеджера нової якості мислення та дій. Це виклик до особистісної зрілості, етичної стійкості та готовності приймати складні рішення. Лише ті керівники, які здатні перетворити кризу на точку зростання, зможуть забезпечити довгострокову життєздатність своїх організацій.

Література:

1. Іваненко В.С. Управління персоналом як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнар. наук. прак. конф.*, 17-19 квіт. 2024 р. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 519-521.
2. Панченко В.А., Галета Я.В., Черненко О.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т.К., 2019. С. 79-87.
3. Виклики для сучасного менеджменту. *Менеджмент для управлінців*. URL: https://www.management.com.ua/notes/transformation-and-management.html#google_vignette (дата звернення: 29.05.2025).

Катана В.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Дума Ю.М.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*ПВНЗ «Європейський університет»,
Київ, Україна*

СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ

У сучасних умовах ринкової економіки та глобальної конкуренції стратегічне управління господарськими зв'язками підприємства неможливе без глибокого розуміння потреб, поведінки та особливостей споживачів. Стратегії сегментування споживачів набувають ключового значення для ефективного функціонування господарських систем, оскільки саме завдяки точному визначенню цільових сегментів ринку підприємство може адаптувати свої ресурси, маркетингові зусилля та управлінські рішення до конкретних умов. Традиційні підходи до сегментування – демографічне, географічне, психографічне та поведінкове – не втрачають актуальності, проте їхнє поєднання з новими методами аналізу, зокрема Big Data, штучного інтелекту та глибокої аналітики клієнтського досвіду, створює

нові можливості для побудови сталих і гнучких господарських зв'язків. Відтак, стратегічне сегментування трансформується з інструмента маркетингової оптимізації у системний підхід до управління всією мережею ділових взаємодій.

Сегментація споживачів дозволяє підприємствам краще ідентифікувати ключові ринкові ніші, виявляти специфіку запитів різних категорій клієнтів та пропонувати персоналізовані товари, послуги або рішення. Це, у свою чергу, сприяє не лише підвищенню задоволеності споживачів, але й зміцненню лояльності, зростанню повторних закупівель і формуванню довготривалих ділових відносин. У контексті господарських зв'язків сегментація дозволяє формувати цілеспрямовані партнерські моделі, де кожен учасник отримує чітко окреслену цінність на основі спільних інтересів. Наприклад, у сфері B2B сегментування може базуватися не лише на розмірі компаній або галузевій приналежності, а й на динаміці закупівельної поведінки, організаційній культурі чи рівні інноваційної відкритості партнера. Таке глибоке розуміння особливостей контрагентів дозволяє вибудовувати більш адаптивні, гнучкі та вигідні форми співпраці, що відповідають сучасним викликам економічного середовища [1].

Ключовим викликом у реалізації стратегій сегментування є не лише збирання релевантних даних про споживачів, а й здатність підприємства оперативно адаптувати свої бізнес-процеси до виявлених характеристик ринку. Це потребує інтеграції сегментаційних стратегій у загальну стратегію підприємства, а також цифровізації внутрішніх і зовнішніх процесів – від CRM-систем до комплексних платформ управління ланцюгами поставок. Сучасне сегментування базується на динамічному принципі: ринок змінюється, споживачі змінюють поведінку, і підприємство має не лише фіксувати ці зміни, а й оперативно на них реагувати, перебудовуючи моделі господарських зв'язків. Тому ефективна стратегія сегментування повинна поєднувати аналітичну точність з управлінською гнучкістю, що дозволяє створити умови для розвитку стратегічних партнерств, кооперацій та мережових об'єднань, орієнтованих на спільне створення цінності.

Важливим аспектом є також сегментування у контексті інтернаціоналізації діяльності підприємства. Вихід на нові ринки вимагає чіткого розуміння локальних особливостей споживчих груп, їхніх цінностей, моделей поведінки, очікувань щодо взаємодії з брендом. У цьому випадку сегментування стає інструментом культурної адаптації та побудови господарських зв'язків, які враховують міжкультурні бар'єри, регіональні стандарти та інституційні відмінності. Застосування моделей мультисегментного позиціонування дозволяє підприємствам формувати різні пропозиції для різних регіональних сегментів, зберігаючи при цьому цілісність бренду та уніфіковану систему управління взаєминами з партнерами. Таким чином, стратегічне сегментування виступає запорукою ефективного входу на міжнародні ринки, зниження ризиків адаптації та посилення глобальної конкурентоспроможності [2].

Для підвищення результативності стратегій сегментування у сфері господарських зв'язків доцільно впроваджувати такі пропозиції: створення внутрішніх аналітичних підрозділів або центрів клієнтоорієнтованості, які відповідатимуть за збір, обробку та інтерпретацію даних про споживачів; активне використання технологій прогнозової аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення нових трендів у поведінці клієнтів; розробка гнучких бізнес-моделей, які дозволяють швидко адаптувати продуктове портфоліо та стратегії взаємодії до вимог різних сегментів. Крім того, варто впроваджувати регулярний перегляд сегментів та їх характеристик як частину стратегічного планування. З огляду на зростаючу роль сталого розвитку та соціальної відповідальності, слід також враховувати соціально-ціннісні аспекти споживчих сегментів, що дозволяє формувати не лише економічно доцільні, а й суспільно значущі господарські зв'язки. Усі ці заходи сприятимуть побудові більш гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління взаєминами з ринком, здатної забезпечити довготривалу конкурентну перевагу.

Література:

1. Струк Н., Михайлик Н. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-21>
2. Чевганова В., Васюта В. Роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 116–122.

Корольок С.Р.

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Малюта Л.Я.

д.е.н., професор

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ СТАЛОСТІ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах нестабільності та викликів, зумовлених як глобальними кризами, так і внутрішніми трансформаціями, сталий розвиток внутрішнього туризму в Україні набуває особливої актуальності. Підвищення сталості цієї галузі сприяє не лише збереженню природних і культурних ресурсів, але й формуванню довготривалої економічної вигоди для місцевих громад та підприємців, що надасть змогу відновлювати економічний потенціал в умовах війни та післявоєнний період. Український внутрішній туризм має значний потенціал, однак його реалізація потребує чітких стратегічних напрямків і практичних кроків у напрямку сталості [1].

Основою сталого туризму є баланс між екологічними, економічними та соціальними аспектами. Для українських підприємців у туристичній сфері першочерговим завданням є інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-моделі. Оцінка поточного стану бізнесу та визначення пріоритетів і планування – це перші кроки бізнесу для підвищення сталості та впровадження циркулярної економіки підприємства. Серед інструментів, які можуть бути використаними є платформи «The Biosphere Sustainable Platform» та «SUNx Malta Climate Friendly Travel Registry». Дані платформи мають обмежений безкоштовний доступ та є платними, планування і відображення показників на платформах дасть можливість претендувати на міжнародну сертифікацію туристичного підприємства як сталого та соціально відповідального бізнесу на ринку ЄС, що відповідатиме 17 Цілі - партнерство заради сталого розвитку, проте враховуючи безпековий фактор, підприємства у прифронтових територіях України не можуть подаватись на дану процедуру сертифікації.

Прикладом підвищення сталості та реалізації одразу двох Цілей сталого розвитку – 11 та 17, є бізнес-об'єднання «Дороги вина та смаку» та «Дороги смаку». Ініціатива створення маршрутів солідарного туризму та розвитку туристичного потенціалу міст та сіл України фінансувалась у рамках проєкту ЄС «Підтримка розвитку системи географічних зазначень в Україні» до 2021 року, наразі об'єднання функціонують самостійно та приймають бізнес-партнерів згідно територіального принципу [2].

Концепція та рух «Zero Waste» є практичним інструментом для підприємств та громад, які чітко окреслюють кроки для реалізації 12, 13, 14 та 15 Цілей. Туристичні заклади можуть стати членами спілки, впроваджувати вже існуючі практики сталості та пройти процедуру

сертифікації, відповідно до категорійних модулів, як кліматично дружній бізнес з циркулярною економікою [3, с.6-12].

Література:

1. Матеріали зимової сесії Міжнародної Карпатської Школи «Сталий розвиток карпатського регіону: виклики та перспективи». Косів: Наукове товариство імені Шевченка, 2023. 128 с. URL: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2023/06/zymova-shkola-2023_maket2.pdf (дата звернення: 13.05.2025)
2. Аккерманіка. Дороги вина та смаку. URL: <https://akkermanika.org/wiki/page> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Машкова О., Дуга В., Пасенко Н. Зелені ідеї Zero Waste & Climate Friendly в HoReCa: українські бізнеси: навч. посіб. Ред. С. Сидоренко. Херсон -Кропивницький: ХДАЕУ, 2023. 55 с.

Кошель А.А.

здобувач вищої освіти

Шпильова В.О.

д.е.н., професор

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна*

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виникнення та становлення стратегічного управління обумовлено загальними об'єктивними вимогами й умовами і є результатом еволюційного розвитку підходів до управління організацією. Поняття «стратегічне управління» з'явилося орієнтовно у шістдесяті, сімдесяті роки як управління, що проводиться на найвищому рівні та відрізняється від рівня поточного управління на виробництві. Головна ідея такого управління полягала у виділенні керівництвом оточення компанії як центру уваги для того, щоб швидко та оперативно реагувати на зміни у ньому та відповідати на поставлені проблеми від зовнішнього середовища.

У міру зростання нестабільності умов функціонування зростає актуальність для організацій переходу до стратегічного управління. Управління в широкому розумінні полягає у створенні сприятливих зовнішніх і внутрішньо організаційних умов, що забезпечують ефективну спільну діяльність працівників організації. Це передбачає досягнення високого рівня організованості (злагодженості, координації, інтеграції, консолідації) та цілеспрямованості спільних дій.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що опирається на людський потенціал як базову її основу, спрямовує виробничу діяльність на запити споживачів, у відповідь на виклик з боку оточення, здійснює гнучке реагування та проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють досягти конкурентних переваг, що у сукупності дозволяє організації виживати та досягати намічених цілей у довгостроковій перспективі. Успішність функціонування організації в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління.

Як показує огляд фахової літератури, у науковому дискурсі відсутнє загальновизнане визначення стратегічного управління, воно постійно інтерпретується, доповнюється, змінюється. Відповідно до визначення А. М. Железняк стратегічне управління – це система управління організацією, орієнтована на забезпечення її довготривалого розвитку за рахунок

ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення [1].

У своєму дослідженні А. І. Пушкар сформулював таке визначення: "стратегічне управління – це процес розробки, реалізації та оцінювання рішень, які забезпечують досягнення місії організації та її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі" [2].

Сучасна ситуація в освіті багато в чому визначається динамікою ринку праці та пов'язаним з ним ринком освітніх послуг. Стратегічне управління у закладах вищої освіти – це цілісний і довгостроковий процес визначення місії, бачення, стратегічних цілей, а також розроблення й реалізації відповідних планів, які спрямовані на забезпечення стійкого розвитку освітнього закладу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Цей процес охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розроблення і впровадження якісного стратегічного планування, формування конкурентних переваг, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін.

У підручнику авторського колективу у складі Стадник О. В., Швець Г. О. стратегічне управління в закладах вищої освіти полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку університету, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг шляхом інтеграції освітньої, наукової та інноваційної діяльності [3].

Згідно з визначенням В. Г. Пономаренка, стратегічне управління у вищій освіті – це система прийняття управлінських рішень, спрямованих на довгострокову ефективність функціонування ЗВО шляхом адаптації до змін середовища і формування нових напрямів розвитку [4]. Отже, стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення якості освіти, інноваційного розвитку та відповідності глобальним і національним викликам.

В процесі стратегічного управління діяльність підприємств чи установ виділяють значну кількість принципів, що впливають на їх ефективність. Серед ключових принципів даного процесу слід відмітити такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності.

Підводячи підсумки можемо стверджувати, що ключовими особливостями стратегічного управління та розвитку організацій є якісний рівень його стратегічного управління полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє. Стратегічне управління включає визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації та її конкурентоспроможності, оцінку існуючих і перспективних напрямків діяльності, вивчення зовнішнього середовища, визначення можливих напрямків бізнесу, а також конкретних задач стратегічного управління.

Література:

1. Железняк, А.М., Пашко Л.П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 272 с.
2. Пушкар, А. І. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 280 с.
3. Стадник О. В., Швець Г. О. Стратегічне управління розвитком вищих навчальних закладів в умовах євроінтеграції. К.: НАДУ, 2014. С. 26.
4. Пономаренко В. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія і практика. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2012. С. 15.

Красницька Н.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Жосан Г.

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ РОЗВАЖАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

Індустрія розваг у ХХІ столітті перетворилася на потужну складову креативної економіки, що не лише формує значну частину ВВП розвинених країн, а й визначає культурні тренди, структуру дозвілля та нові типи соціальної взаємодії. Під впливом цифрових технологій, зміни поведінкових патернів споживачів та зростання глобальної конкуренції розважальний сектор сьогодні опинився в центрі багатовекторних перетворень. Йдеться не лише про автоматизацію чи диджиталізацію окремих процесів, а про радикальну зміну самої логіки функціонування галузі, де втрачає актуальність класичний поділ на виробників і споживачів контенту.

Поява цифрових екосистем як нової парадигми організації бізнесу засвідчує перехід від ізольованих платформ до інтегрованих середовищ, що функціонують за принципами відкритості, взаємодоповнюваності та синергії. Ці екосистеми поєднують у собі технологічні рішення, бізнес-моделі, канали комунікації та спільноти користувачів, утворюючи цілісні цифрові всесвіти. У них основним джерелом вартості стають не окремі продукти, а здатність системи забезпечити безперервний користувацький досвід, персоналізацію, масштабованість і самонавчання.

Роль споживача в межах цифрової екосистеми також істотно змінюється. Користувач більше не є пасивним глядачем, а перетворюється на активного співучасника процесу створення цінності – через лайки, коментарі, поширення, редагування контенту або навіть його створення на аматорському чи напівпрофесійному рівні. Це відкриває простір для нових форм монетизації, взаємодії, співтворення і водночас породжує виклики: як технічного (кібербезпека, захист даних), так і етичного (регуляція контенту, подолання інформаційної асиметрії) характеру.

В умовах війни та повоєнної відбудови для України питання розвитку цифрових екосистем у сфері розваг набуває особливої ваги. З одного боку, українські компанії мають можливість інтегруватися у глобальні тренди й технології, з іншого – виникає потреба в розбудові власної культурної та інформаційної ідентичності, яку можуть забезпечити саме екосистемні підходи. Відтак, актуальним є системне дослідження цифрових екосистем як моделі майбутнього для українського розважального сектору.

Поняття цифрової екосистеми є міждисциплінарним і формується на перетині теорій інформаційних технологій, стратегічного менеджменту, економіки мереж та поведінкової економіки. У найзагальнішому вигляді цифрова екосистема – це динамічна мережа взаємопов'язаних учасників (платформ, компаній, розробників, споживачів, сервісів), які взаємодіють через спільну цифрову інфраструктуру з метою створення, обміну та монетизації цінностей.

Ключова відмінність цифрової екосистеми від традиційної бізнес-моделі полягає в тому, що вона не має єдиного центру управління, а функціонує як децентралізована структура з високим рівнем саморегуляції. Кожен учасник екосистеми виконує певну роль –

постачальника послуг, генератора контенту, користувача, посередника, аналітика або модератора – і водночас впливає на поведінку інших.

Теоретичною основою формування цифрових екосистем виступає концепція багатосторонніх ринків (multi-sided markets), де платформи створюють умови для взаємодії різних категорій учасників, зокрема творців контенту, споживачів, рекламодавців, аналітичних провайдерів. Наприклад, YouTube або Spotify об'єднують виконавців, слухачів і рекламні агентства, формуючи середовище, де відносини будуються не тільки вертикально, а й горизонтально.

Іншою важливою концепцією є теорія емерджентності (emergence), яка пояснює, як з множини локальних взаємодій виникає нова системна якість – екосистема, здатна до самоорганізації, еволюції та адаптації. У цьому сенсі цифрова екосистема – це не продукт зовнішнього проектування, а результат органічного зростання та взаємодії численних агентів у спільному цифровому середовищі.

Сутнісними характеристиками цифрових екосистем є:

Платформа-центричність: кожна екосистема має ядро – платформу або набір платформ, які забезпечують технічну інфраструктуру, інтерфейси та стандарти взаємодії.

Модульність: учасники екосистеми можуть підключатися й відключатися без шкоди для цілісності системи.

Самонавчання та аналітика: завдяки інструментам штучного інтелекту та машинного навчання екосистема здатна адаптуватися до змін у поведінці користувачів.

Гнучкість масштабування: цифрова інфраструктура дозволяє швидко змінювати обсяги операційної діяльності відповідно до попиту.

Мережева взаємозалежність: в екосистемі цінність створюється не стільки окремими продуктами, скільки взаємозв'язками між елементами.

У контексті розважального сектору, цифрові екосистеми охоплюють широкий спектр діяльності – від розробки контенту й технологій до його дистрибуції, маркетингу, взаємодії з аудиторією та аналізу ефективності. Вони забезпечують інтеграцію елементів медіа, технологій, культури, економіки та соціального капіталу в єдине цифрове середовище.

Важливою особливістю є також відкритість екосистеми – можливість для зовнішніх учасників (незалежних творців, стартапів, освітніх установ, локальних спільнот) долучатися до неї, збагачуючи її новими ресурсами, ідеями, стилями споживання. Саме ця відкритість дозволяє створювати ефект «мережевого резонансу», коли інновації швидко масштабуються завдяки взаємодії з уже наявною інфраструктурою.

Література:

1. Бойко, О.О., Сидоренко, О.О. Інструменти комерціалізації інновацій малими та середніми підприємствами. *Економічний часопис-XXI*, 10(10), 2023. С. 83-88. DOI:10.32346/2073-1052.2023.10.83.
2. Кацура, В.В., Білякова, О.В. Інструменти комерціалізації інновацій на малих підприємствах. *Економіка промисловості*, 2(84), 2022. С. 110-117. DOI:10.32639/2414-990X.2022.2.110.
3. Коваленко, О.В., Яцишин, О.В. Інструменти комерціалізації інновацій на середніх підприємствах. *Економіка промисловості*, 3(85), 2022. С. 138-145. DOI:10.32639/2414-990X.2022.3.138.
4. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91.

Лемещук Т.В.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Леміш К.М.

к.е.н., доцент

*Бердянський державний педагогічний університет,
Запоріжжя, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Сучасна школа функціонує в умовах постійних трансформацій, що зумовлені динамічними змінами в суспільстві, технологічному середовищі, нормативно-правовій базі та зростаючими потребами учнів. Такий контекст вимагає запровадження гнучких, динамічних та ефективних моделей управління, здатних своєчасно та результативно реагувати на нові виклики.

Необхідність трансформації управлінських практик у закладах загальної середньої освіти зумовлюється низкою системних чинників:

1. Соціальні трансформації – активізація інформаційного середовища, глобалізаційні процеси, розвиток міжкультурної комунікації та підвищення мобільності спричиняють зміни в суспільному запиті до освіти (від школи очікують формування не лише академічно компетентних, а й соціально активних, креативних, відповідальних громадян);

2. Впровадження нових освітніх стандартів – освітня реформа, зокрема концепція Нової української школи, трансформує не лише зміст та методики навчання, а й засади організації управління (особливу увагу приділено педагогіці партнерства, автономії закладів освіти та компетентнісному підходу до навчання);

3. Цифровізація освітнього середовища – активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює моделі комунікації, документообігу, організації навчального процесу та управління персоналом (від керівника вимагається цифрова компетентність та вміння реалізовувати управлінські функції в електронному середовищі);

4. Зміна очікувань учасників освітнього процесу – учні, батьки та педагогічні працівники дедалі частіше вимагають відкритого діалогу, залучення до прийняття управлінських рішень, забезпечення емоційного комфорту, безпеки, інклюзивності та індивідуалізації освітнього процесу;

5. Посилення конкуренції між закладами освіти – розширення автономії шкіл та можливість вільного вибору навчального закладу спонукає керівництво до посилення іміджу, підвищення ефективності управлінських стратегій та розвитку привабливості освітніх послуг;

6. Оптимізація ресурсного забезпечення – умови децентралізації, нові фінансові механізми та участь у грантових програмах зумовлюють потребу в ефективному управлінні фінансовими, кадровими та матеріальними ресурсами [2, 3, 4, 6, 7].

Зміни в управлінні сучасним закладом освіти є не модою, а об'єктивною необхідністю. Саме від здатності школи до адаптації залежить її життєздатність, конкурентоспроможність та спроможність забезпечувати якісну освіту в контексті XXI століття [2].

Ефективне управління змінами передбачає активну позицію керівника, який виступає не лише адміністратором, а й лідером освітньої трансформації. Його діяльність охоплює кілька ключових ролей:

- лідер змін – ініціює та формулює візію розвитку школи, визначає стратегічні напрями, готовий діяти в умовах ризику та невизначеності, демонструючи впевненість і послідовність;

- стратег і планувальник – формує стратегію змін, здійснює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначає пріоритети та етапи реалізації, орієнтуючись на довгострокові цілі;
- комунікатор і фасилітатор діалогу – забезпечує відкриту, аргументовану та постійну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу, об'єднуючи їх навколо спільної мети;
- менеджер ресурсів – забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів, підтримує професійне зростання колективу, впроваджує цифрові інструменти та ефективно делегує повноваження;
- мотиватор і наставник – створює умови для професійного розвитку педагогів, формує культуру підтримки та креативності, сприяє реалізації ініціатив;
- аналітик і контролер – організовує моніторинг та оцінювання ефективності змін, забезпечує коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку;
- приклад для наслідування – поведінка керівника відіграє роль етичного орієнтира, сприяє формуванню довіри та відповідної культури в колективі [5].

У процесі впровадження змін неминучим є опір, який можна подолати шляхом залучення персоналу до планування, постійної підтримки та навчання в умовах змін, організації відкритої комунікації, забезпечення зворотного зв'язку, здійснення внутрішнього та зовнішнього аудиту, коригування стратегій відповідно до нових умов, створення програм наставництва, професійного розвитку та обміну досвідом [1].

Таким чином, управління змінами в закладі освіти є безперервним процесом, що потребує стратегічного мислення, гнучкості, лідерських якостей та глибокого розуміння потреб освітньої спільноти. Лише за умови системного, цілісного та професійного підходу школа здатна не лише адаптуватися до змін, а й стати каталізатором позитивних перетворень у суспільстві.

Література:

1. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2021. (2). С.180–189.
2. Горішна О. Модель управління змінами у закладі загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка»*. Випуск 13(25), 2022. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-18) (дата звернення: 16.04.2025)
3. Коляда І.Г. Особливості трансформації освіти в епоху глобалізації. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2017. 20(8). С.37-42. URL: <https://doi.org/10.15421/1717111> (дата звернення: 16.04.2025)
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія. Авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (дата звернення: 18.04.2025).
6. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. Управління в сучасній системі освіти. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С.Сковороди, 2013. 311 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення: 16.04.2025)
7. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія.Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Парашенко, М.Топузов. За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

Лівшиць С.В.

здобувач вищої освіти

Жарська Т.М.

асистент кафедри підприємництва та маркетингу

Устенко А.О.

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Івано-Франківськ, Україна

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції значення нематеріальних активів у підприємницькій діяльності стрімко зростає. Одним із найвагоміших стратегічних ресурсів виступає інтелектуальний капітал, який безпосередньо впливає на довгострокову ефективність та ринкову позицію компанії.

Однією з головних складових забезпечення цінності інтелектуального капіталу є маркетинг. Він формує комунікаційний міст між компанією та зовнішнім середовищем, сприяючи не лише розповсюдженню знань, а й практичному застосуванню напрацьованих рішень для досягнення переваг у конкурентному середовищі.

Під інтелектуальним капіталом розуміють сукупність інтелектуальних здібностей працівників, а також створені ними нематеріальні й матеріальні ресурси, що застосовуються в процесі розумової діяльності [1]. Структура інтелектуального капіталу поділяється на три основні складові:

- людський капітал охоплює комплекс знань, навичок, креативних здібностей та здатність працівників і науковців виконувати завдання і відповідати вимогам компанії.
- структурний капітал включає програмні засоби ЕОМ, програмне забезпечення, бази даних, організаційна структура, патенти, товарні знаки та інші організаційні механізми, які забезпечують ефективну роботу працівників і безперебійне функціонування компанії.
- споживчий капітал відображає стосунки з покупцями, рівень довіри до бренду, лояльність аудиторії та здатність організації задовольняти змінні потреби ринку.

Маркетингові заходи забезпечують ефективну реалізацію інтелектуального потенціалу, зокрема шляхом просування інноваційних рішень і адаптації продуктів до очікувань кінцевого споживача. Використання комплексного підходу до комунікацій, брендингу, аналізу ринку та поведінки клієнтів сприяє формуванню стабільної репутації та відкриває нові можливості для зростання.

Комбінація маркетингових інструментів з інтелектуальними ресурсами компанії забезпечує чітке позиціонування на ринку, підвищує впізнаваність, посилює диференціацію продукції та закладає підґрунтя для стратегічного розвитку. Це дозволяє розробляти ефективні моделі просування, які спрямовані як на збереження наявної клієнтської бази, так і на розширення охоплення нових сегментів.

Сприйняття товару або послуги є індивідуальним для кожного споживача, тому важливою функцією маркетингу є точна ідентифікація ринкових запитів і спрямованість дій на задоволення очікувань конкретних цільових груп. У цьому контексті маркетинг виступає визначальним чинником розвитку інтелектуального капіталу підприємства, створюючи основу для ефективного впровадження новацій, персоналізації продуктів та збільшення

цінності бізнесу в очах споживача. Візуально функції маркетингу у взаємодії з нематеріальними ресурсами можна представити наступним чином (рис. 1).



Рисунок 1 – Функція маркетингу в інтелектуальному капіталі
[сформовано автором за 2, 3]

Без належного маркетингового супроводу ефективного використання інтелектуальних активів компанії стає малоімовірним. Саме маркетингові стратегії виступають інструментом для інтеграції внутрішніх можливостей підприємства з актуальними викликами зовнішнього середовища. Завдяки адаптивним комунікаційним підходам компанії можуть вдосконалювати продукцію, оперативно реагувати на зміни попиту, зміцнювати бренд та формувати нові конкурентні переваги.

Отже, маркетинг не лише сприяє розкриттю потенціалу інтелектуального капіталу, але й є фундаментальним елементом формування вартості компанії у сучасній економічній реальності, де інформація, інновації та довіра відіграють ключову роль.

Література:

1. Мельник Л.Г., Ільяшенко С.М., Касьяненко В.А. Економіка інформації та інформаційні системи підприємства: навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 400 с.
2. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття „інтелектуальний капітал”. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 255–259. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/43.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
3. Краузе О.І. Дослідження поведінки споживачів та методів формування споживчого попиту. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: кол. моногр.* Заг. ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021.

Мороз І.В.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Базака Р.В.

к.н. із соц.ком., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕПЯ ЗМІН В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасні умови господарювання висувають все нові вимоги до підприємств, зокрема щодо їхньої екологічної відповідальності, здатності адаптуватися до змін та інноваційного розвитку. Сьогодні зростає тиск на компанії, змушуючи їх по-іншому дивитися на традиційні підходи в управлінні та надавати перевагу новітнім методам керівництва підприємством, ресурсами взаємодії з довкіллям. Саме інноваційний менеджмент наразі стає ключовим аспектом забезпечення конкурентоспроможності, ефективного використання інтелектуального капіталу та впровадження сталих практик. Екологічна сталість сьогодні є не лише вимогою часу, а й конкурентною перевагою. Все більше людей обирає саме екологічно відповідальні підприємства, які мають добру репутацію та дбають про довкілля. Обізнаність громадськості про шкоду, яку завдає природі безвідповідальна діяльність окремих компаній, стимулює попит на екологічно свідомі бізнес-практики та впровадження принципів сталого розвитку.

Економічна стабільність підприємства залишається однією з центральних тем сучасної економіки, адже вона відображає здатність організації зберігати ефективність, конкурентність і фінансову рівновагу на тлі постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення цієї стабільності ґрунтується на комплексному підході, що охоплює фінансові, виробничі, управлінські, ринкові й особливо інноваційні аспекти діяльності. У цьому контексті економічна стабільність розглядається як динамічна система взаємопов'язаних параметрів, яка дозволяє підприємству не тільки підтримувати своє функціонування, а й реалізовувати стратегічні цілі в довгостроковій перспективі. Нестача фінансової рівноваги, нестабільність ресурсного забезпечення чи слабка адаптація до змін ринку можуть значно підірвати ефективність або навіть поставити під загрозу існування підприємства. Особливого значення в умовах мінливого ринку набуває інноваційний менеджмент. Він виступає потужним стимулом для змін і забезпечує підприємству здатність адаптуватися до сучасних викликів, інтегруючи новітні технології та оптимізуючи внутрішні процеси. Це не лише інструмент модернізації, а й спосіб зміни управлінської культури, яка орієнтована не тільки на досягнення прибутковості, але й на соціальну відповідальність і екологічну сталість.

Сучасний підхід до сталого розвитку передбачає від бізнесу ширшу інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у основні управлінські стратегії. У цьому ключі роль інноваційного менеджменту полягає в трансформації підприємства в екологічно і соціально відповідальний механізм, здатний до тривалого та гармонійного розвитку в умовах глобальних змін [1]. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, отримують значні переваги: покращені умови кредитування, підвищену лояльність споживачів і зниження операційних ризиків. Соціальна відповідальність бізнесу включає інтеграцію суспільних інтересів у всі сфери діяльності компанії та визнання впливу на клієнтів, працівників, акціонерів, місцеві громади й довкілля.

Аналіз економічної діяльності показує важливість ряду факторів для стабільних доходів підприємств. Одним із таких факторів є економічна стабільність, яка в Україні часто порушена зовнішніми викликами, інфляцією та девальвацією валюти. Це створює ризики для операційної діяльності компаній і ускладнює стратегічне планування та реалізацію бізнес-проектів.

Щоб досягти довготривалої прибутковості й стійкості, українським компаніям слід розвивати економічну стабільність і розширювати доступ до фінансових ресурсів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підвищить їхню здатність адаптуватися до змін економічного середовища та утримувати конкурентоспроможність [2].

Це все стає можливим саме завдяки інноваційному менеджменту, який забезпечує дієве управління новітніми процесами та ефективне впровадження екологічно чистих технологій, які забезпечують сталий розвиток підприємства, значні переваги серед інших компаній та підвищує авторитет організації в очах суспільства.

Література:

1. Боковець В., Пілявоз Т., Григорук І. Забезпечення стабільного розвитку та економічної стійкості підприємств в умовах сучасних викликів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №. 338(1). С. 465–468.
2. Вовк Р. Фінансова стійкість та соціальна відповідальність бізнесу: умови забезпечення сталої прибутковості компаній України. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8, С. 166 – 172.
3. Дем'яненко Т. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». 2023. Вип. 46. С. 16–19.
4. Командровська В. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4522/4462> (дата звернення: 10.05.2025).

Панекін Г.Г.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний,
Одеса, Україна

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КЛАСИФІКАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В УКРАЇНІ

Грошові потоки підприємства – це надходження і вибуття грошових коштів та їх еквівалентів [2]. Інформація про рух коштів є ключовою для фінансового аналізу і управління бізнесом: вона показує, наскільки підприємство здатне генерувати грошові ресурси, погашати зобов'язання та забезпечувати доходність інвесторам, Звіт про рух грошових коштів надає повне уявлення про зміну залишків грошей за звітний період, розмежовуючи кошти, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю[1, 2]. Така інформація необхідна для оцінки ліквідності підприємства, його платоспроможності, а також для стратегічного планування і контролю фінансів.

Дослідження класифікацій грошових потоків є важливим для ефективного управління фінансами підприємства, оскільки дозволяє чітко розмежувати джерела надходжень і витрат на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Крім того, правильна класифікація грошових потоків забезпечує прозорість фінансової звітності, що підвищує довіру інвесторів та кредиторів. Врахування національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку є необхідним для забезпечення відповідності регуляторним вимогам і підвищення якості

фінансової звітності підприємства. Розглянемо збіги та відмінності у базових класифікаціях грошових потоків.

За МСФЗ (IAS 7) усі операції з грошовими коштами підприємства поділяють на операційні, інвестиційні та фінансові потоки.

Операційна діяльність відповідає основному бізнесу суб'єкта і включає транзакції, що генерують дохід. Згідно з IAS 7, до операційних потоків належать, зокрема, надходження від реалізації продукції чи послуг, роялті, комісійні та інші операційні доходи, а також витрати на придбання матеріалів і послуг, сплату заробітної плати, страхових премій, податку на прибуток тощо [1]. У якості прикладу грошових потоків від операційної діяльності можна навести отримання грошових коштів від продажу товарів чи надання послуг та виплати грошових коштів постачальникам матеріалів та послуг, працівникам (зарплата) і до бюджету (податки, збори).

Інвестиційна діяльність включає операції з довгостроковими активами та фінансовими інвестиціями. Вона відображає витрати і надходження, пов'язані з придбанням чи реалізацією основних засобів, нематеріальних активів та інших довгострокових вкладень, а також наданими та отриманими позиками, придбанням чи продажу акцій і облігацій інших підприємств [1]. Прикладом потоків можуть виступати витрата грошей на придбання нової техніки, будівлі чи програмного забезпечення та надходження коштів від продажу фінансових інвестицій або повернення раніше наданих кредитів.

Фінансова діяльність пов'язана зі змінами в капіталі та боргах підприємства [1]. До грошових потоків фінансової діяльності відносяться, наприклад, надходження від випуску власних акцій чи отриманих позик (кредити, облігації) та витрати на погашення раніше залучених боргів, викуп акцій або виплату дивідендів.

В українських національних стандартах бухгалтерського обліку (П(С)БО) використовується аналогічний поділ на три категорії потоків (операційні, інвестиційні, фінансові) [3]. Згідно з П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» (наказ Мінфіну №87 від 31.03.1999), звітність складається за типовими формами (№ 3/3н для прямого/непрямого методу) і передбачає розкриття інформації за цими категоріями [2].

Для розрахунку грошових потоків від операційної діяльності П(С)БО традиційно рекомендує застосовувати непрямий метод – тобто коригувати фінансовий результат підприємства на суму неденежних операцій та змін у оборотних активах і зобов'язаннях [2].

Водночас особливості класифікації за національними нормами полягають у деяких деталях розподілу статей. Зокрема, у вітчизняній практиці сплачені відсотки за кредитами та лізингом належать до грошових потоків від фінансової діяльності [3]. Натомість IAS 7 допускає класифікацію відсоткових платежів як операційних чи фінансових залежно від суті операції (але вимагає їх окремого розкриття) [1].

Аналогічно, дивіденди, отримані чи сплачені, за П(С)БО можуть відноситися до фінансових потоків (виплачені дивіденди) або операційних (одержані дивіденди), тоді як у МСФЗ можливий вибір (подання дивідендів від отриманого чистого доходу – операційним, а сплачених – фінансовим [1]. Важливо також, що українські рекомендації передбачають окремий розрахунок впливу курсових різниць поза трьома видами діяльності [3]. Загалом, хоча базова структура класифікації збігається з МСФЗ, нюанси в обліковій політиці можуть відрізнятися.

Таким чином, поняття грошових потоків охоплює всі грошові надходження та виплати підприємства і має вирішальне значення для аналізу його фінансового стану та ефективності управління. Як міжнародні (МСФЗ/IAS 7), так і національні (П(С)БО) стандарти виділяють три ключові види потоків – операційні, інвестиційні й фінансові. У законодавстві України відображено ті ж принципи, проте у ньому наявні деякі особливості у методиці розрахунку та класифікації певних витрат, які слід враховувати при підготовці звіту про рух грошових коштів.

Література:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів» (IAS 7). Переклад Мінфіну України. [1](2012).
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів». Наказ Мінфіну України від 31.03.1999 № 87 (зі змінами).
3. Звіт про рух грошових коштів: алгоритм заповнення. Головбух: електронне видання. URL: <https://buhplatforma.com.ua>

Польова Н.М.

к.е.н., доцент

Шевчук І.Я.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Шевчук Я.Я.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ПВНЗ «Європейський університет»,

Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

У сучасному глобалізованому світі підприємства креативних індустрій відіграють дедалі важливішу роль у формуванні національної економіки, культурної ідентичності та інноваційного потенціалу. Креативні індустрії охоплюють широкий спектр діяльності – від дизайну, архітектури, реклами й моди до музики, кінематографа, видавничої справи, цифрових технологій і візуального мистецтва. Для ефективного функціонування в умовах високої конкуренції, стрімкого технологічного розвитку та нестабільного ринкового середовища підприємства креативного сектору потребують гнучких, динамічних форм взаємодії. Однією з ключових форм такої взаємодії виступає мережева взаємодія, що ґрунтується на принципах партнерства, кооперації, обміну знаннями, ресурсами та ідеями.

Мережева взаємодія підприємств креативних індустрій може реалізовуватись у вигляді кластерів, альянсів, платформ співпраці, міжорганізаційних проєктів, коворкінгів та цифрових екосистем. Такі мережі забезпечують створення синергії між різними суб'єктами: підприємцями, дизайнерами, інженерами, IT-фахівцями, культурними діячами та освітніми установами. Проте ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від якості управління – як стратегічного, так і операційного. Управління мережевою взаємодією вимагає нових управлінських підходів, орієнтованих на гнучкість, адаптивність, відкритість і довіру між учасниками. Ключовими завданнями управління стають координація спільної діяльності, стимулювання інноваційного потенціалу учасників, створення механізмів розподілу відповідальності та вигод, забезпечення комунікаційної прозорості та зворотного зв'язку [1].

Управління мережевою взаємодією передбачає впровадження інструментів стратегічного планування, цифрових технологій управління, а також розвиток лідерських компетенцій у координаторів мереж. Важливою складовою є побудова довгострокових партнерств, що базуються на спільних цінностях і взаємній вигоді. Це дозволяє не лише знижувати транзакційні витрати, а й формувати спільні бренди, просувати інноваційні продукти, виходити на нові ринки та посилювати конкурентні переваги. Водночас варто враховувати, що підприємства креативних індустрій часто мають різні масштаби,

організаційні культури та цілі, що потребує чітких механізмів узгодження інтересів та регулювання конфліктів у межах мережевої структури.

Особливої актуальності набуває питання цифровізації мережевої взаємодії. Використання платформ цифрової кооперації, CRM-систем, інструментів віртуального управління проєктами та аналітики даних дозволяє забезпечити оперативність, прозорість та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень. Наприклад, креативні хаби, інкубатори стартапів і тематичні онлайн-спільноти стають осередками концентрації креативного капіталу та прискорення інновацій. У таких умовах ефективно управління мережею повинне не лише координувати поточну діяльність, а й формувати стратегічні горизонти розвитку, реагувати на зовнішні виклики та генерувати нові можливості для учасників.

Для підвищення ефективності управління мережевою взаємодією підприємств креативних індустрій доцільно впроваджувати низку практичних ініціатив. По-перше, необхідно створювати спеціалізовані інституції – регіональні центри координації або хаби мережевої взаємодії, які забезпечуватимуть аналітичну, консультативну та організаційну підтримку учасникам мереж. По-друге, варто впроваджувати освітні програми для розвитку управлінських компетенцій у сфері креативної економіки з акцентом на мережеві моделі. Також доцільно сприяти розвитку цифрової інфраструктури, зокрема створенню спільних онлайн-платформ для комунікації, обміну ресурсами та спільного управління проєктами. Участь держави у формуванні сприятливої нормативно-правової бази та стимулюванні міжгалузевої кооперації також є критично важливою.

Отже, управління мережевою взаємодією підприємств креативних індустрій є складним, але необхідним процесом, що забезпечує стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність сектору. Воно вимагає інтеграції сучасних управлінських концепцій, цифрових технологій, кросдисциплінарного підходу та розвитку соціального капіталу. Формування ефективного управління мережею має спиратися на системне розуміння її структури, динаміки, цінностей і потенціалу учасників. Тільки в умовах гармонійної координації, взаємної довіри та стратегічної спрямованості можливо забезпечити успішну реалізацію креативного потенціалу національного та глобального рівнів.

Література:

1. Пакуліна А. А., Белоглазова К. В., Пакуліна Г. С. Розвиток креативної економіки в умовах протистояння глобальній кризі. *Приазовський економічний вісник. Серія «Економіка та управління національним господарством»*. 2019. № 3. С. 76-82.

Смолінкіна О.І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Жосан Г.В.

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ОРІЄНТОВАНИХ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

У сучасних умовах глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів усе більше підприємств визнають необхідність переходу до моделей сталого розвитку. Це вимагає не лише переосмислення стратегій ведення бізнесу, але й впровадження глибоких змін у

внутрішніх процесах, корпоративній культурі та управлінських підходах. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що потребує інноваційних методів управління та високої адаптивності організацій.

Сталий розвиток – це стратегічна концепція, що забезпечує збалансовану взаємодію між економічними, соціальними та екологічними системами для задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для майбутніх. Його значення полягає в тому, що він пропонує довгострокове бачення розвитку, засноване на збереженні природних ресурсів, забезпеченні соціальної справедливості та економічної стабільності. [1]

Управління організаційними змінами набуває стратегічного характеру: змінюються не лише процеси, а й корпоративна культура, стиль лідерства та підходи до прийняття рішень [1].

Серед найбільш популярних методологій, які допомагають організаціям адаптуватися до викликів і водночас дотримуватись принципів ефективності та відповідальності, вирізняються Agile та Lean Management. Обидві системи мають спільну мету – підвищення цінності для клієнта та покращення внутрішніх процесів – однак відрізняються підходами та акцентами.

Порівняння методологій Lean Management і Agile показує, що в умовах динамічного ринкового середовища вирішальне значення має швидкість впровадження змін. Agile вирізняється короткими циклами, які забезпечують оперативне впровадження рішень та гнучке коригування стратегій відповідно до зворотного зв'язку. Lean, у свою чергу, завдяки орієнтації на безперервний потік і усунення затримок, забезпечує швидкість процесів та ефективне впровадження змін. [2]

Поєднання застосування цих підходів дозволяє реалізовувати зміни швидко, не втрачаючи при цьому якості. Адаптивність, як ключовий критерій, охоплює здатність організації не лише реагувати на зовнішні зміни, а й передбачати їх на випередження. Agile сприяє цьому завдяки механізмам регулярного аналізу й корекції стратегій на основі отриманого фідбеку, а Lean – через системне усунення неефективностей і підвищення продуктивності. Синергія цих підходів формує гнучку, адаптивну організацію, здатну динамічно розвиватися та впевнено рухатися шляхом сталого розвитку. [2]

З огляду на сучасні виклики, де організації прагнуть бути одночасно клієнтоорієнтованими та сталими, структурований підхід до управління змінами є вирішальним чинником успіху.

Методика, побудована на трьох послідовних фазах – Планування, Прототипування та Просування – забезпечує ітеративний, гнучкий та цілісний процес адаптації до змін, орієнтований на реальні потреби користувачів і партнерів. [3]

На етапі планування важливо глибоко проаналізувати суть запланованих змін, визначити коло осіб і структур, на які вони вплинуть, оцінити потенційні ризики та вигоди, а також сформувати карту зацікавлених сторін. Також слід підготувати огляд необхідних ресурсів, інструментів і навчання, розробити стратегію впровадження змін і відповідні рішення. [3]

Фаза прототипування передбачає розробку та початкове впровадження обраних рішень, формування ефективної комунікаційної стратегії, надання підтримки й навчання працівникам, а також створення механізмів управління для моніторингу прогресу. [3]

Нарешті, етап просування фокусується на побудові системи зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, аналізі ключових показників ефективності змін, усуненні виявлених недоліків та завершенні процесу із залученням усіх учасників. Важливим кроком є документування набутого досвіду та поширення кращих практик в межах організації. [3]

Ця структура змін не лише підвищує ефективність управління трансформаціями, а й сприяє формуванню гнучкої, стійкої організації, здатної адаптуватися до майбутніх викликів у відповідності до принципів сталого розвитку.

Організації, що прагнуть до довготривалого розвитку в умовах постійних трансформацій, дедалі більше потребують цілісних і гнучких підходів до вношення змін у систему управління. Впровадження сучасних управлінських методик, орієнтованих на ефективність, екологічність та соціальну чутливість, сприяє формуванню середовища, в якому новації не конфліктують із відповідальністю, а взаємно її підсилюють.

У майбутньому можна очікувати, що успішні компанії активніше поєднуюватимуть цифрові технології, клієнтоцентричні моделі та екологічні стандарти з гнучкими управлінськими практиками. Що дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність, а й відігравати проактивну роль у вирішенні глобальних викликів.

Література:

1. Що таке сталий розвиток? URL: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>
2. Сучасні методології управління змінами в організації. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1568/1511>
3. Driving Sustainable Change Across the Organization. URL: <https://www.medallia.com/de/blog/driving-sustainable-change-across-organization/>

Станько Т.М.

к.е.н., доцент

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
Львів, Україна*

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах глобалізації, екологічної нестабільності та зростаючої соціальної відповідальності бізнесу все більшої актуальності набуває концепція сталого розвитку як стратегічна основа корпоративного управління. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові результати, але й на довгостроковий вплив на суспільство та навколишнє середовище. У зв'язку з цим виникає необхідність переглянути традиційні управлінські моделі та перейти до інтегрованих підходів, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Запровадження принципів сталого розвитку в управлінську практику вимагає переходу до системного мислення, що враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів і здатне забезпечити гнучкість, адаптивність управлінських рішень в умовах динамічного середовища. У цьому контексті важливого значення набуває розробка ефективних інструментів оцінювання та моніторингу досягнення цілей сталого розвитку. Одним із таких інструментів є система показників сталого розвитку, яка дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку ефективності управлінських рішень відповідно до цілей сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку охоплює три ключових критерії – економічний, соціальний та екологічний, що створює основу стратегічного мислення сучасного менеджменту. Застосування концепції сталого розвитку у корпоративній практиці вимагає системного підходу до управління ресурсами, пріоритетами і ризиками в контексті взаємодії з широким колом стейкхолдерів. Це формує нову парадигму управління, де цілі організації розглядаються через призму довготривалого впливу на суспільство, економіку та навколишнє середовище [3, с. 79-80].

В умовах зростання невизначеності сучасні управлінські процеси повинні відзначатися підвищеним рівнем адаптації та оперативності. Ефективне функціонування бізнесу в нових реаліях вимагає впровадження гібридних моделей прийняття управлінських рішень,

використання цифрових технологій для аналізу великих обсягів даних, а також застосування мультикритеріального підходу до стратегічного планування. Забезпечення збалансованості між соціальними очікуваннями, екологічною відповідальністю та економічною результативністю виступає необхідною умовою досягнення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Система показників сталого розвитку є інструментом, який дозволяє кількісно і якісно оцінити результативність управлінських рішень з точки зору сталого розвитку [1, с. 132]. Дана система створює базу для управлінського моніторингу, внутрішнього контролю, стратегічного аналізу і публічної звітності.

До зазначеної системи входять:

1. Економічні показники – спрямовані на оцінку ефективності господарської діяльності в контексті сталого розвитку. Серед них – показники операційної ефективності, обсяг інвестицій у «зелені» технології, частка витрат на дослідження та розвиток, а також витрати на соціальні програми.
2. Екологічні показники – відображають ступінь екологічної відповідальності компанії. Найбільш поширеними є обсяг викидів парникових газів (у CO₂-еквіваленті), показники споживання енергетичних і водних ресурсів, обсяг повторного використання матеріалів, рівень екологічної сертифікації.
3. Соціальні показники фокусуються на аспектах праці, інклюзивності, соціального захисту та взаємодії з громадою. До них належать індекси задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, гендерна рівність у керівництві, рівень інвестицій у розвиток людського капіталу.

Зазначені показники дозволяють не лише відстежувати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку, але й формувати інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень. Система показників сталого розвитку виступає платформою для внутрішньої самооцінки ефективності управління, а також інструментом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами (інвесторами, органами влади, споживачами, громадою тощо) [2, с. 312].

Серед основних викликів щодо впровадження системи показників сталого розвитку в управлінську практику доцільно виокремити такі:

- недостатній рівень методичного забезпечення та стандартизації показників;
- опір змінам корпоративної культури;
- брак цифрових рішень для збору й обробки релевантних даних;
- складність узгодження цілей різних стейкхолдерів.

Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління є стратегічною необхідністю сучасних компаній. Використання системи показників сталого розвитку як управлінського інструменту сприяє досягненню балансу між економічними цілями бізнесу, суспільними потребами та екологічними вимогами. Для успішної реалізації принципів сталого розвитку необхідно сформувати нові компетентності керівництва та забезпечити створення гнучкого інформаційного середовища, здатного підтримувати такий розвиток на всіх рівнях управління.

Література:

1. Жарова Л.В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 132-139.
2. Немешкало К., Хахалев Д. Управління сталим розвитком в умовах мінливого середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 311-316.
3. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79-85.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА РЕНТА В ОРГАНІЧНОМУ АГРОВИРОБНИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИНЕРГІЇ ЕКО- ТА ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах сталий розвиток аграрного сектору критично важливий для продовольчої безпеки та збереження екосистем. Аграрне виробництво має подвійний виклик: збільшувати продуктивність при зменшенні негативного впливу на довкілля. Органічне виробництво, екологічний і енергетичний менеджмент формують основу сталого аграрного розвитку через замкнені виробничі цикли, скорочення хімічних речовин, мінімізацію негативного впливу та оптимізацію енергоресурсів. Ця взаємодія створює підґрунтя для інтелектуальної ренти як економічного стимулу сталого розвитку [1–3].

Інтелектуальна рента – це додатковий дохід від унікальних знань та інновацій в органічному виробництві й екоменеджменті. На відміну від земельної ренти, вона формується за рахунок інтелектуального капіталу, що підвищує ефективність використання ресурсів при зниженні антропогенного навантаження [4].

Синергія органічного виробництва, еко- й енергоменеджменту проявляється у ефективнішому використанні ресурсів, зниженні негативного впливу на екосистеми, формуванні замкнених виробничих циклів, скороченні вуглецевого сліду та розвитку альтернативних джерел енергії.

Стійкість аграрної системи базується на екологічних (збереження біорізноманіття, захист ресурсів), соціальних (справедливі умови праці, підтримка громад) та економічних аспектах (рентабельність, диверсифікація).

Прагнення до інтелектуальної ренти стимулює інновації в органічному виробництві. Аграрні суб'єкти інвестують у розробку унікальних технологій, що знижують собівартість і дозволяють отримувати екологічну премію від споживачів.

Механізми передачі знань (дорадчі служби, навчальні програми) сприяють поширенню успішних практик та формуванню інтелектуальної ренти в масштабах сектору. Унікальні знання стають джерелом конкурентних переваг, дозволяючи диференціювати продукцію, виходити на преміальні сегменти та забезпечувати стабільність доходів.

Екологічно відповідальний агробізнес приваблює інвесторів, особливо з огляду на ESG-критерії, забезпечуючи вищу рентабельність у довгостроковій перспективі та доступ до "зелених" фінансових інструментів.

Як приклад практичної реалізації концепції інтелектуальної ренти доцільно розглянути вітчизняний агрохолдинг МХП [5] та екопоселення Findhorn Ecovillage (Шотландія) [6], які демонструють успішну синергію органічного виробництва, еко- й енергоменеджменту як інструментів забезпечення стійкості агросистеми.

Таблиця 1 – Практичні кейси реалізації інтелектуальної ренти через синергію органічного виробництва, еко- та енергоменеджменту

Критерій	МХП	Findhorn Ecovillage
Інтелектуальна рента	Власні технології утилізації відходів, циркулярна модель	Знання, пермакультурні практики, екотехнології, екотуризм
Органічне виробництво	Програма «Органічний гектар», співпраця з дрібними фермерами	Повністю органічне вирощування, пермакультура
Екоменеджмент	Зниження викидів, переробка біомаси, звітування ESG	Принципи екологічної самодостатності, зелена архітектура
Енергоменеджмент	Біогазові комплекси, енергонезалежність	Власна ВДЕ-інфраструктура: вітряки, сонячні панелі
Стійкість системи	Зниження залежності від ресурсів, залучення «зелених» інвестицій	Модель стійкої громади – економіка, довкілля, соціальна єдність
Практична реалізація	Успішно впроваджено, економічна вигода, масштабування	Понад 50 років досвіду, міжнародне визнання

Таким чином, інтелектуальна рента є ключовим чинником синергії органічного агровиробництва, екологічного й енергетичного менеджменту, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість системи. Її формування залежить від підтримки інновацій, знань і технологій, що потребує цілеспрямованої державної політики та інвестицій у науку, освіту й дорадництво.

Література:

1. Чайка Т.О., Пономаренко С.В. Органічне землеробство як шлях примирення еко-соціо-економічних відносин. *Екологія і природокористування в системі оптимізації відносин природи і суспільства : матеріали II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 19–20 березня 2015 р. Тернопіль : Крок, 2015. С. 256–258.
2. Чайка Т. О., Яснолоб І. О. Екологічний менеджмент як інструмент підвищення енергоефективності. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: тез. доп. 6-ї міжнар. наук.-практ. конф.*, 7–9.11.2018 р. Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2018. С. 172–177.
3. Чайка Т. Розвиток енергоефективності й енергонезалежності сільських територій: монографія. Саарбрюкен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2021. 96 с.
4. Чайка Т. О. Управління та оцінка елементів утворення інтелектуальної ренти в аграрному секторі економіки. *Молодіжний економічний дайджест*. 2015. № 2–3 (5–6). С. 169–172.
5. Сільське та високотехнологічне: як господарюють аграрії 21 століття. URL: https://agroveview.com/content/selskoe-i-vysokotechnologichnoe-kak-hozyaynichayut-agrarii-21-veka/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.05.2025).
6. Findhorn Ecovillage. URL: <https://www.ecovillagefindhorn.com/> (дата звернення: 14.05.2025).

Яремко Д.С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Швачко В.А.

старший викладач

*Бердянський державний педагогічний університет,
Запоріжжя, Україна*

СТРАТЕПЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені адаптуватися до умов глобалізації, посилення міжринкової інтеграції, мінливих запитів споживачів і жорсткої конкуренції у галузях [1, с. 118]. Крім того, українські підприємства функціонують в особливо складному середовищі, зумовленому військовим конфліктом, нестабільністю національної економіки, обмеженістю ресурсного забезпечення та частими змінами в нормативно-правовій базі. В таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства постає як складне, але вкрай необхідне завдання.

Формування ефективної стратегії конкурентоспроможності потребує всебічного аналізу як зовнішнього ринкового середовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства. Особливу роль у цьому відіграє впровадження інноваційних рішень, які дозволяють суб'єктам господарювання посісти лідерські позиції у відповідних галузях.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства трактується як комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень його переваг відносно конкурентів за сукупністю показників ефективності діяльності на певному ринку у визначений період [2]. На основі аналізу праць провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників виокремлюють основні стратегії забезпечення конкурентоспроможності: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації (індивідуалізації), стратегія концентрації на ринковій ніші, стратегія найкращої вартості, стратегія інновацій та стратегія фокусування [3].

Для ілюстрації практичної реалізації стратегій конкурентоспроможності було проведено SWOT-аналіз діяльності туристичного агентства Van Tour, розташованого у м. Дніпро. Аналіз виявив значні сильні сторони підприємства, серед яких: висока репутація на ринку, лояльність споживачів, значний досвід роботи (понад 15 років), сформована клієнтська база та різноманітність послуг. Серед слабких сторін визначено: недостатня активність у соціальних мережах, обмежене використання сучасних цифрових технологій, вузька спеціалізація на виїзному туризмі, висока ринкова конкуренція та обмежені фінансові ресурси.

До наявних можливостей розвитку можна віднести зростання попиту на внутрішній туризм в Україні, диджиталізацію процесів взаємодії з клієнтами, розвиток партнерських відносин з іншими туристичними компаніями, а також співпрацю з блогерами та лідерами думок. Натомість серед основних загроз виділяються: нестабільна політико-економічна ситуація, зменшення попиту на виїзні туристичні послуги та високий рівень конкуренції у галузі.

Загальний рівень конкурентоспроможності Van Tour оцінюється як високий, що зумовлено, насамперед, якістю обслуговування клієнтів, атмосферністю турів, широким спектром додаткових послуг та адаптивністю до змін у ринковому середовищі. Підприємство обрало стратегію, орієнтовану на якість обслуговування та інноваційний розвиток, що дозволяє йому ефективно функціонувати навіть в умовах зовнішньої турбулентності.

Таким чином, у контексті глобалізації, воєнного конфлікту та нестабільної економіки ключовими чинниками досягнення конкурентних переваг виступають гнучкість, адаптивність, стратегічне мислення та вміння ефективно використовувати наявний потенціал. Приклад

туристичного агентства Van Tour підтверджує, що навіть за обмежених ресурсів підприємство може досягти сталого розвитку завдяки впровадженню інновацій, цифрових технологій, підвищенню якості сервісу та адаптації до змін ринкових умов.

Література:

1. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117-120.
2. Конкурентоспроможність підприємства. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/26099/>. (дата звернення: 24.05.2025)
3. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493#:~:text=На%20основі%20досліджень%20вітчизняних%20і%20зарубіжних%20вчених-економістів%20можна%20виділити,%3B%20стратегія%20інновацій%3B%20стратегія%20фокусування> (дата звернення: 24.05.2025)

Section 4.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR MANAGING ENTERPRISE DEVELOPMENT AND BUSINESS PROCESSES (ECONOMICS, ORGANIZATION, FINANCE AND TAXATION, ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT, AND OTHER ACTIVITIES)

Biliavska Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine*

Sydorenko Diana

*student
State University "Kyiv Aviation Institute",
Kyiv, Ukraine*

CURRENT TRENDS IN MONETIZATION OF NON-CORE ASSETS OF AIRLINES

Monetization of non-core assets of airlines is an important way to increase their financial stability and competitiveness. In today's digitalized economy, airlines are looking for new ways to use their assets to increase capitalization and generate additional revenue.

One of the current trends is the use of digital platforms for asset management. Digital platforms allow for efficient asset management, ensuring transparency and optimization of business processes. For example, the introduction of intelligent asset management platforms helps to improve maintenance efficiency and reduce costs. Successful digital transformation will require an integrated approach from the financial sector of the economy, with the active support of state and local governments [1].

Diversification of sources of income through additional services is also a trend in monetizing non-core assets. Airlines offer passengers additional services, such as travel insurance, hotel booking, and car rental, which increases revenues from non-core activities. That is why the management of non-core assets is so widely practiced in the management of non-core assets and outsourcing [2].

The use of artificial intelligence and blockchain technologies is a new generation trend [3, p. 174]. The introduction of artificial intelligence and blockchain into asset management processes increases the transparency and security of operations, which contributes to more efficient monetization. The components of these monetization models include:

The model of additional services. This model involves the provision of a basic service at a reasonable price with the possibility of purchasing additional options for a fee. Thus, airlines can offer passengers a basic flight at a minimum price, and for an additional fee, they can offer a choice of seats, meals on the plane and other services.

The model of licensing. Airlines can provide their copyrights to use brands or technologies to other companies under the terms of licensing agreements, which increases the capitalization of the enterprise without significant investments.

Thus, monetization of non-core assets is a promising area for airlines in the context of digitalization of the economy. The use of modern technologies and

adaptation of effective business models can increase profitability and ensure sustainable development of the airline.

References:

1. Biliavska, Y., Miroshnychenko, V., Sychova, N., Biliavskiy, V., Sapachuk, Y., & Mykytenko, N. (2025). Financial Dimension of Strategic Development of Nanotechnologies in Industry. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1 (60), 188–202. DOI: 10.55643/fcaptp.1.60.2025.4558.
2. Reverenda, N., Reverenda, M., & Telestakov, Y. (2024). Outsourcing as a Human Resource Management Tool in the Context of Globalization. *Economy and Society*, (61). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-119.
3. Biliavskiy, V., Biliavska, Y., Umantsiv, Y., Shestack, Y., Zhurba, O. & Khavanov, A. (2024). Digital Technologies in the Financial Sector of the Economy. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4 (57), 171–183. DOI: 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4444.

Gereles Anna

PhD candidate

*University of Debrecen, Faculty of Economics and Business,
Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business,
Debrecen, Hungary*

INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCIAL PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE DAIRY INDUSTRY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF HUNGARY, POLAND, AND UKRAINE

The global dairy industry faces unprecedented challenges requiring innovative management approaches to ensure sustainable development. This research examines financial performance dynamics across three Central and Eastern European markets – Hungary, Poland, and Ukraine – employing advanced analytical techniques to identify optimal management strategies for dairy enterprises operating under diverse market conditions. The study utilises comprehensive financial data from 156 Hungarian, 112 Polish, and 35 Ukrainian dairy companies for the period 2016-2020, sourced from the Emerging Market Information System (EMIS) database. The research employs innovative methodological approaches including DuPont analysis, correlation analysis, and cluster analysis to evaluate profitability drivers and identify optimal enterprise scales.

The analysis reveals significant structural differences across the three markets. Hungarian enterprises dominate with 56.1% market share in 2020, though declining from 75.1% in 2016. Polish companies demonstrated remarkable growth, increasing market share from 9.8% to 23.4%, whilst Ukrainian enterprises maintained stability at 20.6%. The Gini index analysis indicates Poland's market became increasingly concentrated (0.598 in 2020), whilst Hungary and Ukraine maintained moderate concentration levels (0.453 and 0.472 respectively).

Structural distribution analysis demonstrates predominance of small and medium enterprises across all markets. In Hungary, small enterprises account for 60-65% of companies, whilst in Poland, microenterprises represent 62% by operating revenue. Ukraine exhibits a more balanced distribution with medium-sized enterprises contributing 44% of industry revenue, suggesting different optimal scales across markets.

The comparative profitability analysis reveals distinct patterns across markets. Hungarian enterprises demonstrated consistent improvement in net profit margins from 2.7% (2016) to 8.6% (2020), with small enterprises achieving average returns of 10.8%. Polish companies exhibited extreme volatility, with net profit margins ranging from -427% to 12.7%, indicating significant market disruption. Ukrainian enterprises showed resilience with margins stabilising at 9.5% by 2020. Return on assets (ROA) analysis indicates Hungarian companies achieved 3.9% in 2020, demonstrating efficient asset utilisation. Polish enterprises showed erratic performance with ROA

fluctuating dramatically, whilst Ukrainian companies maintained 9.3%, suggesting superior operational efficiency despite market challenges.

The correlation analysis between enterprise size (total assets) and performance metrics reveals market-specific relationships. Ukrainian enterprises demonstrate strong linear dependency ($R^2 = 0.7899$ for operating revenue versus assets), suggesting economies of scale advantages. Hungarian companies show moderate correlation ($R^2 = 0.8840$), whilst Polish enterprises exhibit minimal size-performance relationship, indicating market conditions favouring operational efficiency over scale.

Particularly noteworthy is the inverse relationship observed for Hungarian enterprises exceeding EUR 30 million in assets, where return on sales declined sharply, suggesting diseconomies of scale. This finding has significant implications for growth strategies in mature markets.

Cluster analysis of Polish enterprises identifies five distinct strategic groups. The most profitable segment comprises medium-large enterprises (average assets EUR 16.96 million) achieving 8.79% ROS, whilst microenterprises demonstrate lowest profitability at 4.91%. This segmentation reveals non-linear relationships between scale and performance, suggesting multiple viable strategic positions. The analysis indicates small enterprises (assets EUR 2-3 million) achieve optimal profitability at 12.32% ROS, outperforming both larger and smaller competitors. This finding challenges traditional assumptions regarding scale advantages in manufacturing industries.

The research identifies several innovative management strategies for navigating global challenges:

First, optimal enterprise scale varies significantly by market context. Hungarian dairy companies should maintain assets below EUR 30 million to maximise efficiency, whilst Ukrainian enterprises benefit from scale expansion. Polish market conditions favour focused strategies prioritising operational excellence over growth.

Second, profitability drivers differ across markets, requiring tailored management approaches. Hungarian enterprises should focus on sales margin improvement, Polish companies on stabilising operations and reducing volatility, whilst Ukrainian firms can leverage both margin enhancement and asset efficiency improvements.

Third, market concentration trends suggest consolidation opportunities in Poland, whilst Hungary and Ukraine maintain competitive structures supporting diverse strategic positions. Management teams must consider market dynamics when formulating growth strategies.

In conclusion, this comparative analysis demonstrates that successful dairy industry management requires market-specific approaches rather than universal strategies. The research contributes to management science by providing empirical evidence for context-dependent optimal scales and performance drivers. Future research should examine post-pandemic performance dynamics and investigate sustainability metrics alongside traditional financial indicators.

The findings have significant implications for practitioners, suggesting that innovative financial analysis techniques can identify market-specific success factors. Management teams should employ comprehensive analytical frameworks incorporating market structure, profitability decomposition, and scale optimisation to develop resilient strategies addressing global challenges whilst capitalising on local market opportunities.

Suvorova Veronika

student

Shabanova K.

*lecturer, scientific supervisor and language adviser
SEI "Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture",
Dnipro, Ukraine*

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS OF GRANT MANAGEMENT IN UKRAINE: TRENDS AND PATHS OF THOROUGHNESS

In today's context, as Ukraine undergoes transformation due to external and internal pressures, the importance of effective project management and access to grant resources has grown significantly. The institutional development of civil society organizations, government bodies, educational and scientific institutions is a key factor in increasing the effectiveness of grant project implementation. Access to international technical assistance and funding from donor organizations and European programs requires a high level of project capacity. However, grant management in Ukraine still faces systemic challenges that require comprehensive improvements.

First of all, one major challenge is the shortage of skilled grant-writing professionals capable of preparing high-quality applications that meet international donor standards. Many organizations lack expertise in defining goals, developing logic models, creating budgets, and designing monitoring and evaluation systems [1]. This significantly reduces their chances of securing funding and implementing large-scale initiatives. The issue is especially critical in smaller communities and regions with limited access to educational resources.

Another barrier is the bureaucratic and technical complexity involved in preparing project documentation. Donors demand strict adherence to procedures, transparency in reporting, and alignment of the project with strategic program goals. Many Ukrainian organizations operate without a clearly defined structure, internal policies, or risk management frameworks. This highlights a lack of institutional maturity, which is essential for building lasting partnerships with donors.

Access to reliable information about available grant opportunities remains limited. Although platforms like Prostr.ua and GURT provide valuable resources, they do not cover the full range of opportunities – especially for emerging or less visible initiatives [2]. The absence of a regularly updated, centralized national grant database complicates planning and proposal preparation. As a result, many promising projects go unrealized due to short deadlines or lack of timely information.

Despite these challenges, there are positive trends in Ukraine's project management landscape. The number of training programs, seminars, and workshops offered by NGOs and donor institutions is growing. For instance, the UNDP, USAID, and the EU regularly conduct training for potential grant recipients [3]. Inter-NGO collaboration is also increasing, facilitating experience-sharing, partnership-building, and joint applications, which enhance project success rates.

Improving grant management in Ukraine involves adopting modern digital tools, such as CRM systems for project tracking, automated reporting solutions, and donor databases [2]. Equally important is the cultivation of an organizational culture in which project-based approaches become an integral part of strategic planning – not merely a means of securing funds.

In the long term, advancing grant management capacity will strengthen the institutional resilience of Ukrainian organizations, boost their global competitiveness, and enable meaningful contributions to socio-economic development. Special attention should be given to training the next generation of grant managers – through academic programs, internships, and real-world project experience for students.

In conclusion, Ukraine's current grant management system reflects both significant potential and deep-rooted challenges. Building institutional capacity, investing in human capital, enhancing digital infrastructure, and fostering partnerships are key to developing an effective and sustainable grant management model. This will position Ukraine as a reliable partner for international donors in delivering impactful development initiatives [4].

References:

1. Prostir.ua. Грант-менеджмент – просто про складне. URL: <https://www.prostir.ua/?library=hrant-menedzhment-prosto-pro-skladne>
2. Grant Management Expert Centre. Офіційний сайт центру експертизи з питань грантового менеджменту. URL: <https://grantmanagement.org.ua>
3. Програма розвитку ООН (ПРООН). Посібник з управління грантами. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
4. Зубченко І. В. Методологія управління проектами грантової діяльності: [монографія]. ResearchGate, 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388968775>

Баранько Д.В.

здобувач вищої освіти

Білик В.В.

д.е.н., професор

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна*

СУТІСНИЙ ЗМІСТ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Питання мотивації праці вже понад сім десятиліть залишається одним із провідних у галузі менеджменту. Аналіз розвитку мотиваційних теорій демонструє поступову зміну цінностей працівників - від домінування матеріальних потреб до зростаючого прагнення до самореалізації та залученості в суспільне життя. Наприкінці 1950-х років дослідники управлінської діяльності та ефективності менеджменту акцентували увагу на факторах, що впливають на мотивацію працівників як у позитивному, так і в негативному ключі. В цей час в США активно стали розвиватися теорії мотивації, які були покликані підвищити індивідуальну ефективність працівників. Менеджмент, нарівні з науковою складовою, все частіше почали розглядати як мистецтво управління людьми.

Сутність теорій мотивації праці полягає у вивченні та поясненні причин, що спонукають людей до трудової діяльності, а також у розробці підходів до підвищення їхньої продуктивності та задоволеності працею. Питання мотивації праці лежать в різних площинах людського буття та діяльності що обумовило існування великої кількості теорій мотивації. Існуючі теорії мотивації розкривають розуміння мотивів трудової діяльності людини, а також дають інструментарій для управління цими мотивами на практиці. Класичні теорії мотивації праці поділяються на змістовні – що зосереджуються на виявленні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до дії, та процесні В основі змістовних теорій розглядаються базові фактори формування мотивації [1], [2]. (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика змістовних теорій мотивації праці

Теорії	Автор	Основні уявлення
Ієрархія потреб	Маслоу	Ієрархія потреб подана як піраміда з п'яти рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреби в безпеці; 3) потреби в приналежності; 4) потреби у визнанні; 5) потреби в самовираженні. Людина прагне задовольнити потреби від базових (фізіологічних) до вищих (самореалізація).
Модель придбаних потреб	Мак Клеlland	Людині властиві три види потреб: в досягненні (успіху), в приналежності (причетності), у владі. Виділяє потреби у досягненнях, владі та приналежності
Модель ERG	Альдерфер	Виділяється три групи основних потреб: існування, в зв'язках і зростанні.
Двух факторна модель	Герцберг	На робочому місці поряд з певними факторами, які викликають задоволення від роботи, в той же час існує окремий набір факторів, який викликає незадоволеність від роботи. мотиватори (зміст праці) і гігієнічні фактори (умови праці) по-різному впливають на задоволення.

Сутність процесійних теорій мотивацій зосереджена на тому як саме здійснюється мотивація, враховуючи очікування, сприйняття справедливості та цілей. До них відносяться:

- теорія очікувань Врума: мотивація залежить від очікуваної вигоди та ймовірності досягнення результату.
- теорія справедливості Адамса: люди оцінюють справедливість винагород порівняно з іншими.
- теорія постановки цілей Локка: чіткі й складні цілі підвищують мотивацію та ефективність праці.

Різні мотиваційні теорії до кінця XX століття стали складатися в єдину концепцію, яка передбачає індивідуальний підхід до співробітників, різні методи мотивації, які залежать від сфери діяльності організації та її масштабу, а також менталітет і культурні традиції [3, с. 48].

Мотиваційна структура полягає в тому, в організації в один і той же час може бути присутнім кілька мотиваційних типів. Крім того, зазвичай кожен співробітник не є ідеальним мотиваційним типом, а поєднує в собі кілька типів в різній пропорції. Ця ситуація впливає на ефективність мотивації тієї чи іншої групи співробітників, а також індивідуальної мотивації. Проста констатація того факту, що персонал потрібно мотивувати, як матеріальними, так і нематеріальними методами, і навіть формування різних стимулів перестали задовольняти управлінців, які прагнуть до підвищення ефективності процесу управління персоналом. Дедалі складніші внутрішньо фірмові відносини, розширення типології комерційних та некомерційних організацій, поява абсолютно нових видів діяльності, все це вплинуло на появу різних підходів до мотивації, в тому числі заснованих на системному підході, що породило різні мотиваційні інструменти і механізми, застосування яких було обумовлено ситуаційними чинниками.

Слід відзначити, що використання класичних теорій мотивацій в сучасних ринкових умовах інколи призводить до демотивації співробітників, причому різних рівнів, як звичайних працівників, так і топ-менеджерів. Як наслідок зростає плинність персоналу. Основу застосовності сучасних теорій мотивації забезпечують кілька важливих умов: врахування класичних теорій мотивації, як уже зазначалося вище; фокус уваги на індивідуальні особливості особистості, а також можливість застосування до вітчизняної дійсності.

Таким чином, існування великої кількості теорій мотивації, а також їх концептуальна неузгодженість ускладнюють чітке розуміння мотиваційного процесу, теорії мотивації

допомагають керівникам краще розуміти, що стимулює працівників, і створювати умови для ефективної праці.

Література:

1. Іллін Є.П. Мотиви і мотивація. Переклад із рос. мови, передмова та примітки Т. В. Тадєєвої. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
2. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент. URL: <http://www.twirpx.com/file/88145/>.
3. Лютко О.М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с.

Бершадський О.І.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Недоренко С.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Притула Д.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ У ПЕРІОД КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Повномасштабна війна в Україні завдала колосальної шкоди аграрному сектору, особливо у південних регіонах, частково або повністю окупованих і згодом звільнених. Втрата земель, руйнування інфраструктури, заміновані поля, дефіцит трудових ресурсів і фінансових інструментів – усе це створює безпрецедентні виклики для відновлення сільського господарства. У таких умовах стає очевидним, що традиційні підходи до управління в агросфері вже не працюють. Для ефективної реабілітації аграрного виробництва необхідно інтегрувати інноваційний менеджмент – як системний підхід до оновлення управлінських практик, технологічних процесів, фінансування та взаємодії з громадами. Інноваційне управління дозволяє не лише відновлювати, а й трансформувати аграрні підприємства у відповідності до нових реалій, забезпечуючи гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність.

Інноваційний менеджмент в умовах післявоєнної відбудови – це не лише впровадження нових технологій, а й глибока перебудова управлінських процесів: стратегічного планування, оцінки ризиків, мобілізації ресурсів та формування партнерств. Деокуповані регіони вимагають спеціального підходу, де кожен крок у відновленні аграрного виробництва повинен бути гнучким, адаптивним та спрямованим на сталий розвиток. Особливого значення набувають цифрові інструменти управління, дистанційний моніторинг, супутникова аналітика, автоматизовані системи обліку, платформи для агрофінансування. У поєднанні з новими моделями співпраці - коопераціями, агрофраншизами, сервісними агроцентрами – це створює нову якість управління.

Окремо слід виокремити важливість людського капіталу та знань у процесі інтеграції інновацій. На деокупованих територіях значна частина трудового ресурсу втрачена або переміщена. Інноваційний менеджмент передбачає створення системи підготовки, перекваліфікації та залучення молоді, ветеранів, переселенців до аграрної діяльності.

Доречною є підтримка стартапів, мікрогрантів, інкубаторів агроїдей та цифрових платформ для навчання.

Невід'ємною частиною системи є партнерство із громадськими організаціями, міжнародними донорами та бізнесом. Саме в умовах кризи проявляється ефективність багаторівневої взаємодії: інноваційні агропідприємства отримують доступ до нових технологій і ринків, а громади – до зайнятості, стабільного виробництва та податкових надходжень. При цьому модель відновлення не повинна бути простою "реконструкцією минулого", а має формувати нову якість сільського господарства – цифрового, екологічного, гнучкого до ризиків.

Впровадження інноваційного менеджменту також дає змогу формувати нову аграрну політику на рівні територіальних громад: з акцентом на енергоефективність, біоекономіку, локальну переробку, експортну орієнтацію та розвиток кооперативних структур. Таким чином, деокуповані регіони можуть стати не лише зоною відновлення, а й полігоном нових моделей аграрного розвитку, здатних масштабуватися на всю країну.

Інтеграція інноваційного менеджменту в систему відновлення аграрного сектору деокупованих регіонів є стратегічно важливим напрямом, що визначає успіх поствоєнної трансформації агросфери. Вона передбачає не лише технологічне оновлення, але й переосмислення підходів до управління, фінансування, розвитку людського капіталу та формування партнерств. Успішна реалізація цієї інтеграції дозволить забезпечити не просто відновлення, а якісний прорив у розвитку аграрного потенціалу України – на засадах сталості, безпеки, інноваційності та соціальної відповідальності.

Література:

1. Петренко, В.С., Карнаушенко, А.С., Мельникова, К.В. Інвестиційні моделі підтримки циркулярної трансформації деокупованих територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19), 2025. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-05-01>
2. Карнаушенко, А.С., Петренко, В.С. Інноваційні стратегії європейського союзу для економічного відновлення постконфліктних регіонів: перспективи впровадження в Україні. *Економічний простір*, 2024, 193. с. 66-73. <https://doi.org/10.30838/EP.193.66-73>
3. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Львівської академії*. 2022. №6. с. 20-28 DOI 10.33251/2707-8620-2022-6-20-28.
4. Федорчук О.М., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Агропромислові кластери: проблеми, переваги та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 4 (78). С. 63-69.
5. Карнаушенко А.С., Адвокатова Н.О. Пріоритетні та стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34., С. 43-48. URL: <http://www.ej.kherson.ua/index.php/arkhiv-vidannya/2019>

Бондар Б.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГОТОВНІСТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Успішна цифрова трансформація сучасної організації передбачає не лише технічне впровадження нових технологій, а й глибинні зміни в управлінських підходах, культурі прийняття рішень та бізнес-логіці. Одним із найбільш революційних факторів у цьому процесі є впровадження штучного інтелекту, який здатен радикально змінити механізми створення цінності, комунікації з клієнтами, оптимізації процесів та управління знаннями. Проте навіть за наявності технічного ресурсу, організації нерідко виявляються неготовими до повноцінного

використання ІІІ через брак структурної зрілості, цифрових компетенцій, узгоджених стратегій або організаційної культури.

Готовність організації до впровадження штучного інтелекту включає комплекс взаємопов'язаних чинників: наявність цифрової інфраструктури, стратегічне бачення цифрової трансформації, підготовлений персонал, чітко визначені бізнес-цілі використання ІІІ, а також гнучкість організаційних структур. Підготовка до інтеграції ІІІ передбачає не лише технічну модернізацію, а й зміну управлінської парадигми – від лінійних моделей контролю до гнучких сценаріїв співпраці між людиною і машиною.

Найбільшим викликом для більшості підприємств залишається недостатня цифрова компетентність працівників, а також низький рівень інтеграції даних у єдину екосистему. Багато компаній не мають достатньо зрозумілого алгоритму вибору й оцінки інструментів ІІІ, що призводить до неефективного використання ресурсів. Також суттєвою перешкодою виступає організаційна інертність – опір змінам, страх перед автоматизацією, обмеження з боку корпоративної культури та відсутність інституційного лідерства.

Аналіз рівня готовності до впровадження ІІІ потребує міждисциплінарного підходу. Для цього можуть бути використані моделі цифрової зрілості, такі як AI Readiness Index, що враховують ступінь автоматизації процесів, обсяги та якість даних, рівень управлінських інновацій, гнучкість організаційних структур та схильність до експериментування. Така оцінка дозволяє не лише ідентифікувати слабкі ланки, а й сформулювати покроковий план підвищення готовності.

Формування готовності до використання ІІІ потребує синхронізації декількох рівнів: технічного, управлінського, освітнього й етичного. Йдеться про впровадження систем навчання персоналу з акцентом на аналітичне мислення, підтримку інноваційного середовища, оновлення ІТ-інфраструктури з урахуванням гібридних моделей роботи, а також розробку чіткої політики щодо етичного використання даних і алгоритмів. Штучний інтелект повинен розглядатися не як окрема технологія, а як інструмент, інтегрований у загальну цифрову стратегію організації.

Інтеграція штучного інтелекту є не лише технологічним рішенням, а стратегічним викликом, що вимагає глибокої трансформації внутрішніх систем управління. Готовність до впровадження ІІІ визначається не обсягом інвестицій, а здатністю організації до системного бачення, ефективної координації цифрових ініціатив і розвитку людського потенціалу. Саме тому питання оцінки та нарощування організаційної готовності повинні стати ключовим напрямом стратегічного планування цифрової трансформації.

Література:

1. Shankar, K., Lakshmanaprabu, S.K., Gupta, D., Maselena, A., & Koh, L.S. (2022). Optimal AI-based business process optimization architecture using meta-heuristic hybrid Dragonfly algorithm. *Computers & Electrical Engineering*, 102, 108250. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2022.108250>
2. Susha, I., Čudanov, M., Jevtić, M., & Minovski, R. (2022). Business process optimization using artificial intelligence: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 12(9), 4483. <https://doi.org/10.3390/app12094483>
3. Sabanovic, A., & Sørensen, C. (2022). Change management strategies for successful business process optimization using RPA and AI. *Procedia Computer Science*, 196, 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.015>
4. Ponomarev, A., Klyuev, V., & Shuvalov, S. (2022). Implementation of artificial intelligence technologies in business process optimization. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1177(1), 012009. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1177/1/012009>
5. Singh, P., Dwivedi, A. D., Ojha, A., & Srivastava, S. C. (2022). Artificial intelligence based techniques for business process optimization: State-of-the-art literature review and future research directions. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108173. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108173>
6. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

7. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

Гандзюк В.О.

здобувачка вищої освіти

Арзянцева Д.А.

к.е.н., доцентка

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Хмельницький, Україна*

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною частиною повсякденного життя та бізнесу. Цифрова трансформація вже не просто засіб підвищення ефективності, а й важливий чинник сталого розвитку. Підприємства мають дбати не лише про прибуток, а й про вплив на довкілля, суспільство та майбутні покоління. Поєднання інновацій і відповідальності дозволяє цифровим рішенням сприяти сталому розвитку бізнесу.

Сталий розвиток підприємств ґрунтується на трьох основних складових: економічній, екологічній та соціальній. Щоб цифрова трансформація справді сприяла сталості, важливо розуміти, як конкретні технології впливають на кожен з цих напрямів (рис 1).

Економічний вимір	Екологічний вимір	Соціальний вимір
- Підвищення ефективності бізнесу - Оптимізація витрат - Розширення ринків	- Зниження споживання ресурсів - Контроль за викидами - Екологічний моніторинг	- Покращення умов праці - Розвиток цифрових навичок - Підвищення прозорості управління

Рисунок 1 – Вплив цифрової трансформації на сталий розвиток підприємств
Джерело: Складено авторкою на основі [1, с. 145-148]

Згідно з рисунком 1, економічний вимір передбачає здатність підприємства залишатися фінансово стабільним і інноваційно активним у довгостроковій перспективі. Екологічний аспект вимагає зниження негативного впливу на довкілля, раціонального використання ресурсів і впровадження принципів «зеленої» економіки. Соціальний вимір охоплює турботу про працівників, розвиток людського капіталу, дотримання прав людини, підтримку місцевих громад і формування відповідальних відносин зі стейкхолдерами. Цифрові технології, якщо вони впроваджуються системно та стратегічно, здатні інтегрувати ці три складові в єдину модель розвитку підприємства.

Цифрова трансформація насамперед дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, зробити їх більш прозорими, швидкими та адаптивними до змін. Завдяки впровадженню таких технологій, як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data), підприємства отримують змогу краще планувати ресурси, здійснювати гнучке управління виробництвом, прогнозувати попит і ризики, а також швидко адаптуватися до

ринкових змін [2]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню економічної ефективності, скороченню витрат і зміцненню позицій на ринку.

У сфері екологічної відповідальності цифрові інструменти відкривають нові горизонти. Системи моніторингу дозволяють у реальному часі контролювати рівень викидів, витрати енергії, води та сировини, виявляти неефективності та запобігати втратам. Наприклад, використання «розумних» датчиків у виробництві сприяє зменшенню енергоспоживання, а цифрові платформи управління ланцюгами постачання дають змогу оцінювати екологічний слід продукції на всіх етапах її створення [1, с. 148]. У результаті підприємства не лише знижують операційні витрати, а й роблять внесок у збереження довкілля, що дедалі більше цінується споживачами, партнерами й регуляторами.

Соціальний вимір цифрової трансформації проявляється у зміні підходів до управління персоналом, комунікації з клієнтами та взаємодії із суспільством. Завдяки впровадженню електронного навчання й цифрових інструментів професійного розвитку працівники мають змогу безперервно підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до нових вимог ринку праці. Цифрові технології також сприяють гнучкості умов праці й інклюзивності: дистанційна робота відкриває доступ до зайнятості для мешканців віддалених регіонів і людей з обмеженими можливостями, що сприяє підвищенню соціальної справедливості та залученості [3, с. 69-70].

Однак варто зазначити, що процес цифрової трансформації супроводжується і певними викликами. Він потребує значних інвестицій, високої кваліфікації персоналу, зміни управлінських підходів, а також врахування ризиків, пов'язаних із кібербезпекою та захистом персональних даних. Також важливо, щоб цифрова трансформація не перетворилася на механічну автоматизацію без стратегічного осмислення цілей сталого розвитку. Тільки у випадку глибокої інтеграції цінностей відповідальності в усі цифрові ініціативи вона зможе принести довгострокову користь.

Отже, цифрова трансформація – це не лише технічна модернізація підприємства, але й переосмислення його ролі у світі, що змінюється. Вона створює потужні інструменти для досягнення балансу між прибутком, екологією та соціальною відповідальністю. У майбутньому саме ті компанії, які зможуть органічно поєднати інноваційність із принципами сталого розвитку, стануть лідерами у своїй галузі та зроблять найбільший внесок у створення стійкої економіки.

Література:

1. Нікітенко, В. О., Метеленко, Н. Г., Шапуров, О. О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies*. 2022. Вип. 12 (89). С. 142-152.
2. Величко К.Ю., Тимохова Г.Б., Євтушенко Г.В. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> (дата звернення: 27.05.2025).
3. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66-71.

Данилюк Т.І.

*к.е.н., доцент
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
Луцьк, Україна*

ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі, підприємства стикаються з необхідністю системної організації своєї діяльності. Організація в бізнесі – це не просто структура або сукупність підрозділів, а складний, динамічний бізнес-процес, який охоплює планування, координацію, контроль і вдосконалення усіх елементів підприємницької діяльності.

Однією з найважливіших складових організаційної системи є проектування заходів з менеджменту якості. Це процес, який забезпечує цілеспрямоване формування умов для досягнення та підтримання високих стандартів у виробництві, обслуговуванні, внутрішньому управлінні та взаємодії з клієнтами. Менеджмент якості стає не лише інструментом контролю, а й способом стратегічного організаційного розвитку [3, с.249].

Організація як бізнес-процес охоплює широкий спектр функцій – від формування стратегії до повсякденного управління ресурсами та результатами. У цьому контексті проектування організаційних заходів з менеджменту якості виступає центральним компонентом, що формує стандарти діяльності та регламентує ефективну взаємодію всіх ланок підприємства [4, с.291].

Перший етап – організаційне планування якості – включає визначення політики якості, розробку цілей, створення структур і процедур, які дозволяють реалізовувати ці цілі. Цей етап інтегрується у загальну бізнес-стратегію підприємства, оскільки якість напряду впливає на репутацію, витрати, прибуток і лояльність клієнтів.

Другий етап – формалізація заходів – передбачає створення нормативно-регламентуючої документації: процедур, стандартів, інструкцій, які регулюють внутрішні та зовнішні бізнес-процеси. Це дозволяє забезпечити передбачуваність, відтворюваність і стабільність дій на всіх рівнях організації.

На третьому етапі відбувається реалізація організаційних рішень, тобто впровадження конкретних дій з управління якістю у виробничі, управлінські та сервісні процеси. Сюди входить підготовка персоналу, забезпечення ресурсами, налагодження зворотного зв'язку та внутрішній моніторинг ефективності.

Важливим аспектом є система контролю та оцінки, яка охоплює аудит, аналіз невідповідностей, оцінку ризиків, виявлення точок зростання. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення, реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі та запроваджувати коригувальні дії.

Завершальний етап – післяпроектний аналіз організаційних заходів – спрямований на оцінку результатів діяльності та формування пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів. Цей зворотний зв'язок дозволяє підприємству постійно оновлювати та адаптувати свою організаційну модель до нових вимог.

Таким чином, організація заходів з менеджменту якості – це не епізодична дія, а системний процес, інтегрований у всі бізнес-функції компанії. Він визначає культуру підприємства, структуру відповідальності, прозорість дій, якість прийняття рішень та стратегічну стійкість [2, с.132].

Успішна організація в сучасному бізнесі неможлива без чітко структурованих процесів управління якістю. Проектування організаційних заходів у цій сфері є ядром бізнес-процесу

організації, що дозволяє поєднувати стратегічні цілі з операційною ефективністю. Це забезпечує стабільний розвиток, відповідність зовнішнім вимогам і довіру з боку партнерів та клієнтів.

Організація як бізнес-процес повинна постійно вдосконалюватися, спираючись на аналітику, інновації та практику адаптації до змін [1, с.97]. У цьому контексті менеджмент якості стає не просто інструментом перевірки, а основою управлінської моделі сучасного підприємства.

Література:

1. Кукоба В.П. Організаційне проектування підприємства. К.: КНЕУ, 2010. 420 с.
2. Марченко О.М. Теорія організації. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
3. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій. К. : Кондор, 2024. 493 с.
4. Чернявський А.Д. Організаційне проектування. К. : МАУП, 2014. 160 с.

Дубінко Є.В.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ГНУЧКІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ПОСТКРИЗОВИЙ КОНТЕКСТ

Періоди глибоких соціально-економічних потрясінь, як-от пандемія COVID-19 чи повномасштабна війна в Україні, значно підвищують рівень турбулентності бізнес-середовища. У таких умовах традиційні моделі стратегічного управління втрачають свою ефективність, натомість зростає потреба у впровадженні гнучких підходів до прийняття управлінських рішень. Мета дослідження полягає у виявленні сутності гнучких моделей стратегічного управління підприємствами та визначенні можливостей їх практичного застосування в Україні у посткризовий період. Методологічною основою дослідження виступають сучасні концепції адаптивного управління, сценарного планування, resilience-менеджменту та цифрової трансформації управлінських процесів. Наукова новизна полягає у розкритті потенціалу інтеграції адаптивних стратегічних підходів в українське управлінське середовище в умовах підвищеної турбулентності.

Наукова література останніх років вказує на зростаючу популярність адаптивного, емерджентного та сценарного управління як форм стратегічної гнучкості [1; 2]. У дослідженні McKinsey Global Institute (2021) зазначено, що компанії, які впровадили моделі адаптивного стратегування, демонструють на 20–30 % вищу стійкість до зовнішніх шоків порівняно з тими, хто дотримується жорстких стратегічних планів [3]. Гнучке управління передбачає не лише зміну темпів і пріоритетів, а й створення системи раннього попередження, цифрову трансформацію бізнес-процесів, а також розвиток людського капіталу як ключового елемента стратегічної мобільності.

Українська наукова спільнота дедалі активніше досліджує ці процеси [4-7]. У статті О. Шкури та А. Дяченка (2023) акцентовано увагу на доцільності застосування agile-підходів в управлінні промисловими підприємствами в умовах воєнного стану, що дозволяє мінімізувати втрати і переорієнтувати бізнес-моделі [8]. У роботі Коваленко Ю.О., Труш І.В. наведено результати які свідчать про актуальність перегляду стратегічних підходів у напрямку динамічного планування, партнерських мереж та децентралізації управління [9].

У межах власного дослідження нами проведено опитування серед представників малого та середнього бізнесу Південного регіону України (n=56), яке засвідчило, що 78% респондентів вважають запровадження гнучких стратегічних моделей необхідним для адаптації до нових умов. Зокрема, найбільш ефективними було названо підходи, що поєднують елементи антикризового управління, цифрової трансформації та сценарного планування. Отримані результати лягли в основу рекомендацій щодо розробки стратегічних дорожніх карт для українських підприємств у післякризовий період.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що гнучкі моделі стратегічного управління є дієвим інструментом адаптації підприємств до складного посткризового середовища. Рекомендовано впроваджувати комбіновані підходи стратегування, які базуються на гнучкому плануванні, сценарному аналізі та цифрових інструментах управління. Доцільно розробити на державному рівні інституційну підтримку стратегічного моніторингу для підприємств, впровадити платформи швидкого прийняття рішень на основі великих даних (Big Data), а також створити систему стимулів для компаній, що впроваджують гнучкі інноваційні рішення. Практичні результати дослідження можуть бути застосовані у процесах формування антикризових стратегій підприємств, вдосконалення корпоративної політики та підвищення рівня економічної стійкості секторів, що зазнали втрат унаслідок війни.

Література:

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2020. 416 p.
2. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, 2021. 512 p.
3. McKinsey & Company. (2021). Raising the resilience of your organization. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
4. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. (2023). Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 64–71. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/229>
5. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68), 257–263. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>
6. Гарбич Ю. (2024). AGILE - технології в управлінні бізнесом та проектами. *Матеріали конференції ТНТУ*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47116/2/TSEFISRS_2024_Garbich_Y-AGILE_technologies_in_business_119-120.pdf
7. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Простір*. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186>
8. Шкура О., Дяченко А. Agile-підходи до управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №2(72). С. 18–24.
9. Коваленко Ю.О., Труш І.В. Стратегічна гнучкість як чинник адаптивності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-41-18>

Дюк О.М.

к.е.н, доцент

Даляк Н.А.

к.е.н, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Установлення стратегічних пріоритетів та адаптація до сучасних реалій є необхідними умовами успішного розвитку підприємства. У світі, де глобальні зміни й непередбачувані ситуації стали частиною реальності, війна постає як одна з найбільших викликів для бізнесу. Стратегії розвитку підприємства в умовах війни потребують не тільки адаптації до нових економічних і політичних реалій, а й здатності швидко реагувати на невизначеність та ризики. Важливим фактором успіху в таких умовах є використання інноваційних інструментів, які дозволяють забезпечити не лише виживання, а й сталий розвиток підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграють гнучкі бізнес-моделі, здатні адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. У ситуаціях невизначеності важливим є не лише швидке реагування на зовнішні виклики, але й здатність передбачити нові тренди та потреби ринку. Це вимагає застосування інноваційних інструментів для формування ефективних стратегій розвитку.

Цифрові технології. Застосування диджиталізації та смарт-технологій для оптимізації виробництва та збільшення гнучкості ведення бізнесу. Особливо це стосується CRM-систем, автоматизації логістики та постачань. За даними звіту McKinsey [1], 78% компаній, які впровадили автоматизацію, зазначили зростання продуктивності на 15–25%. Наприклад, українська "Розетка" за перший рік війни збільшила обсяг онлайн-продажів на 30%, інтегруючи нові CRM-системи, автоматизувала логістику та створила інтерактивну платформу для клієнтів, що допомогло зберегти конкурентоспроможність.

Бізнес-аналітика та прогнозування. Застосування аналітичних інструментів для пошуку нових ринків, оцінки ризиків та формування сценаріїв розвитку. Запровадження таких інструментів, як Power BI, Tableau та інші, допоможе підприємству створити економічні та об'єктивні рішення. Згідно з дослідженням Statista [2], 67% підприємств, які використовують інструменти бізнес-аналітики, здатні адаптуватися до змін у споживчих настроях удвічі швидше, ніж їх конкуренти. український Агрохолдинг "МХП", застосовуючи аналітичні дані для моніторингу ринкових трендів та адаптації своєї стратегії до змін у споживчому попиті, скоротив витрати на 12% у 2023 році.

Системи управління знаннями (KMS). Створення та вдосконалення систем колективного зберігання та обміну знаннями для забезпечення швидкої адаптації та співпраці. Впровадження KMS дозволяє мінімізувати стратегічні прорахунки та підвищувати командну ефективність. Під час війни понад 40% ІТ-компаній в Україні створили внутрішні портали, які дозволяють оперативно ділитися інформацією. Наприклад, платформа KMS у SoftServe дозволила скоротити час адаптації нових працівників на 20%, що дозволяє зберігати ефективність навіть під час релокації працівників.

Гнучкі моделі управління. Використання agile-методологій, які забезпечують швидку адаптацію до змін. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності управління проектами, дозволяють оперативно змінювати фокус у відповідь на зовнішні виклики. Під час війни

багато українських стартапів перейшли на agile-підходи для оперативного управління проектами, що дозволило мінімізувати витрати та сфокусуватись на ключових цілях. За даними Agile Manifesto [3], компанії, які використовують agile-методології, адаптують свої процеси до змін на 35% швидше. Українські стартапи, такі як "Grammarly", змогли втримати темпи розробки попри складні умови, зберігши 95% клієнтської бази.

Партнерства та колаборації. Формування альянсів із іншими підприємствами для розподілу ризиків, обміну ресурсами та створення нових можливостей для виходу на ринки. Такі ініціативи дозволяють знизити витрати на інновації та зміцнити конкурентні переваги. У 2022 році завдяки спільним експортним програмам українські меблеві компанії збільшили експорт на 18% порівняно з попереднім роком. Участь у колабораціях дозволила знизити витрати на логістику на 25%.

Соціальна відповідальність та сталий розвиток. Підприємства, які інтегрують соціальні ініціативи у свої стратегії, здатні зміцнити свою репутацію та отримати довіру споживачів, що є критично важливим у кризовий період. Дослідження KPMG [4] показало, що 64% споживачів вважають соціальну відповідальність важливим критерієм вибору бренду. Наприклад, компанія "Нова Пошта" збрала понад 100 млн грн для підтримки ЗСУ, що сприяло підвищенню лояльності клієнтів.

Таким чином, застосування інноваційних інструментів для формування стратегії розвитку дає можливість підвищувати конкурентоспроможність підприємства та мінімізувати негативні впливи кризи. Впровадження цифрових технологій, аналітичних інструментів, систем управління знаннями, гнучких методологій та партнерських ініціатив створює нові перспективи для сталого розвитку навіть в умовах війни. У сучасному світі адаптація до змін через інновації стає ключовим фактором виживання та процвітання підприємств.

Література:

1. McKinsey & Company. The state of business automation: Trends and benefits. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
2. Statista. Usage of business analytics tools in enterprises worldwide. 2023. URL: <https://www.statista.com>
3. Agile Alliance. The impact of agile methodologies on organizational adaptability. 2023. URL: <https://www.agilealliance.org>
4. KPMG International. Corporate social responsibility: Consumer expectations in 2023. 2023. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home.html>
5. Harvard Business Review. On Innovation: Trends in managing business uncertainty. 2023. URL: <https://hbr.org>

Замкова І.В.

*д.е.н., професор
Військова академія,
Одеса, Україна*

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Електронна торгівля (e-commerce) в Європейському Союзі є одним із ключових сегментів єдиного цифрового ринку ЄС, який охоплює онлайн-продаж товарів, послуг, цифрового контенту, між бізнесом, споживачами та державними структурами. На сьогоднішній день в Європейському Союзі створено унікальне єдине цифрове законодавче середовище, яке забезпечує: вільну торгівлю між країнами-членами; захист прав споживачів, які мешкають в цих країнах; податкову справедливість; цифрову безпеку.

Відсутність торговельних бар'єрів між державами-членами Європейського Союзу пропонує значні можливості для бізнесу в галузі електронної комерції, оскільки після того, як товари потрапляють до будь-якої країни Європейського Союзу, вони вільно продаються в усіх 27 державах-членах без додаткових експортних чи імпорتنих податків. Це дійсно важливо для таких компаній, як Amazon.com, eBay, Eastbay тощо [1, p. 390].

Разом з тим, діяльність у сфері E-commerce в ЄС підпадає під чітку законодавчу регламентацію. Як зазначив Тьєррі Бретон, європейський комісар з питань внутрішнього ринку, «Європа стала фактично першою юрисдикцією у світі, де онлайн-платформи більше не користуються “безкоштовним пропуском” і встановлюють власні правила. Тепер вони є регульованими особами так само, як і фінансові установи» [2].

Ключовими нормативно-правовими актами, які регламентують правове поле у сфері e-commerce в ЄС, є:

1. Закон про цифрові послуги (the Digital Services Act (DSA)). Регулює діяльність платформ, забезпечує прозорість реклами, алгоритмів.
2. Закон про цифровий ринок (the Digital Market Act, (DMA)). Спрямований проти зловживань великих онлайн-гравців.
3. Загальний регламент щодо захисту даних (the General Data Protection Regulation GDPR). Це регламент про захист даних, який є одним із найсуворіших законів у цій сфері в світі. Його мета – захистити персональні дані громадян ЄС.
4. Директива про права споживачів (Consumer Rights Directive). Вона надає споживачам однакові права по всьому ЄС; узгоджує та гармонізує національні правила захисту прав споживачів.

Ця сукупність нормативних документів є єдиним для всієї території ЄС зводом правил, що має на меті створення: більш безпечного цифрового простору, де будуть захищені основні права всіх користувачів цифрових послуг; рівних умов для сприяння інноваціям, зростанню та конкурентоспроможності як на єдиному європейському ринку, так і у світі [2].

Європейський Союз з самого початку розумів великий потенціал електронної комерції; те, що вона може сприяти конкуренції та дозволяти підприємствам розвивати нові відносини зі своїми клієнтами на основі взаємовигідної моделі. Незважаючи на спільну політику і законодавство, ринок e-commerce в ЄС не є повністю однорідним, оскільки існують суттєві відмінності між країнами-членами [3]. До них відносять:

- Мовна й культурна різноманітність. В ЄС понад 20 офіційних мов, що, певним чином, є створює перешкоди локалізації для продавців. Покупці часто обирають місцеві платформи, навіть якщо мають транскордонний доступ.
- Податкові відмінності. Хоча податкові правила уніфікуються, ставки за податками, наприклад ПДВ, різні в кожній країні. Бізнес має враховувати ці податкові відмінності, що ускладнює діяльність на ринках.
- Логістика й доставка. Вартість та швидкість доставки сильно відрізняються залежно від регіону.
- Рівень цифрової інфраструктури. Мешканці не всіх країн-членів ЄС мають однаковий доступ до високошвидкісного інтернету; різним є рівень цифрової грамотності населення.

Цьогорічний звіт European E-Commerce Report 2024 Європейської асоціації цифрової комерції, показує, що європейський ринок електронної комерції у 2024 році зіткнувся з викликами, пов'язаними з глобальною конкуренцією та відмінностями у впровадженні технологій; з інфляцією та зростанням витрат на доставку, що стають одними з найбільших операційних витрат онлайн-бізнесу; жорсткою конкуренцією з боку гравців, що не базуються в ЄС (переважно з Азії). Тим не менш, він також має значні можливості для зростання завдяки технологічному прогресу та високому споживчому попиту на сталий розвиток [4].

Після кількох складних років для стабілізації та подальшого розвитку сектор електронної комерції потребує чіткої підтримки з боку різних державних інституцій ЄС. Важливо, щоб усі вони усвідомили значення електронної торгівлі як ключового чинника відновлення європейської конкурентоспроможності, який сприяє створенню спільної цінності та відкриває можливості для інвестицій у державні послуги, інфраструктуру і загальне покращення добробуту всього європейського суспільства.

Література:

1. Diacon P.E., Donici A.N. E-commerce across European Union. *CES Working Papers*, III, (3), 2011, pp. 390-397.
2. Цифрова Європа: Закон про цифрові послуги (DSA) – в дії. <https://www.hsa.org.ua/blog/cifrova-jevropa-zakon-pro-cifrovi-poslugi-dsa-v-diyi>
3. Weihbold, U. (2010) E-Commerce: is Europe behind or just different, in TechCrunch. Europe, 26 August 2010, accessed on September 2011 at URL: <http://eu.techcrunch.com/2010/08/26/e-commerce-is-europe-behind-or-just-different/>
4. EUROPEAN E-COMMERCE REPORT 2024. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2024/10/EMI2024_Complete_light_v1.pdf

Ільяшенко Д.М.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Сідельникова Л.П.

д.е.н., професор

Херсонський національний технічний університет,

Херсон-Хмельницький, Україна

СТРАТЕПІЧНІ АКЦЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Економічну безпеку підприємства доцільно розуміти як комплексну характеристику його здатності забезпечувати стає функціонування, збереження та ефективне використання внутрішніх ресурсів, протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також адаптацію до умов динамічного ринкового середовища. Вона передбачає досягнення оптимального балансу між ризиками й потенціалом розвитку для гарантування безперервної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. У науковій літературі економічна безпека підприємства структурується за низкою ключових аспектів, які охоплюють основні напрями забезпечення стабільності: фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну, політико-правову, кадрову, екологічну і силову безпеку [1, с. 27]. Крім того, О. Каламан та П. Безніс П. пропонують додати до цього переліку виробничо-збутову та інноваційну складові, з чим не можна не погодитися [1, с. 28]. Кожен із цих напрямів є самостійною підсистемою, що взаємодіє з іншими та формує інтегрований механізм протидії загрозам економічного характеру на рівні суб'єкта господарювання.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України розширило спектр загроз та викликів економічній безпеці суб'єктів господарювання. До основних викликів, які перешкоджають відновленню бізнесу і розвитку підприємництва, О. Паршина, Н. Небаба та М. Корнєєв М. відносять економічну нестабільність, розрив ланцюгів постачання, брак фінансових ресурсів, юридичні і регуляторні бар'єри, зниження платоспроможності й руйнування інфраструктури [2, с. 241]. Крім того, автори зазначають, що знищення виробничих потужностей, енергетичних об'єктів та комунікацій ускладнює відновлення бізнесу.

Враховуючи зазначене, доходимо висновку, що в умовах війни економічна безпека підприємства набуває особливого значення як фундаментальна передумова його виживання та подальшого розвитку. Вона охоплює здатність підприємства забезпечувати безперервність критичних функцій, адаптуватися до швидкоплинного середовища та ефективно реагувати на ризики, що спричинені як безпосередніми воєнними діями, так і супутніми економічними потрясіннями. Отже, поняття безпеки виходить за межі традиційного захисту активів і включає в себе стратегічне управління в умовах невизначеності та системної нестабільності.

У розрізі складових економічної безпеки підприємства виокремимо такі стратегічні наративи в умовах війни:

- домінантного значення набуває фінансова складова, адже саме фінансова стійкість забезпечує підприємству ресурсну автономність і можливість швидкого реагування на кризові виклики. Пріоритетами стають ефективне управління грошовими потоками, скорочення витрат, диверсифікація джерел фінансування та забезпечення ліквідності. В умовах дефіциту капіталу зростає роль внутрішніх резервів і механізмів управління ризиками, зокрема страхування, хеджування та створення антикризових фондів;

- підвищується значення техніко-технологічної складової, оскільки саме здатність до оперативного оновлення технологій, перебудови виробничих процесів і впровадження інновацій забезпечує підприємству конкурентні переваги, адаптивність до змін та зниження залежності від критичної інфраструктури. Паралельно з цим необхідним є посилення кібербезпеки та захисту технологічної інформації як ключових елементів стабільності бізнесу;

- кадрова безпека постає як чинник, що визначає стійкість організаційної структури підприємства. У воєнний період критичною є втрата фахівців, міграція робочої сили, мобілізація та психологічні навантаження. Ефективне управління персоналом, збереження мотивації, забезпечення гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи дозволяють пом'якшити ці виклики. Водночас інвестиції в розвиток людського капіталу мають довгостроковий ефект для стійкості підприємства;

- інтелектуальна безпека передбачає захист нематеріальних активів підприємства - комерційної та технологічної інформації, бренду, інноваційних розробок. З огляду на зростання кібератак та промислового шпигунства під час, війни стратегічного значення набувають системи управління знаннями, політика конфіденційності та правова охорона інтелектуальної власності;

- політико-правова складова економічної безпеки в умовах воєнного стану загострюється через часті зміни нормативно-правової бази, воєнно-економічні обмеження, митні бар'єри та зміну регуляторного середовища. У цих умовах підприємства мають формувати стратегічні підходи до правового комплаєнсу, лобіювання інтересів бізнесу, взаємодії з державними інституціями та дотримання норм міжнародного гуманітарного права.

Завершуючи, зазначимо, що забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного протистояння російській агресії вимагає комплексного, інтегрованого підходу до управління всіма її складовими на принципах проактивності, гнучкості, багаторівневого моніторингу ризиків і формуванні довгострокових сценаріїв адаптації. Стратегічна мета полягає не лише у мінімізації поточних втрат, а й у формуванні передумов для сталого розвитку в повоєнний період. Відповідно, розробка багаторівневих стратегій реагування, сценарне планування, інвестиції в інновації та розширення партнерської мережі мають стати основою сучасної парадигми безпеки підприємств, здатних функціонувати в умовах невизначеності.

Література:

1. Каламан О.Б., Безніс П.М. Формування стратегії забезпечення комплексної оцінки економічної безпеки виробничих підприємств. *Економічна та продовольча безпека України*. 2018. Т. 6. Вип. 3-4. С. 26-34.
2. Паршина О., Небаба Н., Корнеев М., Стахів О., Веснін С. Напрями забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. *Development service industry management*. 2025. № 2. С. 239-244.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

На сьогодні, диджиталізація достатньо серйозно трансформує ландшафт сучасного бізнесу, створюючи нові можливості та виклики для організацій у всіх галузях економіки. У цьому контексті концепція компетентної організації набуває нових вимірів та особливостей, адже цифрові технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, але й фундаментально переосмислюють сутність організаційних компетенцій та механізми їх розвитку. Компетентна організація в цифрову епоху характеризується не просто здатністю адаптуватися до технологічних змін, а спроможністю активно використовувати цифрові можливості для створення нових форм конкурентних переваг.

Теоретичне підґрунтя розуміння функціонування компетентної організації в умовах диджиталізації базується на синтезі класичних управлінських концепцій та сучасних теорій цифрової трансформації. Саме тому, праці Д. Тапскотта щодо цифрової економіки [1], дослідження Дж Вестермана про цифрову зрілість організацій [2] та концепція платформної економіки, розроблена Т. Айсманном, Дж. Паркером та М. Альстином [3], створюють концептуальну рамку для розуміння того, як диджиталізація впливає на організаційну компетентність.

Фундаментальною особливістю компетентної організації в цифровому середовищі є трансформація природи знання як основного активу. Традиційна парадигма управління знаннями, заснована на їх накопиченні, систематизації та збереженні, поступається місцем динамічному підходу, де знання розглядаються як потік, що постійно генерується, оновлюється та адаптується. Цифрові технології дозволяють організаціям не лише швидше обробляти інформацію, але й створювати нові форми колективного інтелекту через застосування штучного інтелекту, машинного навчання, інтернету речей та аналітики великих даних.

Крім того, в процесі диджиталізації, організаційна структура компетентної організації характеризується високим рівнем гнучкості та адаптивності. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем мережевим формам організації, де компетенції розподіляються не за вертикальними рівнями управління, а за горизонтальними зв'язками між різними підрозділами та командами. Цифрові платформи дозволяють створювати віртуальні команди, які мають змогу об'єднувати фахівців з різних локацій та часових поясів, розширюючи можливості організації для залучення найкращих компетентних фахівців незалежно від географічних обмежень.

Процеси навчання та розвитку компетенцій у цифровій компетентній організації також радикально відрізняються від традиційних підходів. На перший план виходить персоналізоване навчання, засноване на даних про індивідуальні потреби та стилі навчання працівників. В свою чергу, штучний інтелект дозволяє створювати адаптивні навчальні траєкторії, які автоматично коригуються відповідно до прогресу та потреб кожного працівника.

Дуже важливого значення набуває той факт, що цифрові платформи дозволяють організаціям легко інтегруватися з зовнішніми партнерами, постачальниками та навіть конкурентами для спільного розвитку компетенцій, створюються можливості для модульного підходу до бізнес-функцій, де організації можуть швидко інтегрувати зовнішні компетенції через цифрові інтерфейси. Це призводить до появи нових форм співпраці, таких як цифрові

екосистеми та платформенні бізнес-моделі. Автоматизація та штучний інтелект створюють нові виклики та можливості для розвитку людських компетенцій. Наразі, багато рутинних завдань автоматизуються, звільняючи людський потенціал для більш творчих та стратегічних видів діяльності. З іншого боку, це вимагає постійного переосмислення ролі людини в організації та розвитку нових типів компетенцій, які доповнюють, а не конкурують з можливостями штучного інтелекту. Емоційний інтелект, критичне мислення, креативність та здатність до міжособистісної взаємодії стають ще більш цінними в умовах автоматизації. Компетентна організація в цифрову епоху має не лише захищати свої цифрові активи, але й забезпечувати етичне використання даних та технологій. Це вимагає розвитку нових форм організаційної свідомості та відповідальності, які поєднують технічні знання з етичними принципами та соціальною відповідальністю.

Таким чином, компетентна організація в умовах диджиталізації стає динамічною, адаптивною та орієнтованою на навчання системою, яка здатна трансформувати цифрові можливості у стійкі конкурентні переваги через синергію людського потенціалу та технологічних інновацій. Її успіх залежить від здатності створювати баланс між технологічною досконалістю та гуманістичними цінностями, забезпечуючи не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність у цифрову епоху.

Література:

1. Tapscott D. The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill Education, 2014. 448 p.
2. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / by eds G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. USA: Harvard Business School Publisher, 2014. 292 p.
3. Eisenmann T.R., Parker G, Alstyne M. Opening Platforms: How, When and Why? *Chapter 6 in Platforms, Markets & Innovation* / ed. Gawer. 2009, p. 131-162, *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper*, 2008. 09-030. URL: <https://ssrn.com/abstract=1264012/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1264012>.

Карнаушенко А.С.

к.е.н, доцент

Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, ресурсної нестачі та зміни споживчих орієнтирів, традиційні моделі економічної діяльності, що ґрунтуються на лінійному принципі «взяти – виробити – використати – викинути», поступово втрачають свою ефективність і стають основою. На цьому тлі концепція циркулярної економіки (circular economy) набуває дедалі більшої популярності як стратегічний напрям трансформації господарських систем. Її впровадження передбачає не лише технологічні інновації, а й суттєві зміни в управлінських підходах до ведення бізнесу.

Торговельні підприємства відіграють ключову роль у формуванні та реалізації циркулярних моделей, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють зі споживачами, впливають на формування попиту, приймають рішення щодо асортиментної політики, пакування, логістики та сервісу. Проте ефективне впровадження принципів циркулярної економіки в діяльність таких підприємств потребує цілісного управлінського підходу, який охоплює всі рівні організації – від стратегічного планування до операційного контролю.

Інтеграція принципів циркулярної економіки в діяльність торговельного підприємства вимагає переосмислення традиційних управлінських функцій, моделей прийняття рішень та бізнес-процесів. Менеджмент у такому середовищі має забезпечити баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та очікуваннями зацікавлених сторін.

Циркулярна економіка змінює підхід до ключових функцій менеджменту:

- 1) планування повинно базуватися на принципах мінімізації відходів, енергоефективності та повного життєвого циклу продукції. Наприклад, при формуванні асортименту доцільно віддавати перевагу товарам з можливістю повторного використання чи ремонту;
- 2) організація діяльності потребує реорганізації логістичних і операційних процесів із урахуванням зворотної логістики, сервісного обслуговування та сортування товарних залишків;
- 3) мотивація персоналу має включати не лише економічні стимули, а й заохочення до дотримання принципів сталого розвитку, участі в екологічних ініціативах компанії;
- 4) контроль повинен передбачати моніторинг не лише фінансових показників, а й екологічних КРІ: обсягів утворених відходів, частки повторно використаних матеріалів, вуглецевого сліду тощо.

Реалізація циркулярного підходу в торгівлі можлива через впровадження відповідних бізнес-моделей, до яких варто віднести:

- 1) модель повторного використання та перепродажу (resale) - платформи або магазини second-hand, ресейл нових товарів з дефектами чи залишків;
- 2) сервісна модель (product-as-a-service) – оренда товарів або підписка замість прямого продажу (наприклад, техніки, меблів, одягу);
- 3) модель ремонту та оновлення - розширення постпродажного сервісу, пропозиція послуг з ремонту, обміну деталей або переробки товарів;
- 4) безпакувальна торгівля (zero-waste retail) – магазини без одноразового пакування або з використанням багаторазових ємностей.

У системі циркулярного менеджменту особливу увагу слід приділяти зворотній логістиці – процесам повернення товарів, упаковки, компонентів, а також переробці й утилізації. Ефективне управління цими потоками дозволяє оптимізувати витрати, скоротити кількість відходів та підвищити лояльність споживачів.

Для цього необхідно інтегрувати цифрові інструменти в управління ланцюгами постачання, такі як системи відстеження походження товару (traceability), платформи управління зворотними потоками (returns management), використання блокчейн-технологій для прозорості етапів циркулярного циклу.

Для ефективного впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність торговельних підприємств потрібно запровадити низку управлінських рішень:

По-перше, розробити екологічно орієнтовану корпоративну стратегію, що передбачає використання циркулярних бізнес-моделей, інтеграцію цілей сталого розвитку та створення довгострокової цінності не лише для акціонерів, а й для суспільства;

По-друге, запровадити системи екологічного контролю з використанням відповідних індикаторів (наприклад, коефіцієнт вторинного використання ресурсів, кількість повернутих товарів, частка безвідходної продукції тощо);

По-третє, впровадження цифрових технологій в управління циркулярними процесами (ERP-системи, блокчейн, IoT-рішення для відстеження товарних потоків і життєвого циклу продукції);

По-четверте, формування екологічної культури на підприємстві через внутрішні комунікаційні кампанії, навчання персоналу, залучення працівників до розробки інноваційних рішень у сфері сталого споживання.

По-п'яте, переосмислення клієнтської цінності – акцент не лише на товар, а й на сервіс, зручність повторного використання, безпакувальне обслуговування, прозорість походження та долі продукції;

По-шосте, розвиток партнерств у циркулярних ланцюгах постачання – співпраця з постачальниками, сервісними центрами, платформами ресейлу та переробки.

По-сьоме, застосування гнучких управлінських моделей, що дозволяють адаптуватися до регуляторних змін, нових запитів ринку та інституційних стимулів (зокрема, у сфері «зелених» публічних закупівель та екологічного маркування).

Управління торговельним підприємством в умовах циркулярної трансформації вимагає не лише технологічних інновацій, а й глибоких змін у системі менеджменту, орієнтованій на сталість, адаптивність і соціально-екологічну відповідальність. Запровадження принципів циркулярної економіки в управлінські процеси дозволяє підприємствам: знижувати витрати за рахунок ефективнішого використання ресурсів; зміцнювати конкурентні позиції завдяки екологічному іміджу; відповідати вимогам сучасного споживача та державного регулювання. Успішна інтеграція циркулярних принципів у менеджмент передбачає комплексний підхід – від стратегічного планування до змін у щоденній операційній діяльності, що потребує не лише внутрішніх організаційних зусиль, а й підтримки з боку держави, громадянського суспільства та ринку загалом.

Таким чином, циркулярний менеджмент у сфері торгівлі має всі передумови стати не просто тенденцією, а стратегією майбутнього, що забезпечує сталий розвиток як на рівні окремого підприємства, так і на рівні економіки в цілому.

Література:

1. Кононенко Л.В., Савченко В. М. Особливості реалізації принципів циркулярної економіки в аграрному секторі. *XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств». матеріали міжнар. наук.-практ. інтернетконференції*, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р. Ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С. 123-126.
2. Савченко, В., Кононенко, Л., Карнаушенко, А. Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (16), С. 166-174 <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22>
3. Білоусова Т.П. Економіка майбутнього: цифрові трансформації, циркулярність та математичне моделювання. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (30 травня 2024 р., м. Херсон - м. Кропивницький)*. Ред. Г.В. Жосан, Г.О. Димової та ін. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С.189-190.

Крицький Р.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку,
Львів, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В РАМКАХ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

Розвиток і впровадження ІТ-технологій у всіх сферах життя разом із відкритістю освіти створюють умови для цифрової трансформації освітніх систем. Оцінити, чи є інновації корисними чи шкідливими, складно, оскільки правильна оцінка можлива лише з часом, і думки зацікавлених сторін можуть відрізнятись. Прогрес означає рух на вищий рівень, тоді як регрес може означати втрату важливих якостей. Для оцінки прогресивності освітніх інновацій слід розглядати такі критерії: складність системи, стабілізація, цінність і безпека для учасників

освітнього процесу. Ці фактори є основними характеристиками цифрової трансформації освітніх систем [1]. Водночас складність і рівні системи є відносними поняттями. Ключові цілі в освіті виступають фундаментальними елементами, що визначають розвиток освітніх підсистем. Перша група цілей спрямована на розвиток цифрової грамотності та компетентності учнів – важливих навичок для повсякденного та професійного життя. Друга група пов'язана з ускладненням цілей і очікуваних результатів, визначених національними стандартами освіти, під впливом соціальних потреб цифрової економіки. Третя група стосується вчителів, які повинні опанувати використання цифрових освітніх технологій і адаптуватися до нових форматів навчання, характерних для змішаного навчання. Четверта, адміністративна, група концентрується на створенні цифрових освітніх середовищ, включаючи інформаційно-сервісні платформи та інноваційну інфраструктуру [2].

Перші дві групи цілей безпосередньо пов'язані з навчальним процесом, тоді як інші дві впливають на загальний розвиток освітньої сфери. У міру ускладнення цих цілей ускладнюється і зміст, і організація освіти [3]. Диференціація освітніх систем у контексті цифрової трансформації проявляється у зростанні кількості компонентів у всіх елементах освітнього процесу, починаючи з оцифрування матеріалів і ранніх етапів впровадження цифрових технологій. Крім того, в освіті з'являються нові компоненти та якості: електронні ресурси, унікальні рамки для віртуальної взаємодії, платформи для управління освітнім досвідом, а також застосування штучного інтелекту. Збільшення кількості компонентів породжує нові властивості, що змінюють всі елементи освітньої системи, вводячи інноваційні характеристики в освітній контент, способи взаємодії та компетентності учнів і викладачів. Деякі старі властивості можуть бути втрачені або змінені, частина функцій може перейти до штучного інтелекту. Відтак цифрова трансформація ставить нові цілі освітньому процесу, такі як розвиток навичок віртуальної співпраці та досягнення загальних і професійних цифрових компетентностей.

Динамічний розвиток освітніх систем також проявляється у нових режимах взаємодії: синхронному та асинхронному навчанні, онлайн і офлайн навчанні, змішаних освітніх середовищах. Еволюційний характер освітніх систем свідчить, що вони не повертаються до попередніх моделей після кожного навчального циклу. Кожна нова модель може включати більш складні методи, інструменти, рамки взаємодії та інноваційні технології. У міру розвитку освітнього процесу його природа ускладнюється – з'являються нові елементи, компоненти, підсистеми та рівні, які потрібно інтегрувати в єдину систему через збагачення зв'язків між новими й існуючими частинами [4].

Література:

1. Jackson N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761–772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.002>.
2. Биков В., Спірін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2021, No 1. С. 27–36. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36).
3. Литвинова С. Мікронавчання ІК-технологій педагогів в умовах онлайн-марафону як парадигма цифрової трансформації освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2021, No 3, вип. 1. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-1-10-1>.
4. Бабаєв В., Стадник Г., Момот Т. Цифрова трансформація в сфері вищої освіти в умовах глобалізації. *Комунальне господарство міст*, 2019. Т. 2, вип. 148. DOI: <https://10.33042/2522-1809-2019-2-148-29>.

Ларченко О.В.

к.с.-г.н., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СТРАТЕПЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

У тезах представлено результати дослідження впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність аграрних підприємств. Зростаюча динаміка ринку, виклики глобалізації, зміни споживчих запитів та кліматичні ризики створюють передумови для трансформації традиційного аграрного маркетингу. Визначено ключові цифрові інструменти, що дозволяють підвищити ефективність комунікацій, знизити витрати на просування та адаптуватися до умов нестабільного ринку. Особливу увагу приділено галузевим особливостям, що впливають на специфіку цифрових стратегій. Сформульовано підходи до адаптації цифрових рішень із врахуванням організаційно-економічного контексту.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і посилення глобальної конкуренції аграрні підприємства зіштовхуються з необхідністю перегляду маркетингових стратегій. Застарілі методи просування продукції втрачають ефективність, а традиційні канали дистрибуції не відповідають потребам нових поколінь споживачів, які віддають перевагу швидким, персоналізованим і цифровим способам комунікації. Саме тому цифрова трансформація маркетингу в агросекторі стає не просто модною тенденцією, а критично важливою умовою для підтримання конкурентоспроможності, підвищення ефективності управлінських рішень та розширення ринків збуту.

Наукова література останніх років демонструє підвищену увагу до теми цифровізації аграрного бізнесу, проте залишаються не до кінця розкритими організаційно-економічні аспекти інтеграції цифрових інструментів саме у маркетингову діяльність. Проблематика вимагає глибшого аналізу з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, обмеженості ресурсів у фермерських господарствах та нерівномірного доступу до цифрової інфраструктури в сільських регіонах [1].

Цифрові інструменти в маркетингових стратегіях аграрних підприємств. Серед цифрових рішень, що мають найвищий потенціал для трансформації маркетингової функції в аграрному секторі, ключовими є аналітика великих даних (Big Data), інтернет речей (IoT), мобільні додатки, CRM-системи, соціальні медіа та елементи штучного інтелекту [2].

Застосування аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання дозволяє підприємствам формувати точніші прогнози щодо попиту, оптимізувати цінову політику та підвищувати релевантність рекламних повідомлень. CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємодією з клієнтами, дозволяють відстежувати поведінкові моделі споживачів і формувати персоналізовані комунікаційні сценарії [3].

Інтернет речей надає доступ до даних у реальному часі, що має стратегічне значення для аграрного бізнесу, де вартість інформації про стан ґрунту, посівів чи техніки часто визначає кінцевий результат виробництва. Поєднання IoT з аналітичними платформами дозволяє синхронізувати маркетингові дії з виробничим циклом і реагувати на зміни в умовах ринку оперативніше.

Мобільні застосунки відіграють важливу роль як інструмент прямої взаємодії з кінцевим споживачем. Вони полегшують доступ до інформації про продукцію, надають зручні сервіси для замовлень і дозволяють підтримувати високий рівень клієнтського сервісу. Соціальні мережі, у свою чергу, формують канал для формування іміджу, просування бренду, ведення контент-маркетингу та створення ефективної репутаційної комунікації.

Галузеві виклики у впровадженні цифрового маркетингу. Цифрова стратегія в аграрному бізнесі повинна враховувати сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов, обмежений термін зберігання продукції та складну логістику. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості маркетингових дій, здатності до оперативної адаптації та ретельної синхронізації маркетингу з виробничими процесами [6].

Крім того, аграрна продукція часто має обмежені можливості для уніфікації, що створює виклики у стандартизації візуального контенту для онлайн-продажів. Це актуалізує потребу в якісних фото- і відеоматеріалах, описах та засобах візуалізації, що підвищують довіру до виробника.

Різноманітність цільових аудиторій – від кінцевого споживача до оптовиків чи експортерів -вимагає розробки мультиканальних стратегій з диференційованим підходом до комунікацій. При цьому соціальні медіа й інструменти контент-маркетингу мають потенціал стати основою побудови довготривалих взаємин із клієнтами та створення емоційної прихильності до бренду.

Економічний ефект цифровізації маркетингу. Впровадження цифрових технологій у маркетинг аграрних підприємств забезпечує низку економічних переваг [4]. По-перше, це оптимізація витрат на просування через можливості точного таргетування реклами в цифрових каналах. По-друге, значно зростає результативність маркетингових кампаній завдяки персоналізації повідомлень і автоматизації комунікацій. По-третє, цифрові рішення підвищують прозорість бізнес-процесів, що зміцнює довіру до бренду та покращує клієнтський досвід. Врешті-решт, завдяки цифровим платформам розширюються канали збуту, включаючи онлайн-маркети, B2B-платформи та електронні аукціони.

Висновки та практичні рекомендації. Цифрова трансформація маркетингу є не лише інструментом модернізації, а й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоздатності аграрних підприємств. Вона забезпечує не лише економічну ефективність, а й сталий розвиток, екологічну відповідальність та соціальну інтегрованість бізнесу. Ефективна цифрова стратегія має враховувати галузеву специфіку, бути адаптивною та побудованою на довгостроковій взаємодії з клієнтом [5].

У контексті нових викликів і можливостей цифрової економіки, подальші дослідження в цьому напрямі мають зосередитися на вдосконаленні методології цифрової інтеграції, розробці інноваційних моделей та практичних механізмів впровадження цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств різного масштабу.

Література:

1. Романчук, О.М. Маркетинг у цифрову добу: концепції, інструменти, виклики. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 57–67. DOI: 10.21272/mmi.2022.2-05
2. Kapustina, L.M., & Zavyalova, E.B. (2021). Big Data and Digital Marketing in Agriculture: Case Studies from Eastern Europe. *Agricultural Economics*. 67(4), 176–184. <https://doi.org/10.17221/23/2021-AGRICECON>
3. Соловей, В.П., та ін. CRM-технології в агробізнесі: перспективи впровадження. *Бізнес-інформ*. 2023. № 5. С. 105–111.
4. Грабовська, І.В. Цифрові технології як інструмент розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 74–78.
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
6. Павловська, Г.Ю. Стратегічні аспекти цифровізації маркетингу в аграрному секторі. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 32–39.

Меліхова Т.О.

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту

Меліхов Є.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна*

Сущенко В.

*здобувач освіти
ВСП "Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету",
Запоріжжя, Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ПОБУДОВИ АКТИВНИХ ТА ПАСИВНИХ РАХУНКІВ

План рахунків є інструментом систематизації інформації про активи, зобов'язання і власний капітал підприємства. Актуальність теми зумовлена тим, що поділ рахунків на активні та пасивні забезпечує не лише зручність в обліковій практиці, а й точність складання фінансової звітності відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Правильна класифікація та побудова рахунків дозволяє уникнути помилок у реєстрації господарських операцій і сформувати достовірну фінансову звітність.

Відповідно до Інструкції №291, рахунки поділяються на наступні: активні (відображають рух і наявність активів, мають залишок по дебету); пасивні (показують джерела утворення активів, мають залишок по кредиту); активно-пасивні (використовуються для взаєморозрахунків, можуть мати залишок як за дебетом так за кредитом).

Побудова рахунків базується на наступних принципах: єдність структури та кодування для всіх підприємств (крім бюджетних); економічна доцільність – кожен рахунок відповідає певному економічному змісту; ієрархічність – рахунки розподілені за класами та підкласами; аналітичність – можливість деталізації рахунків на субрахунки. Ці принципи забезпечують можливість складання балансу. Фрагмент балансу підприємства наведено у таблиці 1, в якій наочно показано, які рахунки належать до його активу, а які – до пасиву.

Таблиця 1 – Фрагмент балансу підприємства

Актив	Сума, грн	Пасив	Сума, грн
10 «Основні засоби»	400 000	401 «Статутний капітал»	300 000
20 «Виробничі запаси»	150 000	63 «Розрахунки з поставальниками»	150 000
31 «Поточні рахунки в банках»	50 000	44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)»	150 000
Разом актив	600 000	Разом пасив	600 000

Облік господарських операцій здійснюється за допомогою подвійного запису. Фрагмент типової кореспонденції активних та пасивних рахунків наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Фрагмент типової кореспонденції активних та пасивних рахунків

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Придбано основні засоби у постачальника	10 «Основні засоби»	63 «Розрахунки з постачальниками»
2	Отримано грошові внески до статутного капіталу на поточний рахунок	31 «Рахунки в банках»	401 «Статутний капітал»

З метою покращення аналітичного обліку підприємство може деталізувати існуючі субрахунки. Удосконалення робочого плану рахунків підприємства наведено у таблиці 3.

Таблиця 3 – Удосконалення робочого плану рахунків підприємства

Субрахунок відповідно до плану рахунків	Запропонований субрахунок другого порядку	Назва запропонованого субрахунку
103 «Будинки та споруди»	1031	«Приватизований житловий фонд»
	1032	«Будівлі та споруди під заставою»
311 «Поточні рахунки в національній валюті»	3111	«Рахунок у Приватбанку»
	3112	«Рахунок у Ощадбанку»
201 «Сировина і матеріали»	2011	«Харчові продукти, які не підлягають поверненню»
	2012	«Лікарські засоби, які не підлягають поверненню»
	2013	«Засоби особистої гігієни, які не підлягають поверненню»
	2014	«Косметична продукція та мийні засоби, які не підлягають поверненню»
	2015	«Товари, нарізані або розкроєні під розмір, які не підлягають поверненню»

Таким чином, досліджено побудова активних та пасивних рахунків, які відіграють ключову роль в обліковій системі підприємства. Вони побудовані на чітких принципах, передбачених законодавством, і мають визначене місце у балансі. Наведена типова кореспонденція рахунків і запропонована деталізація субрахунків. Запропоновані підходи сприяють підвищенню прозорості обліку, аналітичній глибини даних і зменшенню ризику помилок.

Література:

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 28.05.2025).

Мороз Антон

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ І НАЦІОНАЛЬНІ РЕФОРМИ

У контексті глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, епідеміологічні кризи та швидка диджиталізація, управління медичними організаціями в Україні є критично важливим напрямом, що відображає національні особливості та потребу адаптації до світових стандартів ефективного економічного управління. Історично централізована система охорони здоров'я України створювала перешкоди для розвитку гнучких управлінських практик, обмежуючи інноваційні підходи до менеджменту. Проте реформи, розпочаті з 2000-х років, відкрили перспективи для децентралізації, впровадження ринкових механізмів і цифрових технологій. Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції світового досвіду, вдосконалення управлінських моделей і підвищення якості медичних послуг в умовах обмежених ресурсів та глобальних викликів, що робить вивчення реалій і перспектив державного управління та регіонального менеджменту в медичній галузі важливим.

Еволюція управління медичними організаціями в Україні демонструє поступовий перехід від централізованої моделі до децентралізованих і ринково орієнтованих підходів. Реформа 2016–2020 років, що запровадила закупівлю медичних послуг через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) та фінансову автономію закладів, стала ключовим кроком до оптимізації розподілу ресурсів на регіональному рівні. Це відповідає світовим тенденціям, де децентралізація сприяє гнучкості управління та адаптації до локальних потреб. Впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) забезпечило автоматизацію процесів, інтеграцію стандартів і протоколів, що підвищує прозорість і ефективність управління, відповідаючи глобальним стандартам цифрового урядування.

На регіональному рівні приватні медичні заклади демонструють вищу економічну ефективність, витрачаючи лише 3–4% від загальних медичних витрат, що підтверджує переваги ринкових механізмів, характерних для розвинених країн. Водночас державні заклади потребують вдосконалення методології оцінки міжнародних проєктів, таких як співпраця з ВООЗ, для підвищення ефективності реформ. Стандартизація медичної допомоги, регламентована наказами МОЗ (зокрема, №751 від 2012 року), та нові норми управління медичними відходами (наказ №1827, чинний з 2025 року) свідчать про поступову гармонізацію з європейськими стандартами.

Партисипативний підхід, що включає залучення громадських рад пацієнтів і співпрацю з місцевими органами влади, сприяє прозорості та врахуванню потреб громад. Успішні приклади, як реабілітаційні центри в Рівному, що відповідають стандартам ВООЗ, демонструють потенціал інтеграції світового досвіду. Лідерські якості керівників, прозорі конкурси на посади директорів і безперервне навчання персоналу є критично важливими для ефективного менеджменту в умовах глобальних викликів.

Експертні інтерв'ю та опитування керівників медичних закладів дали змогу оцінити вплив лідерських якостей і прозорих конкурсів на ефективність управління.

Науковий підхід до управління медичними організаціями в Україні також передбачає аналіз ефективності реформ через призму економічних і соціальних показників. Ефективність управління охороною здоров'я залежить від інтеграції стратегічного планування та оцінки результативності на всіх рівнях системи. Це включає використання ключових показників

ефективності (KPI), таких як рівень задоволеності пацієнтів, доступність медичних послуг і зниження рівня госпіталізації через профілактичні заходи.

Крім того, сучасні виклики, такі як старіння населення та зростання хронічних захворювань, вимагають від медичних організацій впровадження інноваційних моделей управління. Наприклад, розвиток телемедицини, який активно підтримується в Україні через ЕСОЗ, дозволяє надавати консультації в віддалених регіонах, що є особливо важливим для сільської місцевості.

Управління медичними організаціями в Україні перебуває на етапі активної трансформації, поєднуючи національні реформи з глобальними тенденціями децентралізації, диджиталізації та партисипативного управління. Реформа 2016–2020 років і впровадження ЕСОЗ заклали основу для ефективного розподілу ресурсів і прозорості. Приватні заклади демонструють вищу економічну ефективність, що підтверджує доцільність ринкових механізмів. Однак для подальшого розвитку необхідно вдосконалити методики оцінки міжнародних проєктів, посилити підготовку кадрів і розширити партисипативні практики. Перспективи регіонального менеджменту в медичній галузі України пов'язані з поглибленням диджиталізації, інтеграцією світового досвіду та підвищенням ролі громад у прийнятті рішень, що сприятиме сталому розвитку системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів.

Наумов О.Б.

д.е.н., професор

Наумова О.В.

к.е.н.

*Державний університет "Київський авіаційний інститут",
Київ, Україна*

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ГЛИБОКОГО НАВЧАННЯ У ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Глибоке навчання (deep learning) – це підмножина машинного навчання, галузь штучного інтелекту, що постійно розвивається і в останні роки привертає до себе значну увагу дослідників і практиків завдяки своїй ефективності у вивченні взаємозв'язку даних, виявленні складних закономірностей і вирішенні комплексних завдань. Моделі глибокого навчання та їх варіації знаходять застосування в різних галузях економіки, таких як фінанси, макроекономіка, монетарна економіка, галузева економіка, економіка природних ресурсів, регіональна економіка, економіка охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення, менеджмент, мікроекономіка тощо [1].

Аналіз літературних джерел [2-5] свідчить, що глибоке навчання довело свою ефективність у прогнозуванні економічних показників, аналізуючи великі та складні набори даних для виявлення закономірностей та створення точних прогнозів. У порівнянні з традиційними моделями, моделі глибокого навчання забезпечують більш високу точність прогнозування цін на акції, обмінних курсів та цін на товари. Застосування моделей глибокого навчання має значні перспективи у сфері економіки та фінансів, вони можуть стати потужним інструментом для обґрунтування рішень. За допомогою моделей глибокого навчання можливе вирішення багатьох управлінських завдань, таких як прогнозування, управління ризиками, вибір торгових стратегій та ін.

Незважаючи на значний потенціал та очевидні переваги використання моделей глибокого навчання в економіці та фінансах, існують також низка проблем та обмежень, які необхідно вирішити:

1. Відсутність комплексності досліджень. Емпірична перевірка моделей проводиться на основі різних наборів даних (географічних ринків, валютних пар і т.д.), а при порівнянні моделей кожен дослідник вибирає свій власний набір порівнюваних моделей і параметрів порівняння. Більшість моделей пройшли апробацію на локальних ринках, на обмеженому наборі реальних або віртуальних даних. Багато досліджень мають лише proof-of-concept ideals, відсутні експерименти в реальних умовах та в реальному часі.

2. Проблема приведення до єдиного періоду часу. Різні розробники та автори оперують різними періодами часу для збору вихідних даних, а також обирають різні обрії прогнозування, що ускладнює порівняння моделей та даних, отриманих різними авторами.

3. Проблема доступності та якості вихідних даних, що в цілому характерно для прогнозування економічних процесів. Якість даних, що використовуються для навчання, може суттєво вплинути на точність результатів. Ця умова не завжди може бути виконана в економічних дослідженнях.

4. Потреба у великих обсягах даних. Для нормального функціонування моделей глибокого навчання потрібна велика кількість даних для вивчення складних закономірностей та взаємозв'язків. В економіці дані можуть бути мізерними або важкодоступними, що може обмежити застосування моделей глибокого навчання.

5. Складність інтерпретації. Традиційні статистичні моделі найчастіше легше піддаються інтерпретації, вони використовують чіткий набір показників із відомою методикою розрахунку. Моделі глибокого навчання часто вважаються "чорними ящиками", що ускладнює розуміння того, як вони генерують прогнози. В економіці менеджерам необхідно розуміти основні фактори, що визначають економічні тенденції та поведінку агентів.

6. Ризик надмірної підгонки (overfitting) моделей глибокого навчання. Надмірна підгонка виникає, коли модель занадто складна і занадто близько підходить до навчальних даних, що призводить до низької продуктивності нових даних. В економіці надмірна підгонка може стати проблемою, коли модель навчена на історичних даних, але не може точно передбачити майбутні тенденції.

7. Обмеженість обчислювальних ресурсів також є суттєвим обмеженням розвитку використання моделей глибокого навчання в економіці та фінансах.

Все це визначає необхідність подальших досліджень у галузі застосування глибокого навчання в економіці та фінансах для вирішення цих проблем та підвищення ефективності моделей для можливості їх використання при прийнятті управлінських рішень.

Водночас слід зазначити, що глибоке навчання продемонструвало великий потенціал в економіці та фінансах. Воно змінило підхід до вирішення складних завдань у різних галузях економічної науки та практики і може стати причиною значного прогресу в управлінських технологіях.

Література:

1. Zheng, Y., Xu, Z. & Xiao, A. Deep learning in economics: a systematic and critical review. *Artif Intell Rev*(2023). <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10272-8>
2. Ajit Desai Machine Learning For Economics Research: When What And How? <https://arxiv.org/pdf/2304.00086.pdf>
3. Moharir, Akshata. (2018). Deep Learning--Based Approach for Competitor Analysis. https://www.researchgate.net/publication/340885873_Deep_Learning-Based_Approach_for_Competitor_Analysis
4. Fischer, T., & Krauss, C. (2018). Deep learning with long short-term memory networks for financial market predictions. *European Journal of Operational Research*, 270(2), 654-669.
5. Chen J. Analysis of Bitcoin Price Prediction Using Machine Learning. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023; 16(1):51. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010051>

Омеляненко Д.О.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Сумський національний аграрний університет,
Суми, Україна*

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Ключові показники ефективності (КПІ) – це термін, утворений з англійських слів key (ключовий), performance (результативність, продуктивність) та indicators (показники, індикатори). Унаслідок багатозначності складових цього поняття можливе формування кількох його інтерпретацій: ключові показники діяльності, успіху, динаміки, зростання тощо. У межах цього дослідження застосовується термін «ключові показники діяльності», як такий, що найбільш точно відображає їхню управлінську функцію.

Система КПІ відіграє важливу роль у забезпеченні стратегічної орієнтації компанії, слугуючи інструментом вимірювання та управління її ефективністю. Вона дозволяє зіставити поточні показники з довгостроковими цілями розвитку, забезпечуючи об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності КПІ набувають в умовах кризового стану підприємства, коли необхідне оперативне реагування на загрози зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

Система КПІ трансформує стратегічні орієнтири компанії у конкретні, кількісно вимірювані показники, які є базою для оцінювання діяльності та коригування управлінських дій. Її використання дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля працівників на досягненні визначених результатів, а також створює основу для внутрішньої мотивації персоналу.

Ключові показники діяльності виступають своєрідним «дорожнім планом», що дає змогу планувати, контролювати й оцінювати результати діяльності у динаміці. За їх допомогою забезпечується зв'язок між поточними результатами та стратегічними завданнями компанії. Правильно сформований набір КПІ дозволяє досягнути балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, короткостроковими та середньостроковими цілями [2].

Формування антикризової програми управління базується на результатах комплексного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а саме:

- проведення глибокої діагностики фінансово-господарської діяльності (аналіз обсягів виробництва, доходів, витрат, прибутковості, активів, капіталу, ліквідності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості);
- оцінку структури та строків погашення боргових зобов'язань;
- виявлення причин виникнення та загострення кризових явищ;
- аналіз ймовірних наслідків поглиблення кризових процесів та ймовірності банкрутства;
- оцінку внутрішніх ресурсів підприємства для подолання кризових явищ

У процесі впровадження КПІ першочерговим є визначення мети компанії: для чого вона функціонує, які завдання виконує на ринку, які потреби споживачів задовольняє. Відповіді на ці питання формують основу стратегічного бачення. Рекомендується уникати надмірної концентрації на фінансових орієнтирах, оскільки такі показники є вразливими до ринкових коливань. Натомість доцільно формулювати стратегічні цілі з урахуванням ринкових змін, що підвищує стійкість системи управління [3].

На практиці, як правило, не виникає труднощів із формуванням переліку можливих КПІ, однак складність полягає у визначенні справді ключових показників. Надмірна кількість КПІ ускладнює моніторинг і знижує ефективність управлінських рішень, тоді як зосередженість лише на одному показнику позбавляє гнучкості в управлінні та адаптації до змін.

Усі КРІ поділяються на відстрочені та випереджальні. Відстрочені, здебільшого фінансові показники, відображають результати після завершення звітного періоду, демонструючи фінансову результативність, але не дають змоги оперативно втручатися в процеси. Випереджальні КРІ, навпаки, забезпечують інструменти для корекції діяльності в реальному часі, сприяючи досягненню стратегічних цілей уже в межах поточного періоду.

Таким чином, у сучасних умовах підвищеної економічної турбулентності, ризиків і невизначеності ефективне управління активами підприємства набуває стратегічного значення. За допомогою КРІ можливо встановити чіткий зв'язок між використанням активів, фінансовими результатами та стратегічними пріоритетами підприємства.

Завдяки застосуванню випереджальних та відстрочених КРІ, управлінці отримують можливість не лише фіксувати фактичну віддачу від активів у минулому, а й прогнозувати їхню ефективність у майбутньому, що особливо важливо в умовах кризи. Такий підхід дозволяє формувати адаптивні антикризові програми управління активами, які забезпечують збереження капіталу, підвищення ліквідності, покращення оборотності та зниження фінансових втрат. КРІ є ключовим елементом сучасної системи управління активами підприємства, що сприяє досягненню стратегічної стійкості, підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Література:

1. Дьяків І.В. Антикризове управління підприємством: теорія і практика. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 114–120.
2. Шевченко Л.В. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 151–158.
3. Кравченко Д.В. Вплив інновацій на формування конкурентних переваг виробника. *Фінанси України*. 2020. № 10. С. 31–39.

Орехова А.І.

*д.е.н., професор
Сумський національний аграрний університет,
Суми, Україна*

ЛІДЕРСТВО, МОТИВАЦІЯ ТА ГРУПОВА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СПОСІБ ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Умови ведення бізнесу в сучасних умовах характеризується безпрецедентним рівнем складності та динамізму. Постійні технологічні зміни, геополітична нестабільність, економічні коливання та непередбачувані кризові явища створюють середовище глибокої невизначеності для суб'єктів господарювання. В таких умовах традиційні підходи до управління та організації діяльності часто виявляються неефективними. Виникає нагальна потреба в нових парадигмах, що дозволяють не лише адаптуватися до мінливого середовища, але й активно формувати майбутнє. У цьому контексті лідерство, мотивація та групова взаємодія виступають ключовими факторами успішного подолання невизначеності для компаній, забезпечуючи їх гнучкість, стійкість та інноваційність в прийнятті управлінських рішень.

Ефективне подолання невизначеності не є результатом дії окремих факторів, а скоріше є наслідком їхньої синергічної взаємодії. Трансформаційне лідерство створює сприятливе середовище для розвитку внутрішньої мотивації членів команди та сприяє формуванню ефективної групової взаємодії. Мотивовані та залучені члени команди більш охоче співпрацюють, діляться знаннями та досвідом, що підвищує здатність групи до адаптації та інновацій в умовах невизначеності. У свою чергу, успішна групова взаємодія підсилює

лідерський вплив, забезпечуючи підтримку та зворотний зв'язок, а також сприяє зростанню мотивації за рахунок почуття приналежності та спільного досягнення цілей.

Лідерство, мотивація та групова взаємодія утворюють замкнене коло позитивного впливу, що забезпечує стійкість організації та її здатність не лише виживати, але й розвиватися в умовах постійної невизначеності.

Адаптивне лідерство вимагає від лідерів постійного навчання, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. До основних практичних інструментів слід віднести регулярну рефлексію та самооцінку, а саме, лідер повинен виділяти час для самоаналізу своїх дій, рішень та реакцій на непередбачувані ситуації; розвиток емоційного інтелекту, що передбачає участь у тренінгах з розвитку EQ, коучинг, вправи на усвідомленість (mindfulness) допоможуть лідеру краще розуміти свої емоції та емоції інших, ефективніше керувати ними та будувати міцніші відносини в команді; розвиток системного мислення, що включає в себе навчання розумінню складних взаємозв'язків та залежностей в організації та зовнішньому середовищі. Це допомагає лідеру приймати більш зважені та далекоглядні рішення в умовах невизначеності.

Підтримка високого рівня мотивації вимагає від лідера розуміння потреб команди та здатності створювати сприятливе середовище, що передбачає формування чіткої та прозорої комунікації; надання автономії та відповідальності, а саме, делегування повноважень, залучення членів команди до прийняття рішень, заохочення самостійності у виборі способів виконання завдань; створення можливостей для зростання та розвитку, що передбачає забезпечення доступу до навчальних програм, менторства, коучингу, заохочення внутрішньої мобільності та розвитку нових навичок; створення позитивної та підтримуючої атмосфери в колективі.

Однак, застосування описаних підходів в умовах невизначеності може зіткнутися з рядом викликів, до яких слід віднести опір змінам; зростання рівня тривожності та стресу серед членів команди, що негативно впливає на мотивацію та співпрацю; в умовах кризи або швидких змін організація може зіткнутися з обмеженням ресурсів, що ускладнює реалізацію нових ініціатив; складність вимірювання ефективності.

З метою ефективного використання лідерства, мотивації та групової взаємодії в умовах невизначеності лідери повинні усвідомлювати особливості існуючої організаційної культури та вживати заходів для її трансформації в напрямку більшої гнучкості, відкритості та співпраці. Це може включати впровадження нових цінностей, зміну комунікаційних практик, заохочення нових моделей поведінки та визнання лідерів, які демонструють бажані культурні норми.

Таким чином, справжня стійкість в умовах невизначеності досягається не за рахунок ізолюваних зусиль, а завдяки синергійній взаємодії лідерства, мотивації та групової взаємодії. Трансформаційне лідерство створює підґрунтя для високої мотивації та ефективної співпраці, які, у свою чергу, підсилюють лідерський вплив та сприяють формуванню культури гнучкості та адаптивності. Впровадження вищезазначених рекомендацій вимагає від лідерів не лише знань та навичок, але й готовності до змін, емпатії та здатності створювати в команді атмосферу довіри, підтримки та спільної відповідальності. Трансформація організаційної культури в напрямку більшої адаптивності та співпраці є ключовим фактором довгострокового успіху організацій в умовах постійної невизначеності.

Паламарчук А.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Базака Р.В.

к.н. із соц.ком., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

АНАЛІТИЧНІ ДАНІ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

У епоху глобалізації та цифрової трансформації, компаніям для успішного виходу на міжнародні ринки необхідно не лише розширювати географію, але й глибоко розуміти специфіку кожного ринку. Цифровий маркетинг, стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та адаптації бізнес-стратегій. Веб-аналітика, соціальні мережі, CRM-системи, маркетингова автоматизація та рекламна аналітика дозволяють відстежувати поведінку споживачів, аналізувати ринкові тенденції та оцінювати конкурентне середовище. Використовуючи ці дані, бізнес може краще розуміти потреби клієнтів на різних ринках, адаптувати продукти та послуги, оптимізувати маркетингові кампанії та персоналізувати комунікацію.

У глобалізованому світі компанії мають бути гнучкими, щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках. Для цього потрібно враховувати ринкові зміни, культурні особливості, ризики та інновації, адаптуючи продукти й комунікацію до місцевих умов. Глобалізація змінює маркетинг, змушуючи компанії враховувати культурні, економічні та соціальні відмінності країн. «Конкурентні стратегії також змінюються, оскільки компаніям доводиться конкурувати не лише з місцевими брендами, а й з міжнародними гігантами. Для цього вони використовують диференціацію, інновації та унікальні торгові пропозиції, які допомагають виділитися серед конкурентів» [2, с. 66].

Геополітичні ризики та технологічні зміни також створюють суттєві виклики. Подолати ці перешкоди допомагають аналітичні дані, які забезпечують необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та ефективної адаптації стратегій. Вони дозволяють виявляти ринкові тенденції, оцінювати потенційні ризики та відстежувати технологічний прогрес.

Визначити, як аналітичні дані, отримані з різних джерел цифрового маркетингу можуть допомогти компаніям адаптувати стратегії міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Ефективне використання аналітичних даних в цифровому маркетингу дозволяє компаніям успішно адаптувати свої стратегії до вимог міжнародних ринків та досягати кращих результатів в умовах глобалізації.

В умовах глобалізації бізнесу компанії, що прагнуть виходу на міжнародні ринки, стикаються з низкою викликів, серед яких культурні, економічні та соціальні відмінності між країнами. Для успішної адаптації стратегій необхідно враховувати специфіку кожного ринку та впроваджувати інструменти, що дозволяють швидко реагувати на зміни. Одним із найважливіших факторів ефективної адаптації є аналітичні дані, отримані з цифрового маркетингу, які допомагають бізнесу приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Завдяки веб-аналітиці компанії можуть відстежувати поведінку користувачів на своїх сайтах, аналізувати трафік, виявляти популярні сторінки та визначати фактори, що впливають на конверсію. Це дозволяє адаптувати структуру сайту, покращувати контент і створювати персоналізовані пропозиції для різних ринків. «Розробка та регулярне відстеження ключових

показників ефективності по процесах. Розробка системи таких метрик дозволить виявити проблемні місця бізнес-процесів; встановити очікуваний рівень продуктивності співробітників та ефективності робочих операцій; підібрати цифрові канали комунікації та здійснювати вихідні розсилки через них» [3].

Соціальні мережі, CRM-системи та маркетингова автоматизація допомагають брендам краще розуміти свою аудиторію, створювати персоналізовані пропозиції й ефективно керувати рекламою. Це підвищує залученість, покращує обслуговування і зміцнює лояльність клієнтів [3].

Застосування методів аналітики, таких як сегментація аудиторії, A/B тестування, когортний аналіз та моніторинг конкурентів, дає змогу компаніям покращувати свої маркетингові стратегії, підвищувати ефективність рекламних кампаній та більш точно прогнозувати поведінку споживачів [1]. У сукупності ці інструменти дозволяють адаптувати бізнес-стратегії до умов різних ринків, посилювати взаємодію з клієнтами та забезпечувати стабільне зростання компаній у міжнародному середовищі.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу успіх залежить від здатності компаній адаптувати свої стратегії до вимог міжнародних ринків. Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз даних із різних джерел цифрового маркетингу – веб-аналітики, соціальних мереж, CRM-систем та рекламних платформ. Це дає змогу краще розуміти клієнтів, адаптувати продукти, персоналізувати взаємодію та підвищувати ефективність кампаній. При цьому важливо дотримуватися етичних принципів і забезпечувати конфіденційність даних, оскільки прозорість і відповідальність є невіддільною частиною міжнародної бізнес-стратегії.

Література:

1. Кирейто П. Перевірено на людях, або Як і для чого починати A/B-тестування. *Dou*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/what-is-a-b-testing/> (звернення: 24.04.2025).
2. Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Організація міжнародного бізнесу: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 140 с.
3. Осокін М.Г., Осокіна А.В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. С. 1013 – 1017.

Палій М.А.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Гончаренко О.В.

*к.е.н., доцент кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна*

СТРАТЕПІ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасному світі, де глобалізація є ключовою тенденцією, а електронна комерція стрімко розвивається, локалізація контенту з опціонального інструменту перетворилася на невід'ємний етап для компаній, які мають намір конкурувати на міжнародних ринках. За даними Common Sense Advisory, 75% споживачів частіше купують товари на вебсайтах, які пропонують інформацію їхньою рідною мовою, а 59% взагалі ігнорують бренди, що не адаптують контент під їхні культурні особливості. Для українських компаній, які активно

виходять на закордонні ринки після 2022 року (особливо в ЄС та Північній Америці), питання локалізації набуває критичного значення. Локалізація в нове середовище має забезпечити повну адаптацію контенту до культурних, мовних і технічних особливостей цільової аудиторії. Вона включає не лише мовний переклад, а й врахування культурних традицій, менталітету, локальних вимог до форматів дат, валют, одиниць вимірювання тощо. Вона включає не лише мовний переклад, що є основою лінгвістичної локалізації, а й врахування культурних традицій, менталітету, що втілюється у культурній локалізації (транскреції). Крім того, невід'ємною частиною є відповідність локальним вимогам до форматів дат, валют, одиниць вимірювання тощо, що становить суть технічної локалізації. Для забезпечення видимості в пошукових системах цільових ринків необхідна SEO-локалізація, а для дотримання правових норм – регуляторна локалізація. Нарешті, адаптація візуальних елементів та графіки до вподобань аудиторії є завданням візуальної локалізації, тоді як прямий переклад застосовується для контенту, де точність має пріоритет над адаптацією стилю.

Не менш важливим аспектом є глокалізація – стратегія, що інтегрує глобальний бренд з місцевими особливостями ринку. Вона виходить за межі адаптації контенту, акцентуючи на створенні відчуття близькості та знайомства бренду з цільовою аудиторією. Для українських брендів це передбачає адаптацію основного повідомлення до локальних трендів, цінностей та культурних нюансів, включаючи гумор. Класичним прикладом є стратегія McDonald's, яка успішно модифікує своє меню відповідно до національних вподобань, як це спостерігається в Індії з пропозицією страв на основі курки та вегетаріанських опцій. Враховуючи унікальний культурний контекст України та зростання інтересу до української культури у світі, вдале застосування глобалізації та глокалізації може стати потужною конкурентною перевагою, дозволяючи брендам залишатися автентичними, одночасно залучаючи міжнародну аудиторію.

Українські компанії дедалі активніше виходять на глобальні ринки, проте процес локалізації контенту супроводжується серйозними викликами. Найбільш помітними проблемами є культурні розбіжності у сприйнятті контенту. Українські бренди часто стикаються з такими труднощами, як неправильна інтерпретація символіки та кольорів - жовто-блакитна гама не завжди викликає патріотичні асоціації за межами України, незрозумілість національного гумору та іронії, релігійні табу – зображення тварин у мусульманських країнах [1]. Яскравим прикладом розбіжності у сприйнятті контенту, була ситуація у косметичного бренду Kvitna, який використав образ бабусі для німецького ринку, що викликало здивування місцевих споживачів, вони асоціювали цей образ із застарілістю, а не з натуральністю.

Сучасні вимоги до захисту даних, зокрема GDPR, є значним викликом для українських брендів, що прагнуть відповідати міжнародним стандартам. Ці регламенти вимагають не лише технічних рішень, а й докорінної перебудови бізнес-процесів. Наприклад, обов'язкове впровадження права на забуття (right to be forgotten) істотно впливає на архітектуру продуктів, про що свідчить штраф у 50 тис. євро для українського стартапу-розробника мобільних додатків за відсутність цієї функції. Ця проблематика є особливо актуальною для вітчизняних ІТ-компаній, які часто орієнтуються виключно на внутрішні реалії.

Grammarly, українська компанія, стала світовим лідером у сфері онлайн-сервісів для покращення англійського письма. Її успіх базується на ретельній лінгвістичній локалізації, що враховує варіації англійської мови та надає контекстуальні поради. Це забезпечило глобальне охоплення та впізнаваність бренду.

Аналогічно, вихід Rozetka на польський ринок (rozetka.pl) демонструє важливість комплексної адаптації. Це включало не лише мову, а й асортимент місцевих брендів, ціноутворення у злотих та інтеграцію польських платіжних та логістичних систем (зокрема InPost [2]), що забезпечило комфортний досвід для споживачів.

Стратегії локалізації контенту є визначальним чинником успіху для українських брендів на міжнародному цифровому ринку. Ефективна адаптація, що охоплює як лінгвістичні, так і глибокі культурні аспекти, є запорукою результативної комунікації та формування лояльності глобальної аудиторії. Незважаючи на значні виклики – ресурсні

обмеження, потреба у висококваліфікованій експертизі та глибоке розуміння специфіки цільових ринків – досвід українських компаній, таких як Grammarly та Rozetka, демонструє потенціал до масштабування та зміцнення позицій на міжнародній арені. Таким чином, стратегічно виважена локалізація контенту є ключовим інструментом розширення та утвердження українського бізнесу у світовому цифровому просторі.

Література:

1. Коваленко, О. (2022). "Міжкультурна комунікація в бізнесі: український досвід".
2. Forbes Ukraine. (2023). Інтерв'ю з CEO Rozetka про вихід на польський ринок.

Парфьонов В.С.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Сідельникова Л.П.

*д.е.н., професор
Херсонський національний технічний університет,
Херсон-Хмельницький, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в сучасних умовах неможливе без належного рівня захисту інформаційних ресурсів, які становлять основу стратегічного управління та прийняття рішень. О. Кравченко акцентує увагу, що поняття «економічна безпека підприємства» в дослідженнях 1990-х років розглядалося саме як захист інформації, а забезпечення економічної безпеки будувалося у формі системи такого захисту. Отже, воно тісно пов'язувалося з процесами інформатизації діяльності підприємства, які наразі набули форми цифровізації, а також із захистом інформаційних ресурсів [1].

У сучасних умовах цифрової трансформації національної економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває принципово нового змісту. Цифровізація, з одного боку, відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, оптимізації управлінських рішень та посилення конкурентоспроможності, з іншого – супроводжується виникненням нових загроз, зокрема кіберризиків, втрати конфіденційної інформації, техногенних збоїв та зростаючої залежності від цифрової інфраструктури. Цифрове середовище змінює природу інформаційних активів підприємства, які стають основою його стратегічної стійкості. Інтелектуальна власність, комерційна та аналітична інформація, бази даних клієнтів та партнерів – усе це потребує особливих режимів захисту. Недостатній рівень цифрової безпеки може спричинити як прямі фінансові втрати, так і репутаційні ризики, що негативно впливають на довіру з боку стейкхолдерів.

Виходячи з вищенаведеного, зазначимо, що управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації передбачає переосмислення традиційних підходів до виявлення, оцінки й нейтралізації загроз. Це потребує інтеграції цифрових інструментів у систему ризик-менеджменту, розробки сучасних політик кібербезпеки та формування цифрової культури серед працівників. Особливу увагу слід приділяти побудові системи захисту критичних бізнес-процесів, які реалізуються через цифрові платформи.

Ключовим завданням є створення адаптивної системи управління економічною безпекою, яка здатна оперативно реагувати на цифрові загрози. Вона має ґрунтуватися на використанні інструментів Big Data, штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейн-

технологій тощо. Ці рішення дозволяють не лише ідентифікувати загрози в реальному часі, а й прогнозувати їхню появу, що особливо важливо в динамічному цифровому середовищі.

Водночас цифровізація дозволяє вдосконалити інструментарій стратегічного управління економічною безпекою підприємств. Наприклад, застосування цифрових дашбордів забезпечує прозорість фінансово-економічних показників, що дає змогу оперативно виявляти аномалії, пов'язані з шахрайством, неефективністю витрат або зовнішніми впливами. Цифрові платформи можуть інтегрувати управлінську, фінансову, юридичну та інформаційну компоненти безпеки в єдину систему. Як зазначає О. Халіна, ефективність цифрової трансформації підприємства безпосередньо залежить від стратегічного управління, яке включає розробку чіткої стратегії цифровізації бізнес-процесів, що, у свою чергу, передбачає готовність власників бізнесу інвестувати в інноваційні цифрові технології [2].

Особливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє цифрова компетентність персоналу. Підприємства мають інвестувати в навчання працівників з метою формування цифрових навичок, підвищення обізнаності про кіберзагрози, а також сприяння відповідальній поведінці в цифровому середовищі. Без цього жодна технічна система безпеки не буде ефективною.

Крім того, важливим аспектом є правове регулювання цифрових процесів. Вітчизняний бізнес має адаптувати свою діяльність до вимог законодавства у сфері захисту персональних даних, електронної комерції, кіберзахисту та інтелектуальної власності. В умовах діджиталізації економіки недотримання регуляторних вимог може призводити не лише до санкцій, а й до втрати довіри інвесторів і партнерів.

Не менш важливим є питання стратегічного партнерства. Співпраця з ІТ-компаніями, хмарними провайдерами, аналітичними платформами та державними структурами в сфері кібербезпеки дає можливість створювати більш стійку архітектуру економічної безпеки підприємства. Таке партнерство дозволяє поєднати компетенції, обмінюватися знаннями та підвищувати загальний рівень цифрової безпеки.

Таким чином, управління економічною безпекою у цифрову епоху набуває комплексного характеру, що вимагає поєднання широкого спектра управлінських інструментів і технологічних рішень. Система економічної безпеки підприємства має охоплювати не лише фінансово-економічний контур, а й інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, кадровий потенціал, правове поле функціонування, організаційну гнучкість і технологічну адаптивність. З огляду на динамічну природу цифрових трансформацій, актуальним стає впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління, побудова інтегрованих систем моніторингу, аудиту та реагування на загрози. Тільки за умови цілісного, проактивного та адаптивного підходу до управління економічною безпекою підприємства можна забезпечити його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до відновлення в умовах цифрових викликів та зовнішніх загроз.

Література:

1. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбійко О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12)
2. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>
3. Кравченко Д.В. Вплив інновацій на формування конкурентних переваг виробника. *Фінанси України*. 2020. № 10. С. 31–39.

Петруніна М.І.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Базака Р.В.

к.н. із соц.ком., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЕКОЛОПЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КРЕАТИВНІ СТРАТЕПІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Посилення екологічних викликів у сучасному світі вимагає трансформації традиційних підходів до управління підприємствами у напрямку сталого розвитку та регенеративних практик. Менеджмент зі смислом, набуває критичного значення в умовах кліматичної кризи та суспільного запиту на відповідальний бізнес. Менеджмент зі смислом становить собою інноваційну парадигму управління, що інтегрує екологічні цінності у бізнес-стратегії підприємств. Завдяки здатності креативних методологій генерувати нестандартні розв'язання екологічних проблем, підприємства отримують можливість розробляти продукти та послуги, що не лише задовольняють потреби споживачів, але й сприяють відновленню природних екосистем. Спостерігається закономірність, згідно з якою компанії, демонструють підвищення лояльності клієнтів на 45-60% та покращення репутаційних показників на 30-40% у порівнянні з конкурентами, що дотримуються традиційних бізнес-моделей.

Креативний менеджмент у контексті екологізації бізнесу характеризується розробкою інноваційних підходів до розв'язання екологічних проблем. Методи дизайн-мислення та біомімікрії забезпечують створення продуктів, що наслідують природні процеси та матеріали, мінімізуючи негативний вплив. Архітектурні рішення, дозволяють скоротити енергоспоживання будівель на 35-50%. Пакувальні матеріали, розроблені на основі вивчення структури листя лотоса, забезпечують біодеградацію протягом 90-180 днів без мікропластикового забруднення [2]. Дослідження демонструють, що впровадження біоміметичних принципів у розробку продуктів дозволяє скоротити використання ресурсів на 25-40% та зменшити вуглецевий слід виробництва на 30-50%. Креативні методи управління ланцюгами постачання, дозволяють підприємствам переосмислити відходи як ресурси.

Трансформація організаційної культури під впливом менеджменту зі смислом відбувається через впровадження екологічних цінностей на всіх рівнях підприємства. Компанії, що інтегрують природоцентричні принципи у свою діяльність, формують сильну корпоративну ідентичність. Внутрішні комунікації та навчальні програми з питань сталого розвитку підвищують обізнаність працівників та мотивують їх до екологічних ініціатив. Системи винагород та визнання досягнень, пов'язаних з екологічними інноваціями, посилюють мотивацію персоналу до креативних екологічних рішень. Програми корпоративного волонтерства, сприяють формуванню екологічної свідомості та командного духу [1, с. 5 – 6]. Інноваційні бізнес-моделі, розроблені в рамках концепції менеджменту зі смислом, переосмислюють взаємодію між економічною діяльністю та природними екосистемами. Системи природного капіталу включають оцінку впливу на водні ресурси, якість ґрунтів, біорізноманіття та атмосферу за методологією Environmental Profit and Loss. Концепція «чистого позитивного впливу» трансформує цілі бізнесу від мінімізації шкоди до активного відновлення природного капіталу. Партнерські екосистеми об'єднують підприємства з різних секторів для створення регенеративних продуктів та послуг. Передові компанії інвестують 3-7% від річного прибутку у проєкти відновлення екосистем [4].

Стратегічне планування у парадигмі менеджменту зі смислом характеризується інтеграцією довгострокових екологічних цілей у бізнес-стратегію. Підприємства розробляють дорожні карти декарбонізації, регенерації та позитивного екологічного впливу на періоди від

5 до 30 років. Модель «потрійного підсумку» (Triple Bottom Line) розширюється до концепції «регенеративного балансу», що вимірює не лише економічну, соціальну та екологічну ефективність, але й вклад у відновлення природних екосистем. Дослідження демонструють, що компанії з чітко артикульованими екологічними стратегіями та системою метрик для відстеження прогресу демонструють на 20-35% вищу стійкість до ринкових коливань та на 15-25% кращі показники зростання у довгостроковій перспективі порівняно з конкурентами, що фокусуються лише на короткострокових фінансових результатах [3, с. 630 – 635].

Менеджмент зі смислом, що поєднує креативність та екологічні цінності, сприяє трансформації бізнесу у напрямку стійкості та регенерації. Дослідження показують, що такі компанії мають конкурентні переваги: зростання лояльності клієнтів, залученості персоналу та зниження витрат ресурсів і вуглецевого сліду. Це сприяє формуванню нової моделі управління – бізнесу як «сили добра», де розвиток підприємств іде поруч із відновленням природи.

Література:

1. Гудзь О. Є., Коваль І. М. Креативний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 4–7.
2. Ковальова В. І. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. Харків, 2018. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18843/1/208.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Кука Х. Інноваційні бізнес-моделі розвитку креативного підприємництва. Київ, 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/33c89713-a305-41e1-8d58-a3b1cbff4105/content> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 625–640.

Пирог Є.Ю.

здобувач вищої освіти

Лодатко Є.О.

д.пед.н.

*Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна*

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The digital transformation of higher education institutions involves a comprehensive modernisation of all aspects of their activities based on modern digital technologies. A key element is the transition to hybrid learning models that combine traditional classroom instruction with interactive online courses and virtual laboratories. The introduction of artificial intelligence makes it possible to create personalised learning paths, automate assignment checking and analyse student performance. Particular attention is paid to the development of infrastructure, including cloud services, learning management systems, and virtual and augmented reality tools for immersive learning[1;2].

Digital transformation requires not only technical innovations but also changes in the organisational culture of educational institutions. It opens up new opportunities for international cooperation, the creation of open educational resources and the development of lifelong learning. Successful implementation of these changes will help improve the quality of education, ensure its accessibility and prepare specialists capable of working effectively in the digital economy. A

balanced approach that combines technological progress with the preservation of academic values and humanitarian traditions of higher education is becoming a key factor.

Digital transformation is radically changing traditional approaches to education by integrating modern technologies into teaching, management and communication. It includes the introduction of e-learning platforms, cloud services, artificial intelligence (AI) and big data analytics to improve the quality of education. Online courses, virtual laboratories and digital textbooks provide flexibility and accessibility of education. Document automation, electronic deans' offices and learning management systems (LMS) simplify administration.

A key aspect is developing the digital competence of teachers and students, which involves training in the use of new tools. Cybersecurity and personal data protection are becoming priorities. Universities are investing in infrastructure upgrades, including high-speed internet, IoT devices, and VR/AR technologies. Digital transformation also facilitates international integration through joint online programmes and mobility. The main challenges remain inequalities in access to technology, the need for continuous knowledge updating, and resistance to change from traditional systems. However, digitalisation is opening up new opportunities for personalised learning, global collaboration and training of the professionals of the future.

An important area is the digitalisation of administrative processes, which involves a complete transition to electronic document management, the creation of digital campuses and the introduction of predictive models for resource management. Blockchain technologies ensure the security and reliability of academic records, and the system of microcredits and digital badges allows for flexible assessment of student achievements. At the same time, new challenges are emerging related to cybersecurity, digital inequality, and the need to continuously improve the digital competence of teachers.

In the near future, the integration of cognitive technologies into the educational process is expected to deepen. AI-based systems will be able not only to analyse student performance but also to offer optimal individual learning paths, taking into account the psychophysiological characteristics of each student. Virtual assistants with natural language capabilities will become full-fledged learning assistants capable of explaining complex concepts in an accessible manner. A separate area of development will be the creation of metaversions for education - holistic digital environments where it will be possible to reproduce complex experiments, hold international conferences or practice practical skills in simulated real-world conditions.

An important stage will be the formation of global educational ecosystems, where higher education institutions from different countries will be able to pool resources and programmes. This involves developing common standards for digital education, platform compatibility and mutual recognition of learning outcomes. A special role will be played by the development of lifelong learning systems with automatic updating of knowledge and skills in line with changes in the labour market.

The digital transformation of higher education is no longer just a technological upgrade, but is turning into a new paradigm of the educational process. It opens up unprecedented opportunities for personalising learning, globalising educational services, and improving the quality of training. However, successful implementation of these changes requires a comprehensive approach that combines: significant investments in infrastructure and human resources; development of new standards and regulatory frameworks; ongoing dialogue between all participants in the educational process; a balanced combination of technological innovations and academic traditions.

The potential of digital transformation will allow us to create an educational system that is flexible, accessible and efficient, capable of preparing specialists for the challenges of a dynamic, technology-oriented future. The key to success is to ensure that these changes take into account the human dimension of education, while maintaining its primary purpose of developing critical thinking, creativity and moral qualities of the individual.

References:

1. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvna, B. (2024). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(se4), 232–245. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
2. Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & More URL: <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education/>

Романюк І.А.

д.е.н., доцент

Криворізький державний педагогічний університет,
Кривий Ріг, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ SMART ІНСТРУМЕНТІВ У СТРАТЕПЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ

У сучасних умовах ведення бізнесу туристичні підприємства стикаються з необхідністю гнучкого реагування на швидкоплинні зміни ринку, зростання конкуренції, глобалізацію послуг, нестабільну економічну ситуацію та форс-мажорні обставини, зокрема збройні конфлікти, пандемії, міграційні процеси. Така ситуація актуалізує потребу у впровадженні стратегічного управління, заснованого на точному плануванні, прогнозуванні та вимірюванні результатів. Одним з ефективних підходів до формування стратегічних завдань є використання SMART-інструментів, які дозволяють формулювати конкретні, реалістичні, орієнтовані в часі та вимірювані цілі.

Концепція SMART була запропонована Джорджем Дораном у 1981 році та з тих пір широко використовується у різних сферах управління, зокрема у проєктному менеджменті, стратегічному плануванні, маркетингу, HR-менеджменті та фінансовому управлінні. Основна ідея полягає в тому, що цілі мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Для туристичної сфери, де часто реалізуються мультиетапні проєкти з великою кількістю задіяних ресурсів, SMART-цілі виступають як основа ефективної реалізації ініціатив [1, с. 128].

У стратегічному управлінні туристичними проєктами SMART-інструменти дозволяють чітко формалізувати очікувані результати. Наприклад, туристична компанія може поставити мету: «Збільшити середній чек за пакет туристичних послуг на 15% до кінця 2025 року за рахунок впровадження додаткових сервісів та персоналізованих програм лояльності». Така постановка цілі дає змогу підрозділам компанії працювати злагоджено, вимірювати проміжні результати, а також проводити постійний аналіз відхилень [2-4].

Особливу роль SMART-інструменти відіграють у внутрішньому туризмі України, який значно активізувався після початку повномасштабної війни у 2022 році. Підприємства були змушені терміново перебудовувати маршрути, шукати нові формати (етнотури, патріотичні тури), адаптувати ціни до зниженого попиту. SMART-підхід дозволив структурувати ці завдання та ефективно впровадити проєкти. Наприклад, мета «Розробити три нових туристичних маршрути для ВПО у Львівській області до вересня 2025 року з охопленням 500 учасників» чітко задає параметри реалізації.

SMART-інструменти корисні й у цифрових компонентах туристичних проєктів. У сучасному середовищі значення набуває автоматизація процесів бронювання, CRM-системи, чат-боти. Наприклад, ціль «Досягти 40% автоматизації бронювання до I кварталу 2026 року» надає конкретний орієнтир ІТ-команді та менеджерам проєктів. Крім управління внутрішніми процесами, SMART-цілі є інструментом комунікації з інвесторами та донорами. Більшість міжнародних програм вимагають чітких, кількісно вимірюваних результатів. На основі

SMART-цілей формуються KPI (охоплення в соцмережах, повернення клієнтів, згадки у медіа), що дозволяє будувати ефективну систему моніторингу [5]. Застосування SMART у сфері туристичного менеджменту має також освітній і фінансовий вимір. Інструменти SMART впроваджуються у підготовці менеджерів туризму, використовуються в кейсах, симуляціях і фінансовому плануванні. Вони формують навички прогнозування, аналізу ефективності, уникнення перевитрат. Це важливо в умовах волатильності ринку, зміни валютного курсу й вартості логістики [6, с. 47].

Загалом, SMART-інструменти стають фундаментом для побудови ефективної, гнучкої та стійкої системи стратегічного управління в туризмі. Вони дозволяють оптимізувати ресурси, покращити сервіс, забезпечити конкурентоспроможність і сталість туристичних проєктів. У контексті євроінтеграційних прагнень України, розвитку внутрішнього туризму та відновлення економіки роль SMART-методики лише посилюватиметься.

Література:

1. Кара О., Міхо О., Растворова М. Стан та перспективи розвитку смарт-туризму: світовий досвід та українські перспективи (на прикладі міста Києва як туристичної дестинації). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 73. С. 127-131.
2. Романюк І. А. Елементи й особливості маркетингових стратегій розвитку підприємств галузі туризму. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі: матер. Міжнар. наук.- практ. конф.*, 29 березня 2019 р. Полтава : ПДАА, 2019. С. 189-190
3. Руденко М., Кочума І., Кравченко О., Третяк Н. Інформаційна безпека в smart-туризмі: управління ризиками, маркетингові стратегії, перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 328(2). С. 351-359.
4. Федорченко В.І., Федорченко Н.В. Концепція SMART у маркетингу туристичних дестинацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 74. С. 45-50.
5. Романюк І.А., Замкова І.В., Бабко Н.М. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5344/5397>
6. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45-51.

Сендецька М.С.

здобувачка другого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Гуменюк В.В.

д.е.н., професор

*Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних реаліях бізнес дедалі частіше зіштовхується з перебоями в постачанні. Це вимагає нових підходів до організації процесів, гнучкого управління і впровадження антикризових заходів.

Криза на підприємстві – це раптове порушення роботи та управління, що загрожує фінансовій репутації, стабільності та виживанню.

До основних управлінських викликів в умовах кризи постачання належить зміна у логістиці. Під час війни в Україні багато традиційних транспортних маршрутів були змінені через бойові дії та закриття кордонів. Підприємства змушені шукати альтернативні шляхи доставки.

Порти Ізмаїла, Усть-Дунайська та Рені працюють менш ніж на половину своєї потужності. Відомо, що у 2024 році обсяги перевалки скоротилися на 46% і склали 17,3 млн тонн. Минулого року через морський коридор було відвантажено близько 80 млн тонн вантажів [1].

Не менш важливим маршрутом є транзит через країни ЄС – зокрема Польщу, Румунію, Латвію та Литву – до морських портів на Балтійському та Середземному морях. «Транспортний безвіз» сприяв зростанню автодорожнього експорту до ЄС на 42%, тоді як імпорт автомобільним транспортом в Україну збільшився на 37% [2].

Із зупинкою роботи деяких постачальників із окупованих територій, де тривають бойові дії, українські компанії активно шукають нових партнерів. Підприємства сільськогосподарської галузі змінили постачальників, переходячи на імпорт із Європи, країн Азії. Наприклад, Група компаній «Агропросперіс» уклала угоду з Grupa Azoty щодо поставок мінеральних добрив. Відвантаження були здійснені в грудні 2024 року та січні 2025 року [3].

Через кризову ситуацію, українські підприємства, особливо в критичних галузях, формують більші страхові запаси. Заводи накопичують сировину для роботи без нових поставок, що потребує додаткових витрат і кращого управління.

Українські компанії повідомляють клієнтам про затримки через війну та логістику. Виробники змінюють терміни й асортимент, партнери разом шукають рішення: нові маршрути, умови оплати й гнучкі контракти.

Таким чином стрімко змінюється вартість логістики. Наприклад, у компанії «Нібулон» витрати на перевезення піднялися до 100 – 150 доларів за тонну. Раніше вартість доставки від елеватора до судна становила приблизно 4 долари, а з залізничного елеватора – до 15 доларів [4].

Всі ці виклики призвели до зростання витрат на виробництво продукції. Причина полягає в зменшенні пропозиції, спричиненому сезонним зниженням запасів. Наразі індекс борщу за рік зріс на 52%, досягнувши 222 грн. Найбільше зросли ціни на овочі: ріпчаста цибуля подорожчала на 82% за місяць, буряк – на 60%, капуста – на 42%, а морква – на 14% [5].

Як результат споживачі почали зменшувати обсяги покупок або шукати дешевші альтернативи.

Отже, кризу постачання український бізнес відчув гостро. Війна, логістичні труднощі та зростання витрат змусили компанії швидко адаптуватися: змінювати постачальників, будувати запаси та переглядати співпрацю.

Література:

1. Шевчук І. Експорт українського зерна через румунську Констанцу знизився в 6 разів, порти Дунаю працюють менш ніж на половину своїх потужностей – аналітики. *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/novosti/20387-eksport-ukrayinskogo-cherez-rumunsku-konstantsu-zmenshivsya-v-6-raziv-porti-dunayu-pratsyuyut-mensh-nij-na-polovinu-svoyih-potujnostey--analitiki> (дата звернення: 28.05.2025).
2. Засідання Спільного Комітету Угоди про лібералізацію вантажних перевезень з ЄС: схвалено важливі рішення. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36416-zasidannia-spilnogo-komitetu-ugodi-pro-liberalizaciiu-vantaznix-perevezen-z-jes-sxvaleno-vazlivi-risennia> (дата звернення: 28.05.2025).
3. «Агропросперіс» розвиває прямий імпорт добрив від Grupa Azoty. *Агропросперіс*. URL: <https://agroprosperis.com/news-91.html> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Денков Д. Спадкоємець "Нібулона" Андрій Вадатурський: Я не батько, у мене інший стиль управління і розуміння бізнесу. *ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2022/11/15/693822/> (дата звернення: 28.05.2025).
5. Продуктовий моніторинг УКАБ: у травні зростають ціни на свинину й овочі борщового набору, водночас дешевшають яйця та теплична продукція. *УКАБ*. URL: https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/produktoviy_monitoring_ukab_u_travni_zrostayut_tsini_na_svininu_y_ovochi_borschovogo_naboru_vodnochash_deshevshayut_vaytsya_ta_teplichna_produktsiya (дата звернення: 28.05.2025).

Степчук Є.А.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Бреус С.В.

*д.е.н., професор
ПВНЗ «Європейський Університет»,
Київ, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ 4.0

Світова економіка не стоїть на місці, швидкість зростання світового економічного середовища з кожним днем набирає все вищих темпів. Розвиток технологій, економічних систем та економічного середовища цілому змушують використовувати нові технології для покращення існуючих та знаходження нових рішень.

Зараз ми стоїмо на межі до нових революційних перетворень економічної системи. Досі триває наукова дискусія щодо визначення Індустрії 5.0 як п'ятої промислової революції чи надбудови до існуючої системи Індустрії 4.0. Проте, однозначним є необхідність вирішення питання формування системи управління міжнародним бізнесом в умовах сучасної реальності.

Індустрія 4.0 – це термін який застосовується для визначення швидких трансформацій у проєктуванні, виробництві, експлуатації та обслуговуванні виробничих систем і продуктів. Фактично це визначення характеризує четверту промислову революцію у світі, яка трансформує сферу промислового виробництва, використовуючи цифрові технології та інтернет речей, створюючи високоінтегрований ланцюг створення вартості [1].

Проте, паралельно з таким розвитком відбувається зростання рівня перевиробництва та інших негативних наслідків розширення промислового виробництва. Такі тенденції змушують виробників задуматися про екологічне, стале виробництво, яке враховувало б інтереси усіх сторін.

Розвиток, удосконалення та поширення концепції сталого розвитку дозволило перейти до практичного використання технологій сталого розвитку в системі звичайних підприємств. Зелене управління бізнес процесами означає інтеграцію екологічності в практики та принципи різних етапів управління бізнес-процесами. Воно включає в себе розробку, виконання, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів для підвищення ефективності, результативності, екологічності та сталості підприємства [2].

Інтеграція зеленого управління бізнес процесами із технологіями Індустрії 4.0 відкриває нові можливості для організацій, які прагнуть підвищити рівень сталості підприємства, не втрачаючи темпів розвитку. Таке поєднання дозволяє з більшою ефективністю використовувати ресурси та технології компанії, в режимі реального часу контролювати та оптимізувати процеси, поєднуючи операційну ефективність та екологічну відповідальність. В межах концепції Індустрії 4.0 зелене управління зосереджене на впровадженні екологічної стійкості у бізнес-процеси через мінімізацію ресурсів, зменшення викидів і сприянню екологічно чистим практикам, за рахунок використання технологій Інтернету речей, штучного інтелекту, кіберфізичних систем.

Поєднання технологій Індустрії 4.0 та зеленого управління дозволяє створити сумісні системи. Використання інтернету речей (IoT) (датчиків та пристроїв) в режимі реального часу отримання достовірних даних щодо енерговитрат, викидів, використання ресурсів, що спрощує контроль екологічних показників та допомагає провести їх швидкий аналіз та вирішити проблему гнучко та швидко. Масиви даних (Big data) – скорочення термінів аналізу даних допомагає у виявленні закономірностей, прогалин та неефективності при прийнятті

рішень щодо сталого розвитку. Кіберфізичні системи (CPS) – підвищення адаптивності до екологічних умов та динамічності коригувань. Штучний інтелект (AI) – розвиток прогнозування виходить на новий рівень, моделювання процесів на підприємстві та їх покращення в режимі реального часу дозволяє отримати високий рівень екологічної сталості.

Враховуючи те, що сучасна парадигма промисловості зосереджена на цифровізації, автоматизації, використанні технологій та штучного інтелекту, впровадження зеленого управління допомагає внести в загальну систему частину, де ці технології використовуються на рівні зі сталим розвитком. Подібні особливості за визначенням Європейської комісії входять до новітньої парадигми Індустрії 5.0 – забезпечення бачення промисловості, яке виходить за рамки ефективності та продуктивності як основних цілей, а підсилює роль і внесок промисловості в суспільство, ставлячи знання, вміння, навички, добробут працівника в цент виробничого процесу, враховуючи екологічні фактори та особливості [3]. Тобто індустрія 5.0 є наступним етапом розвитку промисловості, але чи це лише надбудова існуючої системи Індустрії 4.0 чи революційний крок – питання залишається відкритим. Відомо лише одне – інтеграція зеленого управління бізнес-процесами з індустрією 4.0 сприяє формуванню нового бачення промислового виробництва за рахунок поєднання сталості та сучасних технологічних рішень.

Враховуючи попередні визначення та переваги, інтеграція зеленого управління бізнес-процесами на підприємстві в поєднанні з еволюцією Індустрії 4.0 дає можливості для покращення діяльності підприємств та економічної системи вцілому.

Література:

1. European Union. Industry 4.0. Digitalisation for productivity and growth. *European Union*. 2015.
2. Couckuyt D., Van Looy A. Green BPM as a Business-Oriented Discipline: A Systematic Mapping Study and Research Agenda. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 15. P. 4200. URL: <https://doi.org/10.3390/su11154200>.
3. European Commission, official website. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en

Хотинський Н.А.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Колодій І.В.

*PhD, в.о. доцента кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
Львів, Україна*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ведення сільського господарства інноваційний менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, демографічний тиск та зростання глобального попиту на продовольство обумовлюють необхідність модернізації аграрної галузі. Відтак, підприємства аграрного сектору стикаються з потребою запровадження ефективних механізмів управління, що ґрунтуються на інноваційних рішеннях, аби зберегти конкурентоспроможність, стабільність та екологічну збалансованість виробничих процесів. Усе це потребує нової якості управлінської діяльності, орієнтованої на результат, сталий розвиток і ефективне використання інтелектуального капіталу.

Інноваційний менеджмент у сфері аграрного виробництва передбачає розробку і реалізацію стратегій, спрямованих на впровадження новітніх технологій (точного

землеробства, біотехнологій, дронів, штучного інтелекту), оптимізацію логістики, підвищення енергоефективності та екологізації виробництва. Такий підхід дає змогу ефективно використовувати матеріально-технічні та природні ресурси, знижувати собівартість продукції, скорочувати втрати на етапах збирання, зберігання та переробки. Особливої значущості набуває інтеграція агроінновацій у систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує гнучкість і адаптивність до зовнішніх викликів. Інновації також дозволяють створювати нові бізнес-моделі, наприклад, аграрний кооперативний кластер чи фермерські партнерства, що сприяє соціально-економічному зростанню регіонів [1].

Сталий розвиток аграрного підприємства вимагає комплексного підходу до управління, який враховує економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну відповідальність. Сучасні моделі сталого агробізнесу орієнтовані на циркулярну економіку, регенеративне землеробство, енергозбереження, мінімізацію викидів парникових газів і відновлення біорізноманіття. Інноваційний менеджмент стає механізмом інтеграції цих цінностей у повсякденну діяльність агропідприємства. Не менш важливим є партнерство з місцевими громадами, участь у соціальних проєктах, підтримка освіти та охорони здоров'я в сільській місцевості. Однією з головних тенденцій у сучасному аграрному менеджменті є цифровізація. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, таких як системи моніторингу посівів, аналітика даних, платформи управління господарством, дрони для агромоніторингу, дає змогу здійснювати глибоку аналітику, моделювання сценаріїв розвитку та ухвалення обґрунтованих рішень. Завдяки цьому підвищується точність планування, зменшуються ризики неврожаю, покращується облік та контроль за витратами, що є запорукою економічної стійкості аграрного виробника. Водночас цифрові технології полегшують доступ до ринків збуту, покращують маркетингову політику підприємств, дозволяють автоматизувати звітність та фінансовий облік [2].

Крім технологічних інновацій, важливою складовою ефективного інноваційного менеджменту є розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкритість до змін, безперервне навчання, інноваційну активність працівників. Формування внутрішнього середовища, в якому заохочуються ініціативність, відповідальність та командна робота, сприяє швидкому засвоєнню нових практик. У цьому контексті особливу роль відіграє лідерство, яке формує бачення сталого розвитку та спрямовує організацію до досягнення довгострокових цілей. Важливою є й побудова ефективних комунікацій між усіма рівнями менеджменту, що дозволяє швидко реагувати на зміни середовища та підвищувати гнучкість управлінських рішень. Суттєвий акцент інноваційного менеджменту робиться також на системному управлінні ризиками. В аграрному секторі особливо актуальними є ризики, пов'язані з кліматичними змінами, ринковою волатильністю, регуляторними обмеженнями та змінами в геополітичному середовищі. Використання сучасних цифрових систем аналізу ризиків, страхування врожаю, диверсифікації виробництва та дотримання принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) дозволяє аграрним підприємствам стати більш стійкими до зовнішніх загроз [3].

Таким чином, інноваційний менеджмент є не лише засобом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного підприємства, але й стратегічним чинником його сталого розвитку. Успішна реалізація інноваційних підходів дає змогу підприємствам адаптуватися до глобальних трансформацій, зміцнити економічні позиції та зробити свій внесок у забезпечення продовольчої безпеки і збереження навколишнього середовища. Інноваційний підхід в аграрному управлінні формує передумови для створення нової моделі господарювання — динамічної, стійкої, екологічно та соціально відповідальної, що здатна ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Література:

1. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 69.

2. Мінковська А.В., Молчанов А.С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295–300.
3. Стоянець Н. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 86.

Шабардін Д.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
Чернігів, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ LEAN CONSTRUCTION ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

Будівельна галузь України стикається з нагальною потребою підвищення ефективності, особливо в контексті економічних викликів та відбудови зруйнованої інфраструктури. Застосування передових підходів, таких як Lean Construction, у поєднанні з цифровими технологіями, може стати основою для оптимізації будівельних процесів, зниження витрат та підвищення якості.

Не зважаючи на зростаючий інтерес до Lean Construction (Ощадливого будівництва) та цифрової трансформації у світовій будівельній практиці інтегроване застосування цих підходів залишається недостатньо поширеним в Україні. Це призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у проєктах та потенційного зниження якості будівельних робіт.

Управлінська концепція ощадливого будівництва сфокусована на мінімізації втрат (muda), максимізації цінності для замовника, безперервному потоці робіт, pull-системі, гнучкості та постійному вдосконаленні [1].

Серед сучасних цифрових технологій, які активно використовуються у будівництві слід відмітити наступні:

- BIM (Building Information Modeling) – цифрове представлення фізичних та функціональних характеристик об'єкта, що забезпечує спільний інформаційний простір для всіх учасників проєкту, дозволяє покращити візуалізацію, оптимізувати проєктування та управління будівництвом, а також забезпечити підтримку процесів ощадливого проєктування шляхом моделювання різних варіантів та вибору найефективнішого рішення [2].

- IoT (Internet of Things) – мережа фізичних об'єктів, оснащених датчиками, програмним забезпеченням та іншими технологіями, що дозволяють їм збирати та обмінюватися даними. Прикладами процесів, де застосовується IoT можуть слугувати відстеження місцезнаходження та стану будівельної техніки, оптимізація її використання, моніторинг умов праці (температура, вологість, освітленість) для підвищення безпеки та продуктивності, контроль якості виконання робіт за допомогою датчиків та сенсорів тощо.

- ШІ (Штучний інтелект) - комп'ютерні системи, здатні виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, такі як навчання, розпізнавання образів, прийняття рішень. Доречне застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування термінів виконання будівельних робіт на основі історичних даних, оптимізації розподілу ресурсів (людських, матеріальних, технічних) на основі аналізу даних про продуктивність, виявлення потенційних ризиків та проблем на ранніх стадіях проєкту [3].

Синергія між принципами Lean, спрямованими на усунення втрат, підвищення цінності та можливостями цифрових інструментів здатна забезпечити прозорість, автоматизацію та прийняття обґрунтованих рішень в будівельних процесах.

Аналіз поточного стану застосування принципів Lean та цифрових технологій в будівельній галузі України дає можливість виділити стимулюючі та дестимулюючі фактори впровадження інтегрованих підходів (табл. 1).

Таблиця 1 – Фактори впровадження інтегрованих підходів в будівництві

Бар'єри (-)	Драйвери (+)
висока вартість впровадження технологій	зростаюча конкуренція
недостатня кваліфікація персоналу	вимоги замовників до якості та термінів
відсутність стандартизації та нормативного регулювання	потенціал для зниження витрат та підвищення ефективності
консервативність галузі	необхідність відновлення інфраструктури

Впроваджуючи інтегрований підхід Lean Construction та цифрових технологій в будівельних компаніях України в першу чергу необхідно зосередитись на навчанні персоналу, адже ощадливий підхід базується на активній участі кожного співробітника і без належного навчання та розвитку персоналу впровадження Lean не буде успішним і стійким. Навчання персоналу може відбуватись через створення центрів компетенцій з Lean Construction та цифрових технологій на базі університетів, профільних організацій та компаній, які вже використовують Lean підхід в своїй діяльності.

Розглядаючи BIM як базовий цифровий інструмент Lean-проектування, необхідно забезпечити стандартизацію вимог до BIM у проєктній документації. Оснащення техніки та будівельних об'єктів сенсорами і датчиками для відстеження продуктивності машин та робітників, умов праці, контролю витрат матеріалів, попередження аварій сприятиме контролю та моніторингу в режимі реального часу.

Розробка та реалізація єдиної державної політики запровадження ощадливого підходу у поєднанні з цифровими технологіями в будівельній галузі здатна значно посилити вище вказані рекомендації. Розробка національної стратегії цифрової трансформації будівництва дозволить:

- сформувати єдине бачення розвитку галузі з урахуванням сучасних викликів, таких як необхідність швидкої та якісної відбудови інфраструктури, економія ресурсів і підвищення конкурентоспроможності українських будівельних компаній;
- інституціоналізувати Lean-підходи та цифрові технології (BIM, IoT, III) через розробку нормативно-правової бази, стандартів і технічних регламентів, що забезпечить стабільні правила гри для всіх учасників ринку;
- забезпечити державну підтримку впровадження інновацій, зокрема через цільові програми фінансування, податкові стимули, гранти для пілотних проєктів і навчальних ініціатив;
- сприяти стандартизації процесів проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів, що дозволить забезпечити взаємодію між усіма учасниками проєктів у цифровому середовищі;
- підвищити прозорість та контроль у будівництві, завдяки використанню цифрових інструментів для відстеження витрат, термінів виконання, якості робіт і дотримання технічних вимог;
- інтегрувати Україну у світовий простір цифрового будівництва, полегшуючи участь українських компаній у міжнародних проєктах, а також залучення іноземних інвесторів та партнерів.

Література:

1. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.

2. Бондаренко, Д., & Калашнікова, К. (2024). Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>.
3. Арутюнян І.А., Ажажа О.В., Кузнецов В.В., Арутюнян Є.Е. (2024). Розвиток інноваційних технологій будівництва та цивільній інженеріїв умовах цифровізації економіки України. *Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика*, (25). <https://btrp.ust.edu.ua/article/view/303240/295321>.

Якимов Д.В.

здобувач вищої освіти

Петрусевич В.М.

здобувач вищої освіти

Васильченко М.І.

к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
Полтава, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

В умовах глибоких трансформацій, що відбуваються в Україні, особливо актуальним для бізнес-середовища стає питання впровадження інноваційних управлінських рішень та забезпечення їх ефективності з огляду на стратегічні цілі підприємств різного масштабу і сфери діяльності. Враховуючи умови воєнного часу та подальшого періоду відбудови, виникає невизначеність: залишити чинну українську модель управління, яка все ще стабільно виконує свою функцію – раціонально розпоряджається наявними ресурсами підприємства, – чи модернізувати її з використанням сучасних технологій, здатних змінити управлінський підхід. Звідси випливає головне питання – наскільки нововведення будуть виправданими для підприємства, якщо на ринку існує стала і перевірена часом модель.

Метою дослідження є визначення ефективності таких інноваційних рішень у структурі управління, таких як інформаційний менеджмент, застосування ІІІ на виробництві, спеціалізована технологія планування на основі бенчмаркінгу, а також використання хмарних технологій та електронного документообігу для комунікації персоналу. Оцінка проводиться за такими критеріями: система КРІ, аналіз соціально-економічного впливу та співвідношення витрат і економічної вигоди.

Інформаційний менеджмент характеризується поєднанням класичних засад управління і фундаментальних основ інформаційних технологій. Основними перевагами даної інноваційної діяльності є постійний пошук рішень для різноманітних проблем підприємства через аналіз джерел інформації, що створює соціальні та матеріальні передумови для розвитку та раціонального розподілу інформаційних ресурсів на рівні зі стратегічними. Інформація завжди відіграє важливу роль у менеджменті, а її використання разом із комп'ютерним моделюванням і прогнозуванням дає можливість побачити наслідки управлінських рішень: теперішні й майбутні з мінімальними похибками. До такого технічного забезпечення належать Enterprise Architect, Visio, Microsoft Excel.

Порівняно з минулими роками, у 2025 році штучний інтелект посідає важливе місце в управлінській діяльності, як інструмент, що суттєво полегшує роботу керівників і підлеглих, знімаючи з них зайве навантаження і виконуючи свої функціональні завдання. ІІІ автоматизує процеси управління та виробництва, пропонуючи реалістичні альтернативи на основі

аналітичних даних на вирішення критичних і складних ситуацій всередині організації. Машинне навчання дозволяє постійно вдосконалювати алгоритми моделі, забезпечуючи ефективну роботу з великими масивами різноманітної інформації (Big Data).

Спеціалізована технологія планування діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу є сучасним методом, який передбачає повноцінне і достовірне порівняння діяльності показників організації з провідними компаніями тієї галузі, в якій вони конкурують. Це дозволяє виділити ключові показники, що потребують удосконалення, та вивчити практику партнерів на основі відкритих і надійних джерел інформації. Завдяки цьому виявляються відмінності між власними результатами та результатами проаналізованих підприємств, що дає змогу визначити потенційні зони для покращення. Найкращими інструментами для реалізації бенчмаркінгу вважаються табличні середовища, такі як Microsoft Excel, а також сучасні BI-системи, які забезпечують гнучкий аналіз даних, візуалізацію результатів та підтримку прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації.

Хмарні технології та електронний документообіг суттєво покращують ефективність комунікаційних можливостей організації. З позиції інноваційності ці рішення спрощують обробку інформації, скорочуючи час на її пошук, та забезпечують оперативне управління документами й діловою кореспонденцією. Важливою перевагою також є полегшення доступу до інформаційних ресурсів для кожного відділу чи підрозділу підприємства, що сприяє зростанню загальної продуктивності праці. Найбільш популярними інструментами у цій сфері є Microsoft Teams та Onedrive, а також Google Workspace та Google Drive, які завдяки своїй функціональності, надійності та зручності використовуються для забезпечення безперебійної комунікації, централізованого зберігання даних та ефективної співпраці між усіма підрозділами підприємства.

Отже, у сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані воєнного періоду та поступово переходить до етапу відбудови, питання впровадження інноваційних управлінських рішень стає особливо актуальним. Незважаючи на те, що існуюча українська модель менеджменту все ще демонструє свою стійкість і функціональність, впровадження сучасних технологій, таких як інформаційний менеджмент, штучний інтелект, бенчмаркінг, хмарні сервіси та електронний документообіг, відкриває значні можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Інформаційний менеджмент забезпечує стратегічну перевагу завдяки глибокій аналітиці і прогнозуванню; штучний інтелект оптимізує процеси управління та прийняття рішень; бенчмаркінг дозволяє вчитися у лідерів ринку і адаптувати передові практики; а хмарні технології сприяють мобільності, гнучкості та покращенню комунікації між працівниками. Використовуючи зазначені критерії ефективності, вважаємо за доцільне підкреслити, що при грамотному використанні ці інновації стануть максимально дієвими та не потребуватимуть значних витрат, адже зможуть повністю себе окупити завдяки підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Тож інвестиції в інноваційні технології управління розвитку підприємств є не лише доцільними, але й необхідними для стабільного зростання в умовах сучасних викликів та змін на ринку.

Ярошук В.О.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Крушинська А.В.

к. е. н., доцентка

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
Хмельницький, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ: ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ТА СТАН РИНКУ

Оподаткування доходів страхових компаній в Україні має специфічний характер і відрізняється від загальних правил для інших підприємств, адже включає особливі ставки, пільги та механізми оподаткування окремих видів договорів. У поєднанні з низьким попитом на страхові послуги, низькою рентабельністю галузі та обмеженою довірою населення, така система формує низький рівень податкових надходжень від страховиків.

В умовах дії спеціального режиму оподаткування страхової діяльності важливо враховувати, які саме доходи підлягають оподаткуванню. Законодавство визначає специфіку об'єктів, що підпадають під фіскальний вплив у цій сфері. Зокрема, Новосьолова О.С. зазначає, що об'єктом оподаткування податком на дохід є сума страхових платежів, страхових внесків, страхових премій, нарахованих за договорами страхування і співстрахування [1].

У загальній системі оподаткування прибутку підприємств страховики займають особливе місце, оскільки поряд із прибутком від нестрахової діяльності вони також отримують дохід від основної – страхової – діяльності. Відповідно до підпункту 141.1.1 пункту 141.1 статті 141 Податкового кодексу України [2], загальна ставка податку на прибуток становить 18% і застосовується як до звичайного прибутку, так і до нестрахових операцій. Проте для оподаткування доходів, отриманих від страхової діяльності, передбачено спеціальні правила. Згідно з пунктом 136.5 статті 136 ПКУ, податок на дохід від страхової діяльності є окремою частиною податку на прибуток і підлягає оподаткуванню за зниженими ставками: 3% – за загальними договорами страхування, а також 0% – за договорами довгострокового страхування життя, добровільного медичного страхування та договорами у сфері недержавного пенсійного забезпечення, включно зі страхуванням додаткової пенсії.

Попри наявність законодавчих механізмів, що регулюють оподаткування страхової діяльності, фактичний фінансовий внесок страхових компаній у державний бюджет залишається невисоким. Причини цього явища мають комплексний характер і пов'язані не лише з податковими пільгами, а й із загальною економічною ситуацією та специфікою функціонування страхового ринку.

В умовах слабого розвитку добровільного страхування та низької купівельної спроможності населення, більшість українських страховиків орієнтується переважно на обов'язкові види страхування. Такі договори мають жорстко визначені тарифи й умови виплат, що практично унеможливорює формування гнучкої цінової політики та отримання значного прибутку. У результаті страхова діяльність в Україні залишається малорентабельною, а обсяг податку на прибуток, який надходить від страхових компаній – незначним.

Загальне уповільнення розвитку страхового ринку в Україні значною мірою обумовлене рядом проблем, які впливають як на попит з боку споживачів, так і на ефективність діяльності самих страховиків. Ці чинники знижують фінансову активність учасників ринку, а відтак і обсяг податкових надходжень до бюджету. Борзак Ю. В. визначає такі ключові бар'єри, що стримують розвиток страхового бізнесу в Україні [3, с. 22]:

- низький рівень купівельної спроможності населення, що робить страхові продукти фінансово недоступними для широкого загалу;
- звужений асортимент страхових послуг, який не відповідає сучасним потребам клієнтів і обмежує вибір;
- відсутність ефективної популяризації страхування, через що більшість споживачів не усвідомлює його цінність і практичну користь;
- низький рівень фінансової та страхової грамотності, який унеможливорює усвідомлений вибір страхових інструментів і знижує готовність до довгострокового планування.

До наведеного переліку варто додати ще кілька суттєвих проблем, що стримують розвиток страхового ринку в Україні. Зокрема, це недосконалість нормативно-правової бази, яка часто не встигає за змінами ринку та не враховує новітні види страхових послуг і цифрові інструменти. Бюрократизація процесів, надмірне регулювання та складні процедури ліцензування також створюють перешкоди для ефективного функціонування компаній.

Таким чином, оподаткування доходів страхових компаній в Україні має комплексний характер і потребує вдосконалення з урахуванням специфіки галузі. Попри існування окремих норм та знижених ставок, податкове навантаження не є ключовим фактором формування бюджетних надходжень від страховиків. Головними перешкодами залишаються обмежений розвиток добровільного страхування, низька рентабельність діяльності, слабка фінансова грамотність населення та недосконалість нормативного регулювання.

Література:

1. Новосьолова О.С. Оподаткування страхової діяльності: вітчизняна практика та зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 14. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-08-01> (дата звернення: 22.05.2025).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10756> (дата звернення: 23.05.2025).
3. Борзак Ю.В. Особливості оподаткування страхового бізнесу в Україні. *Бюджетна та податкова децентралізація в Україні: проблеми та перспективи*. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2020. С. 21-24.

Section 5.

MODERN MATHEMATICAL METHODS, MODELS, AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION OF ECONOMIC SYSTEMS AS THE INSTRUMENT FOR DEVELOPING A CIRCULAR ECONOMY

Базака Р.В.

*к.н. із соц.ком.
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

НАТИВНА РЕКЛАМА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах інформаційного перенасичення традиційні рекламні формати дедалі частіше втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким і непомітним підходам до просування. Одним із таких інструментів є нативна реклама – форма комунікації, що органічно інтегрується в контент і сприймається аудиторією як природна частина медіапотоків. У системі маркетингових комунікацій нативна реклама виступає не лише засобом підвищення довіри до бренду, а й ефективним інструментом формування стійких взаємин із цільовою аудиторією.

Нативна реклама є інструментом, що поєднує елементи контент-маркетингу та традиційної реклами, забезпечуючи делікатне просування товарів і послуг без нав'язливого впливу на споживача. Її ключова особливість полягає в адаптації рекламного повідомлення до формату та стилістики платформи розміщення: публікації в онлайн-медіа, соціальних мережах, подкастах, відеоконтенті тощо. Це дозволяє створити ефект «природної» присутності бренду в інформаційному полі, що підвищує рівень довіри аудиторії.

У системі маркетингових комунікацій нативна реклама виконує низку важливих функцій: інформативну, іміджеву, емоційну та інтеграційну. На відміну від прямих рекламних оголошень, вона сприяє не лише ознайомленню з товаром, а й формуванню глибшого зв'язку між брендом та споживачем через цінності, смисли та контекст. Особливу ефективність нативна реклама демонструє у цифровому середовищі, де алгоритми платформи сприяють поширенню релевантного контенту, а користувачі схильні ігнорувати традиційні рекламні блоки.

Український журналістикознавець Р. Пикалюк зазначає що «нативна реклама у масових новинних ЗМІ подана у традиційних жанрах (інтерв'ю, аналітична стаття, репортаж) або у форматі спецпроектів. «Нішеві видання, окрім традиційних жанрів новини, репортажу, інтерв'ю, огляду, з метою нативного рекламування ширше використовують новітні формати – життєва історія, стаття-лайфхак, підбірка. Для кращого впливу на споживача нативний рекламний контент повинен відповідати редакційній політиці медіаресурсу та за формою не йти врозріз із загальною тематикою ЗМІ» [2, с. 65].

Аналізуючи особливості та відмінності навивної реклами та контекстної реклами, особливості їхнього функціонування та поєднання можна вивести формулу, яка може бути корисною для практичного застосування у маркетингових комунікаціях. Використовуючи переваги кожного із цих форматів у одному рекламному матеріалі можна досягти максимального комунікаційного та маркетингового ефекту.

Водночас існують певні ризики та етичні виклики, пов'язані з розмиттям межі між редакційним і рекламним контентом. Тому важливо дотримуватись прозорості, маркувати нативні матеріали відповідно до вимог законодавства та стандартів медіаграмотності. Маркувати рекламу потрібним чином змушує розробників рекламних матеріалів Закон України «Про рекламу» [4]. Дослідники питань медіаморальності Х. Джиюн (кафедра телекомунікацій, Університет штату Болл, Мансі, Індіана, США), М. Драмрайт (Школа реклами та зв'язків з громадськістю імені Стена Річардса, Техаський університет, Остін, Техас, США) та В. Гу (Школа бізнесу та економіки, Університет Індіани, Річмонд, Індіана, США) опираючись у своїх дослідженнях на моральну філософію, модель переконання та знань, теорію соціальної відповідальності преси, теорію схем та теорію психологічного опору зазначають що сприйняття споживачами оманливості нативної реклами збільшило скептицизм, роздратування та уникнення реклами натомість вища довіра до ЗМІ призвела до нижчого сприйняття оманливості, скептицизму, роздратування та уникнення. Таким чином, – роблять висновок вчені, рекламодавці та онлайн-видавці виграють від чіткого розкриття інформації про спонсорство, яке є відповідальним та прозорим [4].

Нативна реклама є ефективним і актуальним інструментом маркетингових комунікацій, що дозволяє брендам взаємодіяти з аудиторією в ненав'язливій формі. За умови етичного використання та чіткої ідентифікації рекламного змісту вона сприяє підвищенню довіри, залученню уваги та формуванню лояльності до бренду. Порівняння з суміжними форматами – контент-маркетингом і контекстною рекламою – дозволяє глибше зрозуміти функціональні особливості нативного контенту й визначити його потенціал як синергійного інструменту маркетингових комунікацій. За належного етичного регулювання, нативна реклама здатна стати не лише ефективним інструментом просування, а й чинником довгострокового зміцнення репутації брендів у цифрову епоху.

Література:

1. Ільченко Ю. Не «контент про бренд», а «брендований контент». Як Platfor.ma заробляє на нативній рекламі. URL: <https://medialab.online/news/1618> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Пикалюк Р., Шульга Д. Нативна реклама в українських нішевих онлайн-виданнях. *Communications and Communicative Technologies*. 2020. Вип. 20. – С. 61–66.
3. Про рекламу: Закон України від 03.07.96 №271/96-ВР. Дата оновлення: 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
4. (Karen) Han J., Drumwright M., Goo W. Native Advertising: Is Deception an Asset or a Liability? *Journal of Media Ethics*. 2018. Vol. 33(3), pp. 102–119. <https://doi.org/10.1080/23736992.2018.1477048>

Білоусова Т.П.

старший викладач

Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасній людині, що виступає споживачем великої кількості товарів та послуг, надається можливість їх постійного вибору, обумовленого коливаннями критеріїв - від банальних потреб до звичайного масового споживання. У процесі еволюції та диверсифікації промислової (індустріальної) економіки суворо дотримується своєї головної особливості – лінійної моделі споживання ресурсів за принципом «вилучити – зробити – викинути» («take – make – waste»). При даній моделі виробництва споживач отримує готовий товар, виготовлений із певної кількості сировини, згодом, при виконанні свого призначення, утилізований. Слід

зазначити, що кількість необґрунтовано викинутих та недовикористаних продуктів збільшується, витісняючи природне місце існування людини [1-2].

В якості альтернативи розвитку економічної системи світовою спільнотою визнано модель кругової економіки, яка виключає використання токсичних хімічних речовин, що перешкоджають повторному використанню, та спрямована на повне вилучення відходів через покращену розробку (дизайн) матеріалів, виробів, систем та бізнес моделей. Циркулярна економіка характеризується як складна економічна система, що є відновною чи регенеративною за задумом і структурою, їй властивий замкнутий характер, який замінює концепцію «кінця терміну служби» на концепцію «відновлення та переходу до використання відновлюваних джерел енергії».

З погляду системного аналізу циркулярна економіка забезпечує безліч результатів для індустріальної системи з позиції інтегрування процесів управління ресурсами, людським та соціальним капіталом та ін. Вона орієнтована на оптимізацію індустріальних систем через побудову нової моделі економічної системи виробництва, дистрибуцію; закладає новий тип взаємодії природи та суспільства у напрямку ресурсоформування, створює методичний інструментарій менеджменту ресурсів. На думку вчених, модель циркулярної економіки застосовується на кардинально різних за своїми масштабами рівнях – від окремих моделей на суб'єктах індустріалізаційних систем до територіальних масштабів регіонів і держав. На даний момент багато об'єднань просувають проекти, що сприяють принципам циркулярної економіки.

До напрямів розвитку циркулярної економіки, що має потенціал розвитку на рівні бізнесу та споживачів, можна віднести:

1. *Екологічний дизайн*. Швидкість та зручність виробу для здійснення демонтажу та розбирання на елементи та модулі, придатні для вторинного використання, переробки або відновлення, що не містять небезпечних речовин, що перешкоджають вторинному циклінгу.
2. *Вторинна переробка використаної продукції та відходів*. Підвищена переробка (переробка матеріалів та відходів у нові матеріали покращеної якості); функціональна переробка (відновлення матеріалів для колишніх чи нових цілей, крім процесів вироблення енергії); знижена переробка (переробка матеріалів та відходів у нові матеріали зниженої якості) [3].
3. *Логістика повернення*. Ідеї «зеленої» логістики мають інноваційний підхід до організації логістичних процесів; її завдання полягає у вивченні формування зворотних потоків та управління ними, дозволяючи планувати та контролювати рух сировини, матеріалів, незавершену та готову продукцію, значущі потоки інформації.
4. *Каршеринг та карпулінг*. Розвиток способів спільного володіння та використання в галузі особистого транспорту згідно з принципами сталого розвитку, що дозволяють значно знизити кількість CO₂ в атмосфері, досягається суттєва економія коштів споживачів, скорочення кількості «непотрібних» поїздок робить свій внесок у розвиток здорового способу життя населення.
5. *Короткострокова оренда приміщень* (для особистого розміщення та офісшеринг). Скорочення площі приміщень різного характеру, що не використовується (торгові, офісні, житлові) дозволяють отримати додатковий прибуток для організацій, скоротити кількість маловикористовуваної нерухомості та забудови в містах, знижуючи антропогенне навантаження.
6. *Краудфандінг*. Просуває ідею спільного, колективного вкладення коштів необхідного для виробництва товару (послуги), показує зацікавленість споживача заздалегідь, на етапі ідеї товару, скорочує випуск малопривабливих («непотрібних») продуктів, дозволяючи уникнути витрачання ресурсів.
7. *Розвиток ринків продажів формату C2C, оренди речей та послуг B2B*. Спрямовані на продовження життєвого циклу використання товару, раціональне споживання (як

правило, б/в товарів), дані ідеї дозволяють здійснювати економію матеріальних ресурсів, раціоналізувати споживання, уникнути придбання разових речей.

Використання сучасних математичних методів, моделей і інформаційних технологій відіграє ключову роль у впровадженні принципів циркулярної економіки. Цей перехід, хоча й непростий, є критично важливим для збереження природних ресурсів, охорони довкілля, сприяння економічному зростанню та відкриття нових перспектив для сталого розвитку України.

Література:

1. Circle Economy. URL: <https://www.circle-economy.com>.
2. European Remanufacturing Network. URL: <https://www.remanufacturing.eu>.
3. Graeme Heyes, Maria Sharmina, Joan Manuel F. Mendoza Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Pp. 621-632. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.12.168.

Варнавський В.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет «Житомирська політехніка»,
Житомир, Україна

ІНЖЕНЕРІЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОПІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ І ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

У контексті глобальних викликів, пов'язаних з вичерпністю природних ресурсів, екологічною кризою і цифровізацією економіки, зростає актуальність впровадження моделей циркулярної економіки. Такий підхід вимагає не лише перегляду бізнес-стратегій, а й нових технологічних рішень. Інженерія програмного забезпечення відіграє ключову роль у створенні цифрових інструментів, що дозволяють підтримувати, моделювати та оптимізувати циклічні економічні процеси.

Одним із найперспективніших напрямів є розробка платформ для моніторингу життєвого циклу продукції (Product Lifecycle Management, PLM). Такі системи дозволяють відстежувати всі етапи – від проєктування та виробництва до використання, утилізації та повторної переробки. Наприклад, німецька компанія SAP впровадила модуль SAP Responsible Design and Production, який дає змогу підприємствам будувати ланцюги поставок з урахуванням екологічних факторів та цифрової звітності щодо повторного використання матеріалів.

Також набирає популярності концепція цифрових двійників (Digital Twins), яка дозволяє у реальному часі моделювати фізичні об'єкти та процеси, прогнозувати наслідки управлінських рішень для довкілля, виявляти ризики перевиробництва або надмірного споживання. Ці технології активно використовуються в логістиці, енергетиці та сільському господарстві. Наприклад, компанія John Deere створює цифрові моделі роботи сільгосптехніки для точного землеробства, що дозволяє оптимізувати споживання пального, насіння та води.

У сфері аграрного сектору України перспективним є створення цифрових платформ управління ресурсами фермерських господарств. Зокрема, ПЗ типу AgriChain або AgriERP дозволяє збирати дані з полів, аналізувати врожайність, управляти сівозмінами, а також контролювати логістику і зберігання продукції з мінімізацією втрат. Розробка вітчизняних адаптованих рішень у цьому напрямку має не лише економічну, а й екологічну цінність.

Ще один важливий приклад – мобільні додатки для обміну та повторного використання товарів. У багатьох країнах функціонують цифрові платформи на кшталт OLIO (обмін їжею), Too Good To Go (запобігання харчовим відходам), ShareWaste (компостування органіки) або Vinted (обмін одягом). Подібні рішення можуть стати важливими елементами циркулярної економіки в містах України, сприяючи скороченню споживання і формуванню культури сталого розвитку.

Крім того, важливе значення мають ІТ-рішення для розумного управління відходами. Наприклад, використання IoT-пристроїв у сміттєвих контейнерах дозволяє комунальним службам ефективно планувати маршрути вивезення відходів, що знижує витрати пального та викиди CO₂. Подібні рішення вже впроваджуються в Києві та Львові, проте потребують розширення та уніфікації на національному рівні.

Не менш перспективним напрямом є використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) для моделювання сценаріїв споживання, оптимізації логістики, управління запасами та прогнозування попиту. Наприклад, системи динамічного ціноутворення в роздрібній торгівлі дозволяють зменшити кількість непроданих товарів і скоротити харчові відходи.

Розробка програмного забезпечення у сфері циркулярної економіки також передбачає створення відкритих API та інтеграційних рішень, що дозволяють різним системам (від логістичних до бухгалтерських) взаємодіяти й обмінюватися екологічно значущими даними. Це створює основу для прозорості, цифрової відповідальності й ефективного аудиту.

Отже, інженерія програмного забезпечення є ключовим елементом цифрової трансформації в напрямку циркулярної економіки. Вона забезпечує інструментальну базу для реалізації принципів замкнутого циклу, мінімізації відходів, відповідального виробництва та споживання. Саме розвиток програмних рішень – як комплексних, так і вузькоспеціалізованих – має стати основою сталого економічного зростання в умовах цифровізації.

Література:

1. Варнавська І.В. (2021) Аспекти застосування інноваційних методів навчання при викладанні економічних дисциплін. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*: Вип. 5. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С.104-112.
2. Трушкіна Н. В. (2021) Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 9–20.

Губарева І.О.

д.е.н., професор

Перепелицин Г.Б.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
Харків, Україна*

СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Українська деревообробна промисловість історично є однією з ключових складових національної економіки, відіграючи важливу роль у створенні робочих місць, експорті товарів та розвитку регіонів країни. Ця галузь прямо впливає на економічне зростання країни, сприяючи залученню інвестицій та впровадженню нових технологій. Однак, не дивлячись на її значення, деревообробна промисловість України стикається з численними проблемами, які

впливають на стабільність і продуктивність ринку праці у цій галузі.

Вихідними передумовами розробки сценаріїв розвитку деревообробної промисловості України у повоєнному періоді є необхідність урахування: запитів внутрішнього ринку на продукцію деревообробної промисловості в умовах повоєнного відновлення країни; тенденцій розвитку циркулярної економіки; ресурсних можливостей галузі; експортного потенціалу тощо.

Запропоновано наступні сценарії розвитку деревообробної промисловості України у повоєнному періоді:

1. Поглиблення ланцюгів створення вартості в деревообробній промисловості шляхом підвищення ефективності переробки на кожному переділі;
2. Подовження ланцюгів створення вартості в деревообробній промисловості шляхом покращення переробки, утилізації відходів, вбудовування циклів;
3. Комбіновані сценарії.

Перша група сценаріїв спрямована на забезпечення більш ефективного використання вже наявних ланцюгів створення вартості на усіх ланках (переділах). Друга група сценаріїв спрямована на подовження ланцюгів створення вартості за рахунок переробки відходів у паливні ресурси та енергію, а також використання нетрадиційних малоформатних ресурсів. Комбінація й одночасне використання кількох сценаріїв (напрямів) дозволить отримати додаткові ефекти для кластерів в деревообробній промисловості і територіальних громад.

Для обґрунтування сценаріїв розвитку деревообробної промисловості України було здійснено побудову комплексу моделей, які встановлюють зв'язки між основними показниками виробництва проміжної і кінцевої продукції, утворення та переробки відходів у ЛПК України.

Виділено такі основні сценарії розвитку деревообробної промисловості України у періоді повоєнного відновлення:

- збільшення питомої ваги ділового круглого лісу у загальному обсязі виробництва круглого (необробленого) лісу;
- збільшення випуску продукції кінцевого споживання, зокрема будівельних матеріалів, меблів та дерев'яних будинків;
- запровадження циклічного використання ресурсів і проміжної продукції у виробничих цілях у ЛПК та інших видах економічної діяльності;
- запровадження повного комерційного використання усього обсягу лісоматеріалів на місцях лісозаготівлі, включно з нестандартними сортаментами;
- ощадливе спалювання відходів для отримання енергії.

Реалізація кожного з сценаріїв окремо або у комбінації дозволить вбудувати у лінійну схему функціонування деревообробної промисловості циклічні ланки, які дозволять, по-перше, реалізувати принципи циркулярної економіки щодо вторинної переробки, зменшення використання природних ресурсів, по-друге, підвищити економічну ефективність галузі за рахунок циклічного обертання сировини і продукції і її повного використання.

Димова Г.О.

к.т.н., PhD

Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЕВ РІШЕНЬ ДЛЯ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ

В умовах сучасної економіки закупівельна діяльність підприємств відіграє критичну роль у забезпеченні сталого функціонування виробничих та сервісних процесів. Невизначеність ринкового середовища, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів, ризики затримок, постачання неякісної продукції та інші фактори ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень у сфері постачання. Класичні моделі оптимізації, як правило, не враховують усі ці ризики в комплексі. У зв'язку з цим виникає необхідність у створенні моделей, які дозволяють одночасно враховувати як економічні критерії, так і ймовірнісні ризики при оцінюванні закупівельних альтернатив [1-3].

Метою дослідження є побудова універсальної багатокритеріальної моделі прийняття рішень у сфері закупівель з урахуванням ризиків на основі методу дерев рішень. Завданням дослідження є:

- ідентифікація ключових факторів ризику, що впливають на процес закупівель;
- формалізація приватних критеріїв, які враховуються при виборі альтернатив;
- побудова дерева рішень, яке враховує ймовірнісні сценарії розвитку подій;
- застосування процедур згортки та блокування для визначення оптимального варіанта постачання;
- реалізація порівняння альтернатив із використанням класичних методів багатокритеріальної оптимізації.

Запропонована модель включає п'ять приватних критеріїв:

1. **C** – витрати на закупівлю;
2. **D** – витрати на доставку;
3. **L** – очікувані втрати внаслідок затримок постачання;
4. **P** – витрати через прострочення платежу;
5. **F** – втрати, пов'язані з постачанням бракованої продукції.

Кожен із критеріїв має ймовірнісне представлення можливих ризикових ситуацій (наприклад, критична/некритична затримка, брак, штраф за прострочення тощо) із заданими рівнями ймовірності та відповідними втратами [4]. Для аналізу розглянуто чотири базові альтернативи постачання:

- від виробника із самовивозом (**MP**),
- від виробника транспортом постачальника (**MS**),
- від посередника із самовивозом (**IP**),
- від посередника транспортом постачальника (**IS**).

Для кожної альтернативи на основі дерева рішень враховуються всі можливі сценарії та розраховуються очікувані значення критеріїв (EVC – Expected Value Criterion).

У межах дерева рішень реалізуються дві ключові процедури: згортка – дозволяє визначити очікувані значення показників на основі ймовірностей; блокування – дозволяє обрати оптимальні варіанти за допомогою методів багатокритеріального вибору [5].

Порівняння альтернатив проведено за такими критеріями:

- метод мінімаксного критерію;
- метод середньозважених оцінок;

- узагальнений скалярний критерій;
- метод ідеальної точки;
- критерій добутків (середнього геометричного).

У результаті аналізу виявлено, що для різних систем переваг СПР можуть бути обрані різні стратегії: наприклад, варіант постачання від посередника із самовивозом (ІР) демонструє найкращі показники при використанні більшості згаданих методів.

Запропонований підхід дозволяє гнучко адаптувати модель до потреб конкретного підприємства, змінюючи набір критеріїв або систему оцінювання. Метод дерева рішень забезпечує прозору та структуровану візуалізацію процесу прийняття рішень у складних умовах. Модель може бути інтегрована в системи підтримки управлінських рішень у сфері логістики, закупівель і ризик-менеджменту.

Література:

1. Волошин О.Ф., Машенко С.О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. Київ: Вид.-полігр. центр «Київ. ун-т», 2010. 336 с.
2. Файнзільберг Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник для студентів спеціальності «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині». Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
3. Іваненко В.І., Дідук М.М. Прийняття рішення в умовах невизначеності. Київ: Енциклопедія кібернетики, 1973. Т. 2. С. 292-294.
4. Димова Г.О., Ларченко О.В. Моделі і методи інтелектуального аналізу даних: навчальний посібник. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2021. 142 с.
5. Dumova H. Using the Minimum Spanning Tree Problem For Data Mining. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. Херсонський державний аграрно-економічний університет. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 1. С. 47-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.5>

Жарінова Н.П.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Базака Р.В.

к.н. із соц.ком., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

УПРАВЛІННЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГОМ: НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ ONE BY ONE

Українська fashion-індустрія переживає стадію суттєвих трансформацій, в якій традиційні методи маркетингу поступаються місцем інноваційним цифровим стратегіям. Споживчі очікування еволюціонували в бік персоналізованих комунікацій та органічного досвіду взаємодії з брендами через множинні канали. З огляду на це, контент-маркетинг трансформувався з допоміжного інструменту в центральний елемент корпоративного розвитку. Дослідження підтверджують, що лише 29% компаній з документованою контентною стратегією оцінюють її як надзвичайно або дуже ефективну, тоді як 58% характеризують результативність як помірну [2].

Український бренд жіночого гардероба One by One демонструє успішну імплементацію мультиплатформної контентної стратегії в умовах висококонкурентного середовища. Компанія, заснована 9 років тому, трансформувалася від локального стартапу до впливового учасника національної модної екосистеми, створивши повноцінний виробничий цикл та розгалужену мережу з 24 роздрібних точок у 16 населених

пунктах України.

Цифрова структура One by One базується на диверсифікованому підході до управління контентом через множинні канали, де кожна платформа є спеціалізованою частиною загальної комунікаційної системи. Instagram – ключовий комунікаційний центр, що об'єднує майже 500 тисяч активних користувачів. Контентна політика цієї платформи ґрунтується на регулярності та візуальній якості, інтегруючи високоякісні фотосесії колекцій, поглиблені характеристики товарів та динамічний відеоконтент. TikTok позиціонується як експериментальний майданчик для залучення покоління Z через створення вірального контенту та активну участь у популярних трендах. Facebook слугує платформою для корпоративного іміджу та соціальної відповідальності, даючи бренду демонструвати цінності, що виходять за межі комерційних інтересів.

Аналітичні дослідження в галузі соціальних мереж вказують на критичні зміни в поведінці аудиторії та ефективності різних платформ. 86 % маркетологів використовують Facebook для рекламних цілей, тоді як Instagram та LinkedIn займають відповідно 79% та 65% від загального числа респондентів. Особливо цікавими є тенденції розподілу аудиторії за віковими групами: 36% маркетологів орієнтуються на покоління Z, що зросло від 34% торік[3].

Управління контентом в One by One базується на платформній адаптації, де кожен елемент модифікується відповідно до технічних вимог та аудиторних характеристик конкретного каналу. Такий підхід забезпечує максимальну точність комунікаційних повідомлень та оптимальне використання ресурсів для досягнення цільових показників. Корпоративний сайт виконує роль е-комерс платформи з розширеними презентаційними можливостями, де унікальність полягає у інтерактивному показі товарів через серію фото та відеодемонстрації.

Комплексна аналітика результативності контент-маркетингу включає регулярний моніторинг показників на трьох стратегічних рівнях: охоплення, взаємодії та конверсії. Метрики охоплення визначають масштаби поширення контенту серед цільових сегментів аудиторії. Показники взаємодії відображають інтенсивність та якість комунікаційного процесу між брендом та споживачами. Конверсійні метрики мають найбільшу стратегічну цінність, демонструючи трансформацію аудиторного інтересу в конкретні бізнес-результати.

Сучасні тенденції розвитку омніканальних стратегій підкреслюють критичну важливість інтегрованого підходу до управління клієнтським досвідом. Дослідження демонструють, що маркетингові кампанії, які використовують три або більше каналів, досягають на 287% вищих показників конверсії порівняно з одноканальними підходами. Компанії з потужними омніканальними стратегіями фіксують 9,5% річного зростання доходів, тоді як організації зі слабкими стратегіями демонструють лише 3,4% [1].

Перспективний розвиток контентної стратегії One by One може зосередитися на омніканальній програмі лояльності, що об'єднає всі цифрові точки контакту в єдину екосистему. Ефективним напрямком є посилення взаємопромоційних активностей між платформами для максимального синергетичного ефекту. Тактика запуску нових продуктів може включати початкові анонси через Stories, детальну презентацію в Instagram, поглиблені огляди через TikTok-контент та комерціалізацію через корпоративний веб-сайт.

Управління контент-маркетингом являє собою багатогалузеву систему взаємозалежних процесів, що вимагає глибокого розуміння технологічних особливостей комунікаційних каналів та психографії різних груп споживачів. Практичний досвід бренду One by One демонструє ефективність диверсифікованого підходу до онлайн-комунікацій, де кожна платформа виконує свою роль в межах загальної маркетингової концепції. Раціональне управління контентом базується на принципах систематичного моніторингу результативності, персоналізації повідомлень під особливості цільової аудиторії та безперервної оптимізації стратегії відповідно до динаміки ринкових змін.

Література:

1. 45 Omnichannel Statistics & Trends (New 2025 Data). *Wiser Notify*. URL: <https://wisernotify.com/blog/omnichannel-stats/> (дата звернення: 25.05.2025).
2. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025. *Content Marketing Institute*. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/articles/content-marketing-statistics> (дата звернення: 25.05.2025).
3. Leading social media platforms used by marketers worldwide as of January 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/> (дата звернення: 25.05.2025).

Іпполітов Є.М.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Мащенко М.А.

д.е.н., професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

Харків, Україна

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та диджиталізації економічних процесів питання сталого розвитку підприємств стає все більш актуальним. Концепція сталого розвитку, що базується на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, вимагає від сучасних підприємств формування нових підходів до управління ризиками та забезпечення довгострокової стабільності. Саме тому інформаційна безпека перетворюється з технічної функції на стратегічний чинник, що визначає здатність підприємства досягати цілей сталого розвитку.

Інформаційні активи підприємств становлять значну частину їх загальної вартості та є критично важливими для забезпечення конкурентних переваг. Порушення інформаційної безпеки може призвести не лише до прямих фінансових втрат, але й до довгострокових наслідків, що підривають основи сталого функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність розгляду інформаційної безпеки як невід'ємної складової стратегії сталого розвитку підприємства.

Сталий розвиток підприємства характеризується здатністю організації зберігати та нарощувати свій потенціал у довгостроковій перспективі, забезпечуючи при цьому збалансованість економічних, соціальних та екологічних інтересів. Ключовими принципами сталого розвитку є системність, збалансованість, інноваційність, адаптивність та відповідальність перед майбутніми поколіннями [1, с. 55-56].

Дослідники Кицюк В.М., Пупинін О.С. провели аналіз найбільш поширених визначень поняття «інформаційна безпека» [2]. За їх визначенням інформаційна безпека підприємства – це «стан інформаційного середовища господарюючого суб'єкта, при якому зберігаються властивості інформації й інформаційних потоків, та створюються умови протистояння впливу внутрішніх і зовнішніх загроз з метою досягнення бізнес-цілей підприємства» [2]. Тому у контексті сталого розвитку інформаційна безпека виконує роль системоутворюючого фактора, що дозволяє підприємству ефективно управляти знаннями, підтримувати довіру стейкхолдерів та забезпечувати стабільність операційних процесів.

Взаємозв'язок між інформаційною безпекою та сталим розвитком проявляється через декілька ключових механізмів. По-перше, надійний захист інформаційних активів забезпечує стабільність бізнес-процесів та мінімізує ризики операційних збоїв. По-друге, ефективна

система інформаційної безпеки сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, що є критично важливим для довгострокового успіху підприємства. По-третє, захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці дозволяє зберігати конкурентні переваги та забезпечувати інноваційний розвиток.

Економічна складова сталого розвитку підприємства безпосередньо пов'язана з ефективністю використання ресурсів, забезпеченням прибутковості та фінансової стійкості організації. Інформаційна безпека впливає на економічні показники підприємства через декілька основних каналів. Захист від кіберзагроз дозволяє уникнути прямих фінансових втрат, пов'язаних з кіберінцидентами [3].

Інвестиції в інформаційну безпеку сприяють підвищенню операційної ефективності підприємства. Захищені інформаційні системи характеризуються вищою надійністю та продуктивністю, що позитивно впливає на загальні показники діяльності організації. Автоматизація процесів безпеки та впровадження сучасних технологій захисту дозволяють оптимізувати витрати на управління IT-інфраструктурою. Забезпечення високого рівня інформаційної безпеки створює передумови для розширення бізнесу та освоєння нових ринків. Довіра клієнтів до надійності систем захисту їх персональних даних та конфіденційної інформації є важливим конкурентним фактором.

Таким чином, можна зазначити, що успішна інтеграція інформаційної безпеки в систему стратегічного управління підприємства для досягнення сталого розвитку вимагає підходу, що включає довгострокове планування, ефективне управління ризиками, розвиток організаційної культури та постійне вдосконалення. Цей процес передбачає узгодження цілей кібербезпеки з довгостроковими цілями сталого розвитку, створюючи синергетичний ефект, де кожен елемент посилює дію інших компонентів системи. Ключовою передумовою успішної інтеграції є розуміння інформаційної безпеки не як ізольованої технічної функції, а як стратегічного активу, що впливає на економічну ефективність та стійкість підприємства. Подолання існуючих викликів та використання нових можливостей дозволить підприємствам максимізувати синергетичний ефект від поєднання інформаційної безпеки та принципів сталого розвитку.

Література:

1. Тарасюк О.В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. №(111), С. 51–63. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63) (дата звернення: 28.05.2025).
2. Кицюк В.М., Пупинін О.С. Інформаційна безпека підприємства: теоретичний аспект. *Сучасний захист інформації*. 2024. 2(58), С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012> (дата звернення: 28.05.2025).
3. Волот О.І. Інформаційна та кібернетична безпека сучасного підприємства: забезпечення та моделювання. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3(36). С. 238–247. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3\(36\).238-247](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3(36).238-247) (дата звернення: 28.05.2025).

Калинка А.К.

*завідувач відділу тваринництва, к.с.-г.н.,
старший науковий співробітник, член коресподент МАНЕБ,
член Центру науково європейського співробітництва*

Лесик О.Б.

*к.с.-г.н., старший науковий співробітник, заступник директора з наукової роботи
Буковинська державна сільськогосподарська дослідна станція ІСГ КР НААН,
Чернівці, Україна*

ІННОВАЦІЙНЕ МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА ДЕШЕВОЇ ЯЛОВИЧИНИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ РІЗНИХ МОДЕЛЕЙ РАЦІОНІВ В УМОВАХ ПЕРЕДПІРСЬКОЇ ЗОНИ КАРПАТЬКОГО РЕПОНУ БУКОВИНИ

В умовах реалій війни де однією з важливих актуальних проблем є вперше розроблення власних математичних моделювань в годівлі жуйних у конкретних умовах і в реальних варіантах, аналізувати різні варіанти рецептів раціонів для отримання найкращих з них, що не можливо б зробити традиційними прийнятими в сьогоденні методами, що є самим найбільш актуальним та оригінальним в дослідженнях нашої держави в умовах Карпатського регіону Буковини [1, с. 208, 2, с. 177, 3, с.135, 4, с.105].

Тому ми й поставили за мету відобразити найкращі ознаки процесу годівлі м'ясної худоби різними рецептами раціонами з добавкою мінеральних добавок та їх комбінацій, що визначається в абстрактному вигляді за допомогою математичних співвідношень, що не займалися інші науковці провідних установ, що немає в інших публікацій в нашій вітчизняній літературі та закордоном.

Для цього вперше в Україні в науково-виробничому досліді, який провели в цеху виробництва яловичини в СТЗОВ „Колосок -2” с. Луківці Глибоцького району Чернівецької області, де було відібрано чотири групи бугаїв - аналогів м'ясного комолого сименталу (у кожній по 9 гол.) з живою масою на початок дослідів 204-210 кг, з яких I група тварин була контрольною, а II, III, і IV – дослідними.

Схема дослідів та раціони годівлі піддослідних бугайців у головний період були такими, де молодняк усіх груп в основний період отримував прийнятий основний раціон (ОР) з кормів власного виробництва: соломи, силосу, сінажу, сухого жому, меляси та комбікорму. Протягом головного періоду додатково до ОР бугайці II групи отримували мінеральну добавку регіонального родожища Чернівецької області (по 30 г на 100 кг живої маси на добу), III – цеолітовмісний базальтовий туф Рівненського родожища (по 30 г на 100 кг живої маси на добу) і IV – по 15 г мінеральної добавки Чернівецького родожища та 15 г на 100 кг живої маси цеолітовмісного базальтового туфу Рівненського родожища. Контроль за ростом і розвитком бугайців здійснювали шляхом щомісячного зважування. Отриманий матеріал опрацьовували статистично. Раціон годівлі тварин був збалансований по протеїну і за макро- і мікро елементами. Поповнення дефіциту макро- і мікроелементів за рахунок мінеральних добавок і базальтового туфу.

В головний період нашого науково-виробничого дослідів в якому основний раціон в господарстві не був дефіцитним за мінеральними речовинами та підгодівля комплексною мінеральною добавкою є найбільш ефективним засобом при інтенсивному вирощуванні молодняку м'ясної худоби після відлучення в 7-місячному віці. З одного боку, тому, що телята в даному віці мають найбільшу потенціальну енергію росту, а, з другого, - в їх організмі знаходяться надзвичайно малі запаси мікроелементів.

У результаті проведених досліджень встановлено, що згодовування бугайцям 111-дослідної групи протягом 130 днів в дозі фактичного споживання по 40 г цеоліту на 100 кг живої маси за весь період вирощування, середньодобові прирости живої маси склали 877 г, що на 62 г, або на 7,6%, більші ніж у ровесників-аналогів контрольної групи ($P>0,05$).

При згодовуванні бугайцям IV групи вийшло на 1 кормодень за весь період 20 г мінеральної добавки регіонального родовища та 15 г цеолітовмісного базальтового туфу із завізного родовища (Ровенського), добові прирости живої маси підвищились порівняно з контролем на 162 г (+19,8%, $P>0,01$) та на 131 г (+ 15,5%, $P>0,01$), більше ніж у бугайців ровесників - аналогів II групи, яким згодовували 40 г на 100 кг живої маси мінеральної добавки місцевого родовища.

Отже відсутність вірогідності при відносно великій різниці в добових приростах у бугайців IV (дослідної) і I (контрольної) груп (+ 162 г, або 19,8%) пояснюється, по-перше, тим, що дослід проведено на фоні високих для м'ясної худоби середньодобових приростах, які були в бугайців III групи на рівні максимального генетичного потенціалу цієї породи (в середньому по групі 877 г); а, по-друге, – значним коливанням середньодобових приростів в групах від середньо арифметичного показника, що пов'язано з тим, що на кінець головного періоду IV група досягала живої маси біля 350 кг, а тому інтенсивність їх росту на кінець дослідів істотно почала знижуватись в порівнянні з тваринами контрольної групи з меншою живою масою.

Свої проведені наукові дослідження ми рішили перевірити при застосуванні власного розробленого математичного моделювання, якого ніхто в наукових установах Україні не розробляв на прикладі загального та добового приросту жуйних. Це є вперше розроблена модель для прогнозування тварин на майбутнє з отриманням економічного ефекту в Україні (табл. 1).

Таблиця 1 – Математична модель

Група	№ п/п експери- менту	Дози мінеральних добавок в групах на 100 кг живої маси, г		Прирости	
				загальний, кг	добовий, г
		X_1	X_2	Y_1	Y_2
Контрольна	1	0	0	106	815
I – Дослідна	2	40	0	110	846
II – Дослідна	3	0	40	114	877
III – Дослідна	4	20	20	127	977

Підставивши значення (a_1X_1 і a_2X_2) у вираз, отримано:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_1X_2,$$

де X_1 – мінеральна добавка регіонального родовища;

X_2 – цеолітовмісний базальтовий туф;

Y_1 – загальний приріст, кг;

Y_2 – середньодобовий приріст, г.

Нами була розроблена структурна модель наступного типу:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_1X_2$$

і після математичної обробки маємо результат:

$$Y_1 = 106 + 0,1 \cdot 40 + 0,2 \cdot 20 + 0,0375 \cdot 20 \cdot 40 = 106 + 3 + 4 + 22,5 = 135,5 \text{ кг}$$

при $X_1 = 40$, $X_2 = 20$, де $\Delta \approx 8,5$ кг.

$$Y_{12} = 106 + 0,1 \cdot 40 + 0,2 \cdot 0 + 0 = 110$$

$$Y_{13} = 106 + 0 + 0,2 \cdot 40 + 0 = 114$$

$$Y_{14} = 106 + 0,1 \cdot 20 + 0,2 \cdot 20 + 0,0375 \cdot 20 \cdot 40 = 106 + 2 + 4 + 15 = 127$$

$$Y_1 = 106 + 0,1 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 3,75 = 112,75 \text{ кг}$$

при $X_1 = 10, \quad X_2 = 20$

$$Y_1 = 106 + 0,1 \cdot 10 + 0,2 \cdot 20 + 0,0375 \cdot 10 \cdot 20 = 118,5$$

$$Y_1 = 106 + 0,1 \cdot 20 + 0,2 \cdot 10 + 7,5 \cdot 20 \cdot 40 = 117,5$$

при $X_1 = 20, \quad X_2 = 10.$

Оскільки наші вперше в Україні розроблені наукові дослідження, які мають 100 процентів оригінальності при розробленні сучасні математичних методів, моделей та нових інформаційні технології в умовах глобальної цифровізації в економічних системах, як інструменту розвитку циркулярної економіки в агропромисловому виробництві в кожному регіоні України.

Тому такі розроблені математичні моделювання не було розроблено науковцями в нашій державі й тому вони є найбільш актуальні для нашої України. Дані розроблені моделювання можна віднести до патентно спроможних розробок. Які носять високий рівень актуальності в державі. Ці математичні моделювання і є економічною необхідністю для господарств різних форм власності в кожному регіоні нашої держави.

Таким чином вперше нами було розроблено в Україні такі математичні розроблення економічні моделювання на прикладі загального та добового приросту дослідних жуйних де можна прогнозувати на майбутню енергію росту в молодняку, що не було розроблено науковцями в Україні.

Література:

1. Калинка А. К., Калинка А. А. Математичне моделювання процесу інтенсивного виробництва яловичини при використанні різних моделей раціонів в умовах передгірської зони Карпатського регіону Буковини. *Науково – міжнародна конференція „ Зоотехнічна наука: Історія, Проблеми, Перспективи”* (21-22 травня 2015 року), Кам'янець -Подільський. 2015. С. 207 – 211.
2. Калинка А.К., Лесик О.Б. Математичне моделювання процесу інтенсивного вирощування бугайців при використанні різних мінеральних добавок у годівлі в умовах передгірської зони Карпатського регіону Буковини. *Таврійський збірник. № 113.* С.164-173.
3. Калинка А. К., Калинка А. А. Оптимізація математичного моделювання процесу інтенсивного виробництва дешевої яловичини в умовах Карпатського регіону Буковини. *Сучасні методи підвищення ефективності використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки. Матеріали Міжнародної науково - практичної конференції* (Львів, 26 січня 2019 року). ОО « Львівська економічна фундація». Львів: ЛЄФ, 2019- С. 134-138.
4. Калинка А.К., Калинка А.А. Економічна модель процесу виробництва дешевої яловичини в умовах передгірського регіону Буковини. *Економічне зростання стратегія, напрями і пріоритети» 5-міжнародна науково - практична конференція* (26 січня 2019 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІСУ», 2019. С. 102-106.

Кушнір Т.М.

к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка,

Львів, Україна

ЕТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Пандемічна криза обумовила стрімке зростання ролі цифрових технологій в сучасному маркетингу. «Глобальні витрати на цифровий маркетинг у 2021 році досягли 455 мільярдів доларів США, а до 2025 року прогноуються на рівні 645 мільярдів доларів» [1]. В сучасних

умовах складно уявити, що будь-який відомий бренд може не бути присутнім в мережі Інтернет і в соціальних мережах.

Ключовими трансформаціями маркетингових інструментів під впливом цифровізації є: істотне збільшення використання онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків; персоналізація; автоматизація маркетингової діяльності; активне використання інфлюенс-маркетингу; зростання популярності відеоконтенту на різноманітних платформах (YouTube, TikTok, Reels). Окрім того, спостерігається поступове скорочення маркетингових активностей через традиційні канали комунікації – телебачення та друковані засоби масової інформації.

Бондаренко В.М. та Омеляненко О.В. визначають такі переваги цифрового маркетингу:

- миттєві результати;
- зручність і прямий маркетинг;
- легкість відстеження;
- вірусний потенціал;
- масове спілкування;
- мікроблоги;
- мобільний платіж [2].

Водночас недоліками цифрового маркетингу визначаються:

- розмаїття і неетичність діяльності деяких платформ;
- питання конфіденційності;
- навігаційні ускладнення [2].

Зважаючи на те, що цифрові інструменти маркетингу здатні охоплювати значну аудиторію без територіальних обмежень, відносно дешево та швидко, їх активно починають використовувати в усіх сферах підприємницької діяльності. Однак, варто звернути увагу на те, що цифрове середовище менш захищене від шахрайства, оскільки потребує від користувачів певних знань для убезпечення себе від недобросовісного впливу. Велика кількість споживачів не є професійними користувачами цифрових пристроїв, тому часто можуть потрапити на «гачок» шахраїв.

Також відзначаємо недоступність цифрових інструментів для все ще досить вагомої кількості потенційних споживачів. Окремим цільовим аудиторіям цифрові інструменти є недоступними, компанії часто не звертають уваги на таких споживачів, їх потреби залишаються незадоволеними, що створює дискримінаційне становище окремих цільових груп.

Ще однією проблемою є проблема конфіденційності даних та отримання маркетингової інформації з просування клієнтом тоді, коли він цього не бажає. Цифрові інструменти маркетингу побудовані таким чином, що середньостатистичний користувач фактично змушений сприймати інформацію, не маючи достатніх вмінь, щоб уникнути взаємодії з нею.

Література:

1. Нейман Є.В., Дубовенко М.М., Кайлюк О.Г. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-86>.
2. Бондаренко В.М., Омеляненко О.В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.

Лобода О.М.

к.т.н., доцент

Кириченко Н.В.

к.е.н., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЕМІНГА

Сучасне середовище функціонування підприємств відзначається відсутністю сталості, труднощами у прогнозуванні, високим рівнем складності та неоднозначністю у прийнятті управлінських рішень. Такий стан речей отримав назву VUCA-світ, що поступово проникає в усі сфери суспільного життя, включно з управлінням організаціями [1, с. 85–111]. Ці обставини спонукають компанії до пошуку нових рішень, здатних забезпечити швидке та гнучке реагування на зміну умов. Одним із таких рішень є цифрова трансформація управління бізнес-процесами, що сприяє модернізації системи менеджменту, охоплюючи її ключові функції – планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль [2, с. 56–80]. Така трансформація істотно змінює підходи до взаємодії з клієнтами, структури управління і способи прийняття рішень [3, с. 172–179]. Однак цифровізація не обмежується лише впровадженням технологій – це ширша концепція.

Зазначені зміни впливають на всі аспекти діяльності компаній. Традиційні, жорстко структуровані моделі управління поступаються місцем гнучким і адаптивним підходам, підтриманим цифровими технологіями [4, с. 76–84]. В основі нових моделей лежать принципи тестування гіпотез, адаптації до змін та можливість реалізації непередбачених сценаріїв. Це дозволяє ефективніше управляти ризиками, формувати базу знань із кращих практик, пришвидшувати оптимізацію процесів і підвищувати рівень взаємодії між учасниками операційної діяльності. Не менш важливою є орієнтація цифрових управлінських рішень на міжнародні стандарти ISO 9000, які пропонують чіткі рекомендації для проведення цифрових змін.

Ключовим завданням у трансформації є впровадження безперервного вдосконалення бізнес-процесів, яке реалізується через цикл Демінга (PDCA: Plan–Do–Check–Act).

Етап «Планування» передбачає:

- використання багатофакторних моделей для формування реалістичних планів.
- інструменти постановки завдань з коротким горизонтом реалізації.
- моніторинг проблем у реальному часі.
- проведення чутливого аналізу впливових параметрів.
- запровадження систем обліку нормативно-довідкової інформації та автоматизований переклад технічної документації.
- побудову цифрових двійників для моделювання сценаріїв.
- інтеграцію планових даних у загальну систему управління.
- використання ШІ-моделей для прогнозування ризиків.

Етап «Реалізація» включає:

- впровадження цифрового обліку ресурсів.
- обмін інформацією між учасниками процесів у реальному часі.
- систематизацію супровідної інформації.
- застосування цифрових асистентів для підвищення гнучкості процесів.

- використання VR/AR технологій для навчання персоналу.
Етап «Перевірка» охоплює:
- використання сенсорів і мобільних додатків для збору даних.
- створення дата-центрів.
- автоматизований контроль за простим обладнанням.
- візуалізацію подій і формування звітності в електронному форматі.
Етап «Коригування»:
- використання аналітичних модулів для виявлення трендів та прийняття рішень.
- організація цифрових каналів зворотного зв'язку з клієнтами.
- автоматизація небезпечних процесів.
- розробка управлінських стратегій для підвищення мотивації персоналу.
- впровадження самонавчальних систем для безперервної оптимізації.

Починати цифрову трансформацію слід не з масштабних технологічних інвестицій, а з аналізу чинних процесів, виявлення їх недоліків і вдосконалення механізмів управління. Без глибокого розуміння потреб бізнесу навіть найсучасніші цифрові інструменти можуть мати лише короткотривалий ефект. Хоча моделі опису бізнес-процесів розробляються вже десятиліттями, лише обмежене коло компаній реально займається їх удосконаленням. Цифрові зміни повинні супроводжуватись трансформацією організаційних структур, ІТ-систем і самих моделей ведення бізнесу. Водночас, неконтрольоване впровадження цифрових технологій може призвести до зниження ініціативності персоналу та надмірної залежності від автоматизованих рішень. Баланс між технологічним прогресом та людським фактором – один із ключових викликів сучасного менеджменту.

Література:

1. Hiebl M., Gärtner B., Duller C. Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper-echelons perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2017. Vol.13(1). P.85-111.
2. Ramdani B., Raja S., Kayumova M. Digital innovation in SMEs: A systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development*. 2022. Vol.28(1). P.56–80.
3. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 15. С. 172–179.
4. Лобода О. М. Аналіз та переваги застосування цифрових технологій в агровиробництві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С. 76–84.

Павленко Н.В.

к.е.н., доцент, професор кафедри соціальних та економічних дисциплін
Харківський національний університет внутрішніх справ,
Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація управління стала важливим чинником модернізації державного сектору в умовах швидкого розвитку цифрових технологій. Цей процес передбачає комплексну зміну підходів до управління, спрямовану на ефективніше використання цифрових інструментів для забезпечення прозорості, відкритості, підзвітності та інноваційного розвитку.

Одне з головних завдань в цій сфері – створення ефективного цифрового уряду, побудованого на людиноцентричному підході, використанні відкритих даних та цифрових сервісів, а також оперативній міжвідомчій взаємодії. Основна мета полягає у створенні такого

управлінського середовища, яке б відповідало викликам часу та забезпечувало якісне надання публічних послуг.

Ключовими напрямками цифрової трансформації є також автоматизація управлінських процесів, впровадження електронного документообігу, створення надійних цифрових реєстрів, розвиток електронної демократії та залучення громадян до прийняття рішень. Ці зміни мають не лише підвищити ефективність адміністративної діяльності, а й сприяти формуванню нової культури взаємодії між владою і суспільством.

Використання цифрових технологій дає змогу значно розширити доступ до публічної інформації, спростити адміністративні процедури, зменшити корупційні ризики та підвищити рівень довіри до влади. Наприклад, створення цифрових сервісів «Дія» в Україні стало прикладом того, як технології можуть радикально змінити формат надання державних послуг.

Разом із тим, цифрова трансформація управління вимагає комплексних змін в інституційній структурі, оновлення нормативно-правової бази, розвитку цифрових навичок у працівників державного сектору та активної участі громадянського суспільства. Це багатовимірний процес, що охоплює як технологічні, так і організаційні, управлінські та культурні аспекти.

Виклики цифрової трансформації включають кібербезпеку, захист персональних даних, цифрову нерівність, недостатнє фінансування, спротив змінам серед державних службовців та обмежену цифрову грамотність. Подолання цих бар'єрів потребує послідовної державної політики, інвестицій у цифрову інфраструктуру та співпраці між державою, бізнесом і громадянами.

Цифрова трансформація управління тісно пов'язана з розвитком цифрової економіки. Ефективне управління на основі цифрових технологій забезпечує умови для інноваційного розвитку, підприємництва, цифровізації освіти, охорони здоров'я та інших сфер. Тому цифрове управління відіграє роль стратегічного ресурсу, що впливає на конкурентоспроможність країни.

Управлінські інновації, засновані на цифрових технологіях, змінюють традиційні моделі прийняття рішень, забезпечуючи їх швидкість, гнучкість і адаптивність. Цифрові аналітичні інструменти, штучний інтелект, блокчейн, великі дані відкривають нові можливості для стратегічного планування та моніторингу результативності політик.

Успішна цифрова трансформація управління можлива лише за умови наявності чіткої стратегії, сильної політичної волі, достатнього фінансування, сучасної цифрової інфраструктури та підготовленого кадрового потенціалу. Також важливим є дотримання принципів відкритості, етики та інклюзивності в процесі цифровізації.

Цифрова трансформація управління – це не просто технічне оновлення, а фундаментальна зміна способу мислення, управлінської культури та взаємодії між державою і громадянами. Це ключ до формування сучасного, ефективного та інклюзивного державного управління, що відповідає вимогам цифрової епохи.

Саркісян Норайр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Тугай Вадим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,
Київ, Україна*

Дворник Олексій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючої невизначеності (викликані війнами, пандеміями, глобальними економічними потрясіннями, змінами клімату тощо) питання ефективного управління персоналом постає як стратегічне завдання для виживання та стійкого розвитку будь-якої організації. Традиційні підходи до HRM, засновані на паперовому документообігу, централізованому прийнятті рішень, ручному аналізі інформації та обмежених взаємодіях з працівниками, втрачають свою актуальність у середовищі, що постійно змінюється. Вони не забезпечують належної швидкості, гнучкості, прозорості управлінських процесів і персоналізованого підходу до працівників, якого очікують сучасні фахівці.

В умовах викликів цифрової доби – зокрема масового переходу на дистанційний формат роботи, розмиття географічних меж комунікації, зростання конкуренції за таланти та збільшення потреби в аналітиці даних – підприємства змушені переглядати свої HR-стратегії. Саме цифрова трансформація системи управління персоналом (HRM) розглядається сьогодні як ключовий чинник забезпечення організаційної стійкості. Йдеться не лише про модернізацію технічних засобів, а про глибоке переосмислення функцій HR-служб, їх ролі у стратегічному плануванні, адаптації персоналу до змін і формуванні ціннісного середовища організації.

У відповідь на ці виклики зростає інтерес до цифрових HR-рішень: від автоматизації рутинних процесів до використання штучного інтелекту у прийнятті кадрових рішень. Інтеграція цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й побудувати гнучку систему управління талантами, здатну адаптуватися до будь-яких сценаріїв майбутнього. У цьому контексті цифровий HRM стає не просто інструментом оптимізації, а справжньою платформою стійкості та інновацій.

Попри численні переваги цифрової трансформації у сфері управління персоналом, процеси цифровізації супроводжуються низкою викликів, які потребують ґрунтовного аналізу та обережного впровадження. Однією з ключових загроз є втрата міжособистісного компонента в HR-комунікації. Автоматизація взаємодії між працівником і роботодавцем, хоча й ефективна з точки зору витрат часу і ресурсів, може призвести до зниження довіри, емоційного відчуження та зменшення відданості організації. Особливо це актуально у високостресових умовах або в періоди значних змін, коли працівники потребують підтримки, розуміння і гнучкого підходу.

Іншим аспектом ризику виступає недостатній рівень цифрової компетентності частини персоналу, що ускладнює впровадження нових систем та інструментів. У багатьох випадках

працівники середньої або старшої вікової категорії стикаються з труднощами при роботі з цифровими платформами, що може спричинити зниження продуктивності або опір трансформації. Крім того, запровадження цифрових рішень без належної підготовки й навчання часто породжує недовіру до нововведень і формує додаткове психологічне навантаження на колектив.

Окремої уваги заслуговують питання кібербезпеки, адже персональні дані працівників є конфіденційною інформацією, і їх витік може мати як репутаційні, так і правові наслідки для організації. Поширення використання хмарних HRM-платформ вимагає від компаній чіткої політики захисту інформації, дотримання законодавства про захист персональних даних та постійного моніторингу кіберзагроз. У контексті війни в Україні загроза кібератак на критичну інфраструктуру, зокрема й на інформаційні системи підприємств, посилює актуальність питання цифрової стійкості HR-сервісів.

Отже, цифровізація HRM – це не лише про ефективність, а й про відповідальність. Вона вимагає балансу між технологічним розвитком і збереженням гуманістичних цінностей, врахування як технічних, так і етичних аспектів трансформації, орієнтації не лише на економічну вигоду, а й на психологічний комфорт і безпеку працівників.

Аналіз практик цифрового HRM в Україні наочно демонструє, що в умовах воєнного стану цифровізація стала не просто бажаною модернізацією, а необхідною умовою збереження працездатності організацій. У цей період цифрові платформи з управління персоналом стали не лише інструментом обліку, а критично важливим засобом підтримки комунікації, управління віддаленими командами та контролю за емоційним станом працівників. Зокрема, досвід використання українських HR-рішень, таких як PeopleForce, Hurma та Rekrut, засвідчив їх ефективність у забезпеченні безперервності HR-процесів навіть в умовах раптового переміщення персоналу, втрати фізичної інфраструктури чи обмеженого доступу до традиційних ресурсів.

У період бойових дій підприємства змушені були переходити на гнучкі графіки, часткову або повну дистанційну роботу, оперативно адаптувати кадрову політику до нових умов, включаючи масове переміщення працівників, мобілізацію, психологічну дезадаптацію. Саме цифрові HR-платформи дозволяли швидко формувати нові команди, підтримувати зв'язок з колегами, оперативно оновлювати нормативні документи та адаптаційні політики. Додатково, цифрові інструменти забезпечили можливість організовувати онлайн-навчання, проводити оцінювання ефективності та зворотний зв'язок, що сприяло збереженню рівня залученості та відчуття єдності колективу навіть у період ізоляції.

Значущим фактором виявилось і те, що цифрові HR-рішення активно підтримували сценарії кризового управління. Наприклад, компанії з можливістю аналізу в реальному часі змін у складі персоналу чи настройках працівників могли оперативно переорієнтовувати внутрішні ресурси, планувати заміщення функцій або підтримувати психологічну рівновагу працівників, які перебували в осередках підвищеної небезпеки. Таким чином, український досвід доводить, що цифровий HRM став не лише технологічною перевагою, а й фундаментальним чинником виживання та збереження людського капіталу в екстремальних умовах.

Література:

1. Gong, C., Ribiere, V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. 2021. № 102. С. 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
2. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., Veloso, B. The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*. 2022. № 14(834). С. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020834>
3. Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly. Conference Paper*. June 2019. С. 1–16.
4. Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S. M., Whitaker, J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2020. № 26(2). С. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>

5. Гусева, О. Ю., Легомінова, С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1(23). С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7
6. Дергачова, В. В., Воржакова, Ю. П. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. № 14. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
7. Антонюк, Л., Ільницький, Д., Севастюк, А. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.
8. Perez, C. The double bubble at the turn of the century: technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics.* 2009. № 33. С. 779–805. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bep028>
9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2024. № 2(55). С. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

Славич В.П.

к.т.н., доцент

Білоущенко Д.Ю.

здобувач вищої освіти

Херсонський національний технічний університет,
Херсон-Хмельницький, Україна

ТРАНСПОРТНА ЗАДАЧА У ВИПАДКУ НАЯВНОСТІ ДЕКІЛЬКОХ КРИТЕРІЇВ-ОБМЕЖЕНЬ НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ

Класична транспортна задача є важливим інструментом оптимізації у логістиці, виробництві та економіці. Її сутність полягає в мінімізації витрат на перевезення продукції з джерел постачання до пунктів споживання за умови дотримання балансу між попитом і пропозицією. Проте в умовах сучасної економіки недостатньо враховувати лише витрати – частіше виникає необхідність приймати рішення з урахуванням кількох обмежень та критеріїв: обмеження на час доставки, екологічні норми, вантажомісткість, надійність маршрутів тощо. Це зумовлює необхідність побудови багатокритеріальних моделей транспортних задач.

Метою роботи є математична модель транспортної задачі з урахуванням кількох критеріїв-обмежень та аналіз методів її розв'язання з метою підвищення ефективності прийняття логістичних рішень в умовах багатofакторних вимог.

Постановка задачі. Нехай маємо множину постачальників $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ і множину споживачів $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$.

Кожен постачальник A_i має запас продукції a_i , а кожен споживач B_j потребує обсягу b_j . Вартість перевезення одиниці вантажу з A_i до B_j задається як c_{ij} .

Позначимо змінну x_{ij} – кількість вантажу, що перевозиться з A_i до B_j . Тоді модель має вигляд. Мінімізувати:

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} \cdot x_{ij}$$

за умов:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq a_i, \forall i = 1 \dots m$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} \geq b_j, \forall j = 1 \dots n$$

$$\sum \sum t_{ij} \cdot x_{ij} \leq T_{\max}$$

$$\sum \sum e_{ij} \cdot x_{ij} \leq E_{\max}$$

$$\sum \sum r_{ij} \cdot x_{ij} \geq R_{\min}$$

$$x_{ij} \geq 0, \forall i, j$$

Методика розв'язання. Оскільки модель містить кілька обмежень, що відображають якісно різні критерії, доцільно використовувати метод багатокритеріальної оптимізації. Пропонується два підходи:

1. Метод зведення до єдиного критерію: застосування зваженої суми критеріїв із нормалізацією:

$$Z' = \alpha_1 \cdot Z + \alpha_2 \cdot T + \alpha_3 \cdot E - \alpha_4 \cdot R$$

де α_k – вагові коефіцієнти, які відображають пріоритетність критеріїв.

2. Множинний підхід Парето-оптимальності: побудова множини ефективних рішень, серед яких вибирається прийнятне з точки зору логістичних цілей.

Для реалізації запропонованої моделі використовується модифікований симплекс-метод з урахуванням додаткових обмежень.

Таким чином, неведено математичну модель транспортної задачі, що одночасно враховує часові, екологічні та надійнісні обмеження, а також обґрунтовано застосування Парето-оптимального підходу до пошуку розв'язків. Це дозволяє адекватно описати реальні умови прийняття рішень у логістичних системах нового покоління.

Зазначена багатокритеріальна модель транспортної задачі є перспективним інструментом для оптимізації вантажних перевезень в умовах складних обмежень. Вона дозволяє враховувати не лише економічний аспект, а й екологічні та соціальні чинники.

Література:

1. Гриценко С.І. Можливості маркетингу та логістики в сталому розвитку регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 36—39.
2. Дуна Н., Матвієнко А. Перспективи розвитку українського ринку автомобільних вантажоперевезень: євроінтеграційний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 44. С. 21–29.
3. Павленко О.В., Шраменко Н.Ю., Северін О.О., Горбачов П.Ф., Калініченко О.П. Математичні методи оптимізації транспортних процесів: навчальний посібник. Харків: Видавництво ЗНАДУ, 2008. 204 с.
4. Славич В.П., Доброва К.Д. Модель та метод знаходження опорного та оптимальних планів модифікованої транспортної задачі у випадку групування постачальників вантажу. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2020. Т. 3. № 1. С. 187 – 193.
5. Славич В.П., Єльник В.В. Оптимізація процесу доставки вантажу газопостачального підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 2(85). С. 84 – 89.

Токар Б.А.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національна академія Служби безпеки України,
Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Сучасні загрози кібербезпеці державних інформаційних систем вимагають нових підходів до захисту даних, запобігання несанкціонованому доступу та протидії кібератакам. Однією з перспективних технологій для посилення безпеки є блокчейн. Його децентралізована структура, криптографічний захист і незмінність записів роблять його ефективним засобом для забезпечення кібербезпеки державних установ. Блокчейн базується на децентралізації,

криптографічному захисті та незмінності записів, що підвищує рівень захисту інформації та забезпечує прозорість державних процесів. Завдяки цим характеристикам технологія може стати важливим інструментом у боротьбі з кіберзагрозами, які дедалі частіше стають частиною сучасної гібридної війни.

Блокчейн може використовуватися для збереження даних державних реєстрів, що унеможливорює їх несанкціоноване змінення або видалення. Державні органи зберігають великі обсяги конфіденційної інформації, і будь-яке втручання в ці бази може мати серйозні наслідки для національної безпеки. Блокчейн дозволяє забезпечити цілісність та незмінність таких даних, що значно знижує ризики маніпуляцій і шахрайства. Наприклад, технологію можна застосовувати для ведення кадастрових записів, реєстрів власності, ідентифікаційних баз громадян, що гарантує їхню достовірність та захищеність від фальсифікацій.

Безпечний електронний документообіг є ще однією перевагою технології, оскільки документи, завірени через блокчейн, не можуть бути підроблені або змінені без відома всіх сторін. Це дозволяє створити систему, в якій державні установи можуть безпечно обмінюватися даними без ризику втручання сторонніх осіб. У поєднанні з цифровими підписами та смарт-контрактами блокчейн може сприяти створенню ефективних систем автоматизованого контролю за виконанням державних контрактів та угод, що зменшить можливості корупційних схем.

Контроль державних витрат через блокчейн сприяє зменшенню корупційних ризиків і підвищенню довіри до фінансових процесів. Прозорий механізм обліку кожної транзакції дозволяє громадянам і органам контролю отримувати доступ до інформації про витрати державного бюджету в режимі реального часу. Це значно ускладнює приховування корупційних операцій та відкриває нові можливості для контролю за ефективністю використання бюджетних коштів. Крім того, технологія може бути застосована у системах соціального забезпечення для виплати допомоги та пенсій, що мінімізує можливості шахрайства та зловживань.

Використання блокчейну у виборчих процесах забезпечить прозорість та неможливість фальсифікацій, що є важливим аспектом демократичних процесів. У багатьох країнах вже розглядають можливість застосування блокчейну для електронного голосування, що дозволяє забезпечити верифікованість голосів та виключити можливість втручання у результати виборів. Децентралізована система підрахунку голосів може значно підвищити довіру виборців до виборних органів і забезпечити чесний процес голосування навіть у кризових умовах.

Децентралізоване зберігання даних унеможливорює масові DDoS-атаки та доступ хакерів до критичної інформації. Традиційні централізовані системи схильні до атак, при яких зловмисники можуть отримати контроль над всією базою даних. Використання блокчейну значно знижує ці ризики, оскільки атака на одну частину мережі не впливає на її загальну функціональність. Крім того, завдяки технології розподіленого реєстру можна ефективно захистити комунікації між державними установами, запобігаючи перехопленню конфіденційних даних.

Україна активно розвиває цифрові ініціативи, і блокчейн може стати важливим елементом кібербезпеки держави. Зокрема, технологія вже використовується в державних реєстрах та фінансових операціях. Проте необхідні додаткові законодавчі ініціативи для повноцінного впровадження блокчейну у сфері безпеки та оборони. Важливо створити нормативну базу, яка б регулювала застосування блокчейну в державному секторі, а також забезпечити відповідний рівень підготовки кадрів для роботи з новими технологіями. Окрім цього, слід розглядати перспективу міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки, використовуючи блокчейн для створення захищених транскордонних систем обміну інформацією.

Використання технології блокчейн для забезпечення кібербезпеки державних інформаційних систем є перспективним напрямом, що сприяє захисту критично важливих

даних, забезпеченню прозорості державних процесів і підвищенню рівня довіри до державних інституцій. З огляду на зростаючу кількість кіберзагроз, застосування блокчейну може стати ключовим фактором у забезпеченні безпеки цифрової інфраструктури держави. Подальший розвиток цієї технології потребує законодавчої підтримки, міжнародного співробітництва та технічного удосконалення існуючих систем, що сприятиме ефективній реалізації цифрової безпеки на національному рівні.

Храпач Я.І.

*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

BIG DATA ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА В ЕКОНОМІЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Економічні умови сьогодення створили передумови для виникнення тенденції, за якої практично не залишилося жодного представника малого бізнесу, власника зростаючої компанії або керівника масштабного підприємства з давно усталеними позиціями на ринку, у яких би не виникало необхідності для прийняття того чи іншого управлінського рішення в межах підприємницької діяльності відповідати на такі питання:

- як найближчим часом зміниться попит на той чи інший товар або послугу?
- як вплинуть на діяльність компанії зміна макроекономічних показників як наприклад ВВП, рівень безробіття або інфляції, курсу валют?
- які методи антикризового управління можуть бути застосовані під час нестабільної економічної кон'юнктури ринку та які превентивні заходи є релевантними для запобігання розвитку негативних сценаріїв?
- яка стратегія може бути застосована для максимізації прибутку або мінімізації ризиків.

І саме сьогодні, в часи масштабної цифрової експансії та постійного впровадження тих чи інших інновацій у виробничі процеси практично всіх суб'єктів господарювання бізнес-середовища, зазначені вище питання управління не можуть вирішуватися лише на основі верхньорівневого аналізу або через призму інтуїтивного сприйняття ситуації.

У зв'язку з цим особливої, а інколи і критичної необхідності набуває застосування економічного моделювання, зокрема і з використанням наявного масиву великих даних (big data), зібраних як безпосередньо компанією в процесі її діяльності, так і залучених із зовнішніх аналітичних або статистичних джерел, щоб мати змогу:

- прогнозувати вплив змін бізнес-середовища безпосередньо на діяльність підприємства;
- виявляти нестандартні патерни поведінки, або зміни споживчих настроїв своїх клієнтів;
- передбачати дисбаланси у структурі попиту та пропозиції;
- оптимізувати максимальну кількість операційних процесів компанії, зокрема через логістику, диверсифікацію ресурсів або збалансування ціноутворення.

За такої парадигми великі масиви даних (Big Data) стають сьогодні не лише інструментом для побудови економічних моделей, а й стратегічним ресурсом, що формує основу для розвитку цифрового інтелекту підприємства.

Під цифровим інтелектом підприємства в даному контексті розуміється комплексний інтегрований показник, що формується як результат здатності підприємства на постійній основі ефективно використовувати доцільні цифрові технології, сучасні інструменти та дані для досягнення стратегічних цілей і вдосконалення бізнес-екосистеми своєї діяльності.

Саме на базі цього ресурсу стає можливим впровадження адаптивного економічного моделювання, що реалізується через такі підходи:

- поведінкове моделювання споживачів та прогнозування прийняття їх рішень під час клієнтського шляху від виникнення ідеї щодо покупки до завершення угоди;
- моделювання сценаріїв динаміки зовнішнього або внутрішнього середовища, через економетричні моделі регресійного типу, як наприклад, GARCH або ARIMA;
- аналіз факторів ризику в межах побудови моделей часових рядів, стохастичних моделей, баєсовські моделі.

Згідно обраного аналітичного ядра пропонується також розглянути основні інструменти в таблиці 1, які на сьогодні найчастіше використовуються в економічному моделюванні з використанням Big Data.

Таблиця 1 - Сучасні цифрові засоби аналітики, моделювання та обробки даних

Категорія	Основні інструменти та програмне забезпечення
Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence platforms)	Microsoft Excel Power Pivot, Power BI, Tableau, QlikView
Прогностичне моделювання	ARIMA, SARIMA, VAR, GARCH, XGBoost, Random Forest
Мови програмування та аналітики (та бібліотеки)	Python (бібліотеки: Pandas, NumPy, Scikit-learn, TensorFlow, Matplotlib), R, SQL
Інструменти для обробки великих даних	Google BigQuery, Apache Spark, Apache Flink, Apache Hadoop, Databricks

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що цей перелік прикладів жодним чином не є вичерпним, і кожна компанія може адаптовувати підходи до економетричного моделювання з використанням варіативних інструментів відповідно до своїх потреб.

Так, приклад ефективного використання наявного цифрового інтелекту в контексті застосування Big Data та економічного моделювання продемонструвала всесвітньо відома компанія Netflix. В межах сформованої комплексної цифрової екосистеми моделювання дозволяє:

- прогнозувати реакцію глядачів на нові релізи;
- розробляти бізнес-сценарії розвитку продуктів з використанням усіх наявних даних (жанр, час перегляду, повтори тощо);
- вдосконалювати алгоритми рекомендацій для перегляду [1].

Очевидно, що в умовах динамічної мінливості бізнес-середовища, а, як наслідок, цифрової трансформації, економічне моделювання на основі великих даних виступає не лише інструментом підтримки управлінських рішень, а й невід'ємною складовою формування цифрового інтелекту підприємства.

Література:

1. TechJury. 2025 Big Data Overview: Growth, Challenges, and Opportunities. *TechJury*. URL: <https://techjury.net/industry-analysis/big-data-overview/#big-data-industry-statistics> (дата звернення: 29.05.2025).

Section 6.

REALITIES AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL MANAGEMENT: WORLD AND DOMESTIC EXPERIENCES OF EFFICIENT ECONOMIC MANAGEMENT AT NATIONAL AND REGIONAL LEVELS

Будюк М.А.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Резнік Н.П.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Київ, Україна*

РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Публічне адміністрування в сучасних умовах переживає глибинну трансформацію, зумовлену необхідністю адаптації до викликів глобалізації, цифровізації та зростаючої складності соціально-економічних систем. Традиційні бюрократичні моделі державного управління, що базувалися на ієрархічній структурі та формалізованих процедурах, виявляють свою обмеженість у контексті динамічних змін зовнішнього середовища. За даними Світового банку, країни, які успішно впровадили елементи адаптивного управління в публічному секторі, демонструють на 23% вищу ефективність реалізації державних програм [1].

Вітчизняний досвід децентралізації публічного управління свідчить про неоднозначність результатів та наявність суттєвих регіональних диспропорцій. З одного боку, розширення повноважень місцевого самоврядування створило передумови для активізації ендегенних факторів розвитку територій та підвищення відповідальності локальних еліт. З іншого боку, виявилися проблеми інституційної спроможності, особливо у малих громадах та ризики фрагментації економічного простору.

Світовий досвід регіонального розвитку демонструє еволюцію підходів від переважно компенсаторної політики, спрямованої на вирівнювання територіальних диспропорцій, до стимулювання конкурентних переваг та розкриття ендегенного потенціалу регіонів. Дослідження Європейської комісії показують, що регіони, які сфокусували стратегії розвитку на формуванні унікальних компетенцій та смарт-спеціалізації, демонструють на 17% вищі темпи економічного зростання порівняно з регіонами, орієнтованими на традиційні галузі [2]. Вартим уваги є досвід скандинавських країн, де публічне адміністрування базується на принципах прозорості, інклюзивності та сервісної орієнтації. Ефективна система електронного урядування дозволяє мінімізувати транзакційні витрати при взаємодії громадян та бізнесу з державними інституціями, одночасно забезпечуючи високий рівень підзвітності влади. За даними ООН, країни Північної Європи стабільно демонструють найвищий рівень індексу електронного урядування.

Цифрова трансформація публічного адміністрування створює безпрецедентні можливості для підвищення ефективності державного та регіонального управління. Впровадження технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та блокчейн дозволяє

оптимізувати адміністративні процеси, забезпечувати проактивне надання послуг та впроваджувати превентивні підходи до вирішення суспільних проблем. Спостереження свідчать, що найбільш успішними є ті цифрові ініціативи публічного сектору, які орієнтовані на конкретні потреби громадян та бізнесу, а не на впровадження технологій заради технологій. Особливий інтерес представляє азійська модель регіонального розвитку, зокрема, досвід Південної Кореї та Сінгапуру, де активна роль держави у стратегічному плануванні поєднується з ринковими механізмами та стимулюванням інноваційної активності. Ці країни демонструють ефективність селективної промислової політики, спрямованої на формування високотехнологічних кластерів та інтеграцію національних компаній у глобальні ланцюги створення вартості. За даними Азійського банку розвитку, такий підхід дозволив досягти середньорічних темпів економічного зростання на рівні 5,8% протягом останніх десятиліть [3]. У вітчизняному контексті актуалізується потреба в переосмисленні ролі держави в управлінні економікою. Ключовим фактором успіху стає не обсяг державного втручання, а його якість та спрямованість на стимулювання довгострокових факторів розвитку.

Проблематика регіональних диспропорцій залишається одним із найвагоміших викликів для вітчизняної системи публічного адміністрування. На відміну від Європейського Союзу, де розрив між найбільш та найменш розвиненими регіонами становить приблизно 2,5 рази за показником ВВП на душу населення, в Україні цей показник сягає 6-7 разів [4]. Такі диспропорції не лише стримують загальне економічне зростання, але й створюють соціальну напругу та ризики територіальної дезінтеграції.

Перспективним напрямом вдосконалення регіонального управління є впровадження моделі поліцентричного розвитку, яка передбачає формування мережі точок зростання різного масштабу та спеціалізації замість концентрації економічної активності в кількох агломераціях. Досвід країн Центральної Європи демонструє ефективність такого підходу для забезпечення збалансованого територіального розвитку. У контексті глобальних викликів, включаючи кліматичні зміни та технологічні трансформації, особливої актуальності набуває проблематика сталого регіонального розвитку. Досвід провідних країн свідчить про ефективність інтеграції екологічних та соціальних критеріїв у систему прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного адміністрування. Дослідження Світового економічного форуму демонструють, що регіони, які системно впроваджують принципи циркулярної економіки та "зеленого зростання", демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків та кращі довгострокові перспективи розвитку [5].

Ефективність публічного адміністрування суттєво залежить від якості інституційного середовища, включаючи формальні правила та неформальні норми. Як правило, регіони з високим рівнем довіри до публічних інституцій, розвиненим соціальним капіталом та низьким рівнем корупції демонструють кращі економічні результати навіть за умови подібних стартових позицій та зовнішніх умов. Відповідно, ключовим пріоритетом для вітчизняної системи публічного адміністрування має стати систематична робота над підвищенням якості інституційного середовища, включаючи посилення незалежності судової системи, забезпечення верховенства права та розвиток механізмів громадського контролю.

Проведений аналіз свідчить, що ефективне публічне адміністрування та регіональне управління передбачає не лише вдосконалення формальних структур та процедур, але й формування відповідної управлінської культури, орієнтованої на результат, інновації та служіння суспільству. Впровадження прогресивного світового досвіду має відбуватися з урахуванням національної специфіки та наявних інституційних обмежень, але водночас не повинно перетворюватися на імітацію реформ без зміни сутнісних підходів до управління.

Література:

1. Світовий банк. "Індекс ефективності державного управління та публічного адміністрування", 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/governance-indicators>

2. Європейська Комісія. "Аналіз смарт-спеціалізації та регіонального зростання". 2023. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>
3. Азійський банк розвитку. "Економічне зростання та промислова політика в Східній Азії", 2022. URL: <https://www.adb.org/publications/industrialization-economic-growth-east-asia>
4. Державна служба статистики України. "Регіональна статистика", 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Світовий економічний форум. "Звіт про регіональну стійкість та сталий розвиток", 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/regional-sustainability-resilience>

Вайпан О.О.

здобувачка вищої освіти

Лодатко Є.О.

д.пед.н.

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна*

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE REAL AND VIRTUAL SPACE OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Modern higher education institutions operate in two interconnected spaces - real physical and virtual digital, where information and communication technologies play a key role in transforming the educational process. The introduction of ICTs has a significant impact on the quality, accessibility and efficiency of higher education, creating new opportunities for teaching, research and management of the institution [1].

In the physical environment of a university, ICT is implemented through a variety of technological solutions. Interactive learning technologies, such as multimedia lecture halls, smart boards and document cameras, significantly increase the visibility and effectiveness of teaching. VR and AR laboratories open up new horizons for virtual experiments, especially in medical, engineering and science education. Automation of administrative processes with the help of electronic document management systems, electronic deans' offices and CRM systems simplifies the management of academic processes. The developed network infrastructure, including high-speed Internet, local area networks and Wi-Fi coverage throughout the campus, provides stable access to digital resources. Modern libraries are being transformed by electronic catalogues, scientific databases and automated literature accounting systems [2].

The virtual educational space opens up even more opportunities thanks to distance learning systems such as Moodle, Google Classroom and Canvas, which allow you to organise full-fledged online courses with interactive materials and testing. Communication tools, including video conferencing platforms and academic social networks, facilitate effective interaction between participants in the educational process. Cloud technologies provide convenient conditions for collaborative work on projects and data storage. Virtual and augmented reality technologies deserve special attention, as they create unique conditions for practical training of students of various specialities [3].

The most promising area is the integration of real and virtual spaces into a single educational environment. Hybrid learning, which combines traditional classroom training with online components, is becoming a new standard of education. The smart campus concept involves the use of IoT devices, electronic control and monitoring systems to create a comfortable and safe environment. The use of big data analytics allows us to personalise the learning process and predict academic results. An important trend is the development of mobile learning (m-learning), which

allows you to receive educational content via smartphones and tablets. This is especially relevant for modern students seeking a flexible learning schedule. At the same time, microlearning platforms are developing, offering short but concentrated training modules for quick mastery of specific skills.

Blockchain technologies are beginning to be used to verify academic achievements, making diplomas and certificates protected against forgery. Some universities are already experimenting with NFT diplomas, which not only confirm qualifications but can also become digital collectibles. Virtual and augmented realities continue to improve, offering more and more realistic simulations for medical, engineering, and artistic specialities. Entire meta-universities are emerging - virtual educational institutions that exist exclusively in the digital space.

In addition, the concept of the Internet of Educational Things (IoET) is developing, when various devices on campus (from projectors to laboratory equipment) are connected into a single network, allowing for the automation of many processes and the collection of data for analytics.

Thus, information and communication technologies are fundamentally changing the traditional model of higher education, creating new opportunities for learning, research and management. The effective combination of real and virtual spaces forms the basis for the development of a modern university that combines the best traditions of academic education with innovative digital technologies. Further development of this area will require significant investments in infrastructure, teacher training, and the creation of adaptive learning environments that meet the requirements of the digital age.

References:

1. Aparisi Torrijo, Sofia; Catalá Miguel, Inanna. Use of ICT for flexible and hybrid university teaching: a blended learning model for face-to-face and online learning. 2021. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1346&context=isd2014>
2. Kaur, G. (2024). Role of ICT in Higher Education. Remarking an Analisation, 9(1), E 54–E 60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11098053>
3. The role of information and communication technologies in university education: taxonomies, perspectives, and challenges URL: <https://worldscientificnews.com/the-role-of-information-and-communication-technologies-in-university-education-taxonomies-perspectives-and-challenges/>

Гавриляк С.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ У ЖИТЛОВОМУ СЕКТОРІ

Процес енергозбереження у житловому секторі України стикається з різноманітними бар'єрами організаційного, фінансового та іншого характеру [1, с. 7; 2, с. 22]. Важливу роль у подоланні цих бар'єрів повинно відігравати державне регулювання зазначеного процесу [3, с. 82–85]. Своєю чергою, таке регулювання повинно базуватися на належному інформаційному забезпеченні.

Можливо виділити чотири головні масиви інформації, на підставі якої здійснюватиметься обґрунтування напрямів державного регулювання енергозбереження у житловому секторі, а саме:

1. Масив первинної вхідної інформації. Зазначений інформаційний масив повинен включати дані, отримані безпосередньо з джерел первинної інформації. Такими джерелами

можуть виступати статистичні документи, звітна документація, первинні результати анкетного опитування тощо.

2. Масив обробленої вхідної інформації. Зазначений інформаційний масив повинен включати дані, отримані внаслідок застосування відповідних процедур оброблення первинної вхідної інформації. Зокрема, до таких процедур належать прогнозування, усереднення, узгодження тощо.

3. Масив вторинної інформації. Зазначений інформаційний масив повинен включати дані, на підставі яких можливо обґрунтувати інструменти державного регулювання провадження інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Зокрема, до цих даних належать показники ефективності понесення бюджетних видатків у впровадження зазначених інструментів.

4. Масив остаточної інформації. Зазначений інформаційний масив повинен включати дані про раціональний склад інструментів державного регулювання провадження інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі із встановленими параметрами кожного з таких інструментів. Наприклад, для такого інструменту державного регулювання енергозбереження у житловому секторі як пільгове кредитування до можливих параметрів варто віднести перелік енергозберігаючих заходів, що кредитуються, умови кредитування (ставки кредитування, терміни надання позик тощо), ступінь охоплення (зокрема, за категоріями мешканців житлового фонду) та ін.

Таким чином, інформаційне забезпечення вибору інструментів державного регулювання процесу енергозбереження у житловому секторі повинно відбуватися за такими трьома головними напрямками зазначеного регулювання:

- 1) надання мешканцям житлового фонду та їхнім об'єднанням (об'єднанням власників квартир та житлових будинків) достатнього обсягу достовірних даних про ефективні напрями зниження витрат енергоресурсів. Зокрема, це стосується даних про заходи з термомодернізації житлових приміщень;
- 2) надання мешканцям житлового фонду та їхнім об'єднанням організаційно-методичної підтримки стосовно ухвалення рішень щодо реалізації заходів з економії енергетичних ресурсів. Зокрема, це стосується допомоги в оволодінні методиками оцінювання економічної ефективності здійснення цих заходів. Своєю чергою, таке оволодіння може відбуватися на засадах розповсюдження відповідних методичних вказівок, проведення тренінгів тощо;
- 3) надання мешканцям житлового фонду та їхнім об'єднанням фінансової підтримки стосовно реалізації ними інвестиційних заходів з економії енергетичних ресурсів.

Останній напрям державного регулювання енергозбереження у житловому секторі може потребувати вкладання значних обсягів інвестиційних ресурсів. Тому цей напрям вимагає особливо ретельного обґрунтування, що, своєю чергою, висуває підвищені вимоги до процесів збирання та оброблення вхідної інформації, на підставі яких відбуватиметься зазначене обґрунтування. У кінцевому рахунку ці процеси повинні призводити до отримання даних про обсяги бюджетних витрат, пов'язаних із наданням відповідної фінансової підтримки, за різних варіантів застосовуваних її інструментів (часткове або повне покриття інвестиційних витрат на реалізацію заходів з енергозбереження, надання пільгових кредитів тощо) та про рівні ефективності тих чи інших заходів з енергозбереження (зокрема, заходів з: встановлення теплозберігаючих вікон на балконних дверей, теплоізоляції зовнішніх стін будинків, встановлення регуляторів температури повітря тощо). При цьому рівень ефективності заходів з енергозбереження варто оцінювати як співвідношення між економією певного виду енергоресурсів у натуральних одиницях вимірювання внаслідок реалізації відповідних заходів та обсягами інвестиційних витрат на таку реалізацію. Тоді можливим є

оцінювання економічної ефективності понесення бюджетних видатків на фінансову підтримку здійснення відповідних інвестиційних заходів із енергозбереження у житлових приміщеннях.

Література:

1. Орловська Ю. В. Енергоефективність житлового будівництва як резерв зростання його економічного потенціалу. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2014. № 10, № 1. С. 5–11.
2. Щербініна С. А., Шевченко О. М. Фінансові інструменти забезпечення енергоефективності житлового сектора України. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 20–24.
3. Майстро С., Більовський М. Державна політика енергоефективності та енергозбереження як необхідна умова забезпечення енергетичної безпеки України. *Ефективність державного управління*. 2018. № 1(54). С. 80–87.

Гуменюк В.В.

*д.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна*

Шевчук І.О.

*менеджер
Компанія AstraDent,
Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕГІОНУ

Інноваційна конкурентоспроможність регіону формується як результат активного впровадження інноваційних рішень у господарську діяльність підприємств та розвиток інституційного середовища, що забезпечує стійке зростання економіки регіону. Інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів господарювання, створенні нових або вдосконаленні існуючих продуктів, послуг і технологій, а також у здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Ефективне управління інноваційною конкурентоспроможністю регіону передбачає комплекс заходів економічної політики [1], спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності. Зокрема, фінансові стимули у формі субсидій, податкових пільг та грантів суттєво знижують бар'єри для впровадження новітніх технологій. Це дозволяє підприємствам швидше долати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, та підвищує інвестиційну привабливість відповідних проектів. Прикладом такого впливу є зростання кількості проектів у сфері відновлюваної енергетики під дією державних субсидій, що зменшують фінансове навантаження та створюють імпульс для інноваційної конкурентоспроможності регіону.

Особливу роль у стимулюванні інноваційної активності підприємств відіграє інноваційна рента, яка виступає економічним стимулом для бізнесу. Інноваційна рента дозволяє підприємствам, що впроваджують нові технології та розробки, отримувати надприбутки завдяки тимчасовій монополії на унікальні інновації.

Інноваційна рента галузевих сегментів регіональної економіки виступає одним з ключових показників, що характеризує економічний ефект впровадження інноваційних рішень у межах окремих секторів регіону. Вона формується у вигляді додаткового грошового потоку, який генерується за рахунок зростання доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи, що цей ефект реалізується протягом певного періоду

часу, для його адекватної оцінки необхідно застосувати дисконтування майбутніх доходів, що дозволяє визначити теперішню вартість інноваційної ренти (формула 1).

$$RI = \sum [\Delta VA_j t / (1 + ik)^t] \quad (1)$$

де RI – дисконтована інноваційна рента галузевих сегментів регіональної економіки;
 $\Delta VA_j t$ – приріст доданої вартості у j -му галузевому сегменті економіки регіону у році t ;
 ik – ставка дисконту, виражена десятковим дробом як середньозважена вартість капіталу спрямованого на розвиток інновацій;
 t – номер року життєвого циклу інновацій.

Отже, управління інноваційною конкурентоспроможністю регіону передбачає цілісну систему заходів, що поєднує фінансову підтримку, регуляторну політику та розвиток інноваційної інфраструктури. Формування умов для отримання інноваційної ренти слугує важливим мотиваційним фактором для бізнесу, сприяючи підвищенню економічної динаміки та соціального добробуту регіону.

Література:

1. Мазаракі А., Уманців Ю. Економічна політика в умовах глобальної нестабільності. Scientia fructuosa. 2025. No 1. С.426. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(159\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(159)01)

Дубін Д.Л.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах суспільних змін і децентралізації влади органи місцевого самоврядування відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Натомість ефективність їх роботи багато в чому залежить від здатності враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, а саме: представників влади, місцевих мешканців, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Нестача належної координації між цими учасниками, а також відсутність дієвих механізмів для конструктивної взаємодії та спільного управління призводять до зниження якості прийняття рішень, конфліктів інтересів і гальмують розвиток місцевих громад [1].

Основою ефективного управління у цьому контексті є стейкхолдер-орієнтовані механізми, які передбачають активну взаємодію, прозорість і партнерство між усіма учасниками. Такий підхід дозволяє не лише формувати більш збалансовані і враховуючі різні інтереси рішення, але й забезпечує більш високий рівень довіри та соціальної відповідальності [2].

У літературі виділяють кілька ключових компонентів таких механізмів:

- ідентифікація та аналіз стейкхолдерів – важливо визначити всіх зацікавлених учасників процесу та оцінити їхні інтереси, вплив і ступінь залученості, що дозволить сформулювати ефективні стратегії взаємодії з різними групами [3];

- інструменти комунікації та консультацій – організація діалогів, громадських слухань, опитувань та інших форм обміну інформацією, які сприяють врахуванню думок і пропозицій різних сторін [4];
- механізми участі у прийнятті рішень – включення стейкхолдерів у процеси планування, розробки та реалізації місцевих політик через дорадчі органи, робочі групи, партнерські платформи [5];
- моніторинг і оцінка результатів – регулярний аналіз ефективності ухвалених рішень, їхнього впливу на розвиток громади з урахуванням зворотного зв'язку від стейкхолдерів [6].

Впровадження згаданих механізмів сприятиме підвищенню якості управління, зменшенню конфліктів, більш раціональному використанню ресурсів і формуванню умов для сталого розвитку. Прикладні дослідження [7] підтверджують, що громади, де налагоджена прозора і системна взаємодія між місцевою владою та іншими стейкхолдерами, демонструють кращі соціально-економічні показники.

Як бачимо, стейкхолдер-орієнтовані механізми управління відіграють важливу роль у сталому розвитку органів місцевого самоврядування, оскільки дають змогу об'єднувати зусилля та інтереси всіх, хто впливає на життя громади, що сприяє кращому порозумінню між владою, мешканцями, бізнесом і громадськими організаціями, а також позитивно впливає на якість управлінських рішень і рівень довіри. Попри це, на практиці не завжди просто забезпечити ефективну взаємодію. Часто виникають труднощі через нерівний доступ до інформації, різний рівень залученості учасників і відсутність чітких правил співпраці. А для того, щоб місцеве самоврядування розвивалося стабільно й справді відповідало інтересам громади, важливо не лише формально запроваджувати такі механізми, а й працювати над покращенням законодавства, навчанням управлінців та створенням зручних і зрозумілих інструментів залучення людей до ухвалення рішень.

Успішне функціонування стейкхолдер-орієнтованих механізмів управління безпосередньо впливає на добробут громад: воно допомагає враховувати різні точки зору, знижує ризики конфліктів і підвищує рівень соціальної згуртованості. Найважливішим завданням залишається формування культури діалогу, відкритості та взаємної відповідальності. Саме це створює підґрунтя для гнучкої, справедливої та орієнтованої на потреби людей системи місцевого самоврядування.

Література:

1. Дубін Д.Л. (2025). Основи взаємодії стейкхолдерів як чинник розвитку органів місцевого самоврядування. *Наукові інновації та передові технології*, 5(45). С. 68-79.
2. European Sustainable Development Network. URL: https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/ESDN_Quarterly_Report_50_final.pdf (дата звернення: 19.05.2025).
3. Section 8. Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests. URL: https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main?utm_source (дата звернення: 19.05.2025).
4. Stakeholder Engagement Tools: What They Are and How to Choose One. URL: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-engagement-tools/> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Vitálišová, Katarína & Murray Svidroňová, Mária & Jakuš Muthová, Nikoleta. (2021). Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Cities*. 118. 103363. 10.1016/j.cities.2021.103363.
6. Understanding Stakeholders in Monitoring and Evaluation (M&E). URL: <https://www.evalcommunity.com/career-center/stakeholders-in-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення: 19.05.2025).
7. Hatsko, V. (2024). What Determines Trust in Local Governance During the War in Ukraine? *Sociological Studios*, (2 (25)), 19-30.

Дудок Ю.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Європейські країни накопичили значний досвід у формуванні механізмів участі громадськості у нормотворчій діяльності. Такий підхід не тільки забезпечує прозорість, але й сприяє легітимності прийнятих рішень.

Публічні консультації є одним із найпоширеніших способів залучення громадськості до законотворчого процесу. Основна мета – зібрати думки та пропозиції від зацікавлених сторін ще до формування остаточного варіанту нормативного акта.

Уряд Великої Британії зобов'язаний проводити консультації з громадськістю перед ухваленням будь-якого значущого законопроекту. Консультації здійснюються через онлайн-платформи, соціальні мережі та безпосередні зустрічі з громадянами.

Федеральне міністерство Німеччини проводить громадські обговорення через цифрові платформи, де кожен громадянин може висловити свою думку щодо нововведень. Публічні консультації сприяють не лише врахуванню інтересів громадян, але й підвищенню якості підготовлених нормативних документів.

Електронні петиції є ефективним інструментом вираження громадянської позиції. У багатьох країнах вони стають офіційним механізмом комунікації між владою та суспільством.

Фінляндія: петиція, що набирає понад 50 тисяч підписів, має бути обов'язково розглянута парламентом.

Естонія: система електронного уряду дозволяє ініціювати петиції через платформу e-Estonia, це підвищує швидкість зворотного зв'язку та забезпечує прозорість розгляду.

Електронні петиції стимулюють громадян до участі в управлінських процесах, забезпечуючи можливість прямого впливу на державні рішення.

У багатьох європейських країнах громадські слухання проводяться як частина підготовки нормативно-правових актів. Це дозволяє владі отримати зворотний зв'язок щодо запропонованих рішень та врахувати зауваження.

Громадські слухання у Франції є обов'язковими при прийнятті рішень, що стосуються змін у сфері охорони здоров'я або довкілля.

При створенні нових містобудівних проєктів громадські слухання Нідерланд проводяться на місцевому рівні, що дозволяє врахувати думку громади. Громадські слухання створюють відкритий діалог між владою та громадянами, забезпечуючи легітимність прийнятих рішень.

Для більш фахового аналізу законопроектів уряди багатьох країн залучають громадські та наукові організації.

При кожному міністерстві Швеції діють дорадчі органи з участю громадських діячів, науковців та представників бізнесу.

Створені комісії у Данії з аналізу соціальних реформ, які включають представників громадянського суспільства. Такі ради підвищують якість підготовлених нормативних актів, зменшуючи ризик прийняття поспішних або некоректних рішень.

Цифровізація дозволила європейським урядам активно використовувати соціальні платформи для залучення громадян до обговорення нових законодавчих ініціатив.

Щодо України цікавим кейсом є проєкт "Дія City", де створено цифрове середовище для взаємодії держави та IT-бізнесу. Цей формат може бути адаптований для реалізації громадських консультацій та обговорень законопроектів.

Досвід європейських країн показує, що активна участь громадськості у формуванні нормативно-правового забезпечення діяльності органів публічної влади є важливою складовою демократичного управління. Така участь не лише підвищує прозорість публічного управління, але й сприяє формуванню легітимності та підтримки прийнятих рішень. Європейські моделі громадського впливу на нормотворчість базуються на принципах відкритості, підзвітності та інклюзивності.

Україна, обравши європейський курс розвитку, вже зробила певні кроки у напрямку посилення громадської участі у нормотворчому процесі. Проте на практиці механізми участі часто залишаються формальними та малоефективними. Основними викликами залишаються недостатня прозорість процедур, низький рівень цифровізації та обмежені можливості зворотного зв'язку.

Враховуючи прагнення України до інтеграції з Європейським Союзом, впровадження передових європейських практик у сфері громадської участі є логічним кроком. Розвиток інструментів цифрової демократії дозволить зменшити розрив між державою та громадянським суспільством. Залучення громадян до нормотворчості сприятиме формуванню демократичної правової культури, а також забезпечить ширшу підтримку державних рішень на етапі їх реалізації.

Україна має всі можливості для ефективного впровадження європейського досвіду впливу громадськості на формування нормативно-правового забезпечення діяльності органів публічної влади. Для цього необхідно не тільки модернізувати існуючі інструменти громадської участі, а й забезпечити прозорість процесів та ефективний зворотний зв'язок.

Думанецький В.С.

здобувач вищої освіти

Мовчан В.І.

к.пед.н.

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
Черкаси, Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

В сучасних умовах формування корпоративної культури стає вагомим чинником динамічних змін, що сприяє посиленню вектора результативності, конкурентоспроможності та усвідомлених цінностей для різного роду підприємств та організацій в ринковому середовищі. Сьогодні роль корпоративної культури набуває все більшої значущості в сучасному економічному середовищі.

Визначення «корпоративна культура» веде свій відлік з 20-тих років минулого століття, проте чіткого єдиного погляду до визначення її змісту відсутнє. Так у військовій термінології німецький фельдмаршал Гельмут Мольтке вперше використав словосполучення «корпоративна культура» визначивши ним відносини у офіцерському середовищі. В Україні термін «корпоративна культура» увійшов до наукового обігу відносно нещодавно. Тривалий час вона перебувала на початковій стадії розвитку, і її значення для управління персоналом та ефективності організаційної діяльності залишалося малопомітним. Однак на окремих великих підприємствах поступово почала формуватися система матеріальних, культурних і духовних цінностей, яка сприятливо впливала на морально-психологічний клімат колективу, а отже – й на результати роботи. Саме усвідомлення цього позитивного впливу з часом зумовило появу і поширення самого поняття «корпоративна культура». Огляд фахової літератури дозволяє

констатувати, що більшість сучасних дослідників виділяються різні підходи до трактування поняття «корпоративна культура».

В. Кириченко при дослідженні поведінки персоналу в період змін відзначила два концептуальні підходи до вивчення корпоративної культури: символічний і когнітивний, вказуючи, що ..."для ефективного управління корпоративною культурою необхідно насамперед мати чітке уявлення про її сутність, функції та призначення, принципи формування та використання, структурну побудову та функціональне призначення кожного складового елемента"[1].

Термін «корпоративна культура» трактується неоднозначно як об'єктивна необхідність в упорядкуванні взаємовідносин всередині організацій, специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, а також як наслідок усвідомлення їх місця в інфраструктурі економічних, промислових зв'язків. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це синтез духовних і матеріальних цінностей, що реалізуються як всередині підприємства так і зовні, що спонукає співробітників до змін. В динамічному бізнес-середовищі існує розуміння корпоративної культури як сукупності правил, що стосуються всіх форм ділового спілкування, які полягають в тому, щоб забезпечити діючу систему комунікації, вирішення конфліктів, готовності до здійснення ефективних змін. Культура включає всі види поведінки, які можуть або не можуть покращити ефективність бізнесу. Вплив культури на бізнес важко переоцінити. Так, за оцінками Global Human Capital Trends 2016 82 % респондентів вважають, що культура є потенційною конкурентною перевагою [2].

Сьогодні нові інструменти можуть допомогти лідерам компаній виміряти культуру та керувати нею, щоб узгодити її з бізнес-цілями. Керівники компаній визнають, що культура впливає на поведінку, інновації та обслуговування клієнтів. Знаючи, що поведінка лідерів і системи винагород безпосередньо впливають на результативність організації, обслуговування клієнтів, залучення та утримання співробітників, провідні компанії використовують інформацію про поведінку персоналу, щоб керувати своєю культурою та впливати на неї. Ефективна корпоративна культура впливає на ефективність діяльності персоналом, буде сприяти плідній роботі, прагнення персоналу до реалізації всіх завдань установи, а так само особистісному і професійному зростанню кожного співробітника. Такі елементи корпоративної культури як система цінностей, переконань і поведінки сприяють успіху бізнесу та визначають, як відбувається справжня робота в організації, як приймають, підтримують і керуються в роботі її принципами всі співробітники

За даними Global Human Capital Trends 2021 [3] майже дев'ять з десяти (87 %) респондентів опитування відзначили, що культура важлива, а 54 % оцінюють її як дуже важливу. Сьогодні грамотна побудова корпоративної культури може поліпшити управління компанією, вплинути на відносини працівників зі споживачем послуг, може сприяти прояву ініціативи персоналу, підвищити нематеріальну мотивацію, визначити її стратегію.

Підводячи підсумки огляду наукової літератури відзначимо, що, побудова ефективного процесу формування корпоративної культури передбачає створення такого середовища, в якому буде відбуватися безперервний рух підготовки кадрового потенціалу до заданої мети, яку характеризують необхідний рівень сформованості ціннісних орієнтацій, знань, умінь і професійно значущих особистісних якостей.

Література:

1. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. URL: www.politik.org.ua
2. Shape culture. Drive strategy. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/impactof-culture-on-business-strategy.html>
3. Deloitte, Global Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work, 2015. URL: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/humancapital/articles/introduction-humancapitaltrends.html>

Духневич Ольга

*PhD Public management and administration
German University of Administrative Sciences,
Speyer, Rhineland-Palatinate, Germany*

СОЦІАЛЬНА КРИЗА ЯК БАР'ЄР ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВЕЛИКИХ МІСТАХ (НА ПРИКЛАДІ ФРАНКФУРТА-НА-МАЙНІ)

У сучасному публічному управлінні особливого значення набуває міське середовище як точка перетину соціальних викликів та економічної активності. На прикладі Франкфурта-на-Майні, одного з найбільших економічних центрів Німеччини, спостерігається загрозлива тенденція поглиблення соціальних проблем (вулична наркозалежність, проституція, бездомність), особливо в районі головного вокзалу (Bahnhofsviertel). Це має безпосередній негативний вплив на функціонування малого підприємництва в уражених кварталах.

Після пандемії COVID-19 уряди та місцеві громади по всій Європі зіштовхнулись із гострою необхідністю відновлення економіки. Особливо термінового поживлення потребували малі та середні підприємства, що формують соціальну тканину будь-якого міста: кафе, ресторани, бари, магазини, перукарні, ремісничі ательє, локальні ініціативи. Саме ці підприємці першими відчували на собі удари обмежень і стали головними акторами відновлення міського життя. У цьому контексті Торгово-промислова палата Франкфурта-на-Майні (ІНК Frankfurt) у своєму зверненні до муніципалітету від 11 березня 2024 року підкреслила критичну важливість розвитку центральної частини міста як повноцінного економічного простору. У листі зазначається, що центр Франкфурта – серце міської торгівлі – зазнав серйозного падіння активності. Пандемія оголила структурні проблеми: зменшення обсягів продажів, зростання вакантних площ, зниження потоку споживачів. Відвідуваність відновлюється, але купівельна спроможність залишається низькою. Особливо постраждали галузі гастрономії та роздрібною торгівлі – ключові чинники, які залучають людей у центр міста.

Торгово-промислова палата наполягає на інвестиціях у благоустрій, безпеку, чистоту, транспортну доступність, а також підтримку гнучких моделей використання комерційних приміщень. З іншого боку, активізація соціального життя у центрі міста спричинила й негативні тенденції. Разом із кафе, барами й магазинами повернулись і проблеми – посилилась присутність вуличної проституції, присутність наркоторгівлі, залежності та пияцтва. Мешканці та підприємці дедалі частіше говорять про зниження рівня безпеки, особливо у вечірній та нічний час. Це безпосередньо впливає на якість життя, інвестиційну привабливість та загальне враження від міста. Таким чином, ще один учасник соціальних відносин міста фактично наголошує, що стратегія розвитку центральної частини Франкфурта має бути багатовекторною. З одного боку – підтримка економічного відновлення через інфраструктуру та малий бізнес, з іншого – контроль та зниження соціальних ризиків. Без системного підходу та балансування інтересів усіх сторін жодне місто не зможе стати справжнім простором життя, роботи та дозвілля. Зокрема, фіксуються такі наслідки, як зниження довіри до міста як безпечної платформи для бізнесу: малі підприємці повідомляють про скорочення клієнтопотоку, збільшення витрат на безпеку та небажання орендувати приміщення у проблемному районі. У притул до того, що окремі квартали взагалі стають розтряними та не придатними для ведення бізнесу. Існують втрати у сфері туризму та роздрібною торгівлі, оскільки туристи свідомо уникають певних районів через страх і дискомфорт, що прямо зменшує прибутки малого бізнесу – кафе, магазинів, салонів тощо. Як наслідок, відбувається знецінення нерухомості в уражених районах. Зниження вартості комерційної нерухомості демотивує інвесторів і сприяє відтоку підприємців.

Наведені факти свідчать про те, що малі підприємства стають «невидимими жертвами» соціальних криз у місті. Наявні інструменти реагування зосереджені переважно на медико-соціальних, та поліцейських заходах і не охоплюють економічного виміру проблеми. Це формує стратегічний дисбаланс у муніципальному управлінні.

Забезпечення стійкого розвитку міського простору в умовах зростаючих соціальних викликів вимагає комплексного підходу, який передбачає не лише реагування на кризові явища, але й активну підтримку економічних суб'єктів, зокрема малого підприємництва. На прикладі Франкфурта-на-Майні можна простежити, як втрата безпеки та поширення соціальних проблем у центральних районах призводить до відтоку підприємств, зниження інвестиційної привабливості та занепаду ділової активності. Малі підприємства, що формують основу місцевої економіки, стають «невидимими жертвами» соціальних трансформацій, залишаючись поза фокусом антикризових заходів. Саме тому міська стратегія має передбачати включення малого бізнесу до пріоритетів економічного відновлення та соціального врівноваження. Без системної інтеграції економічної політики та соціального захисту неможливо досягти ефективного управління в умовах урбаністичної нестабільності. Міста, а особливо мегаполіси, які прагнуть бути просторами життя, праці та взаємної довіри, мають переосмислити свої підходи до публічного адміністрування, забезпечуючи збалансованість між економічною активністю та соціальною відповідальністю.

Література:

1. Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. Frankfurter Innenstadt attraktiver gestalten. 2024. URL: <https://www.frankfurt-main.ihk.de/presse/pressemeldungen/frankfurter-innenstadt-attraktiver-6086652>

Івасюк Є.О.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

ДОВІРА ЯК ОСНОВНА “ВАЛЮТА” КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Довіра – це основа будь-яких міцних стосунків і ефективної взаємодії. У сучасній Україні, що вже третій рік перебуває у стані повномасштабної війни, довіра до органів публічної влади стала критично важливим ресурсом – своєрідною “валютою”, що визначає ефективність будь-якої комунікації між владою та суспільством.

У кризових умовах, коли інформаційний простір переповнений фейками, емоціями та негативом, люди орієнтуються не на зміст повідомлення, а скоріше на джерело якому можна довіряти. І якщо джерело – уряд, місцева влада чи державна платформа – має кредит довіри, його повідомлення сприймається з меншим опором. Якщо ж її немає, то будь-яке повідомлення викликає сумнів та опір і навіть правильні меседжі викликають роздратування або ігнорування.

Тому варто розглянути в динаміці, що ж відбувається з рівнем довіри до органів публічної влади та їх комунікацією. До прикладу, порівняно з груднем 2022 року стабільно зростає критика органів влади. Зокрема, частка тих, хто довіряє Уряду знизилася з 52% до 26%, недовіра – зросла з 19% до 44% у 2023. А станом на кінець 2024 довіра впала з 26% до 20%, недовіра ж навпаки зросла з 44% до 53% [1].

За даними дослідження “Українські медіа, ставлення та довіра у 2024 р.” проведеного InMind на замовлення міжнародної організації Internews Network, значущо знизився рівень довіри, як до джерела інформації, до Офісу Президента, Уряду та Місцевої влади.

Як джерелу інформації українці довіряли:

- Офісу Президента у 2022 – 73%, 2023 – 69%, 2024 – 44%;
- Уряду у 2022 – 60%, 2023 – 59%, 2024 – 41%;
- Місцевій владі у 2022 – 61%, 2023 – 53%, 2024 – 41% [2].

Такий значний обвал рівня довіри до комунікації органів публічної влади й довіри до влади в цілому є тривожним сигналом, що не можна ігнорувати.

Падає і довіра до “класичних” каналів комунікації, що безпосередньо впливає на ефективність комунікації з боку держави. Так суттєво втратили довіру українські ЗМІ, чий показники довіри повернулися до рівня грудня 2021 року. Найбільш кричуще падіння довіри до вітчизняних ЗМІ відбулось у 2023 році в порівнянні до 2022 року. У 2022 році рівень довіри становив 57% і недовіри – 14%. У грудні 2023 року довіряли вже лише 29%, на противагу 40% опитуваних. Станом на зараз українським ЗМІ довіряють 27%, не довіряють – 42%, інші 32% мають невизначене ставлення [1].

За дослідженням Київського міжнародного інституту соціології, довіра українців до телемарафону “Єдині новини” продовжує падати. І різниця в рівні довіри є значущою. Якщо між травнем 2022 року і жовтнем 2023 року частка тих, хто довіряє, знизилася з 69% до 48%, то до грудня 2023 показник знизився до 43% [3].

Водночас у 2024 році українці найбільше довіряють соціальним мережам – 47,3%. Вони й досі займають провідну позицію як джерело новин – їх використовують 73,4% українців [4]. Це свідчить про те, що українці все менше вірять професійним ЗМІ; все більше стають заручниками «інформаційних бульбашок» в соціальних мережах та Telegram, схильні довіряти “диванним експертам”. Це фрагментує медіапростір і робить його менш контрольованим. Що, своєю чергою, робить складнішим просування єдиних державних наративів в інформаційному полі.

Крім того, емоційний фон, що впливає на сприйняття інформації погіршує ситуацію. За дослідженням “Психічне здоров’я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни: хвиля 3”, проведеного компанією Gradus Research в партнерстві з фондом Безбар’єрність та МОЗ, емоційний стан українців значно погіршився. До емоцій, що домінують останнім часом відносяться: втома – 46%, напруженість – 44% і надія – 31%. У порівнянні з попередніми двома хвилями опитування, збільшилась кількість тих, хто переживає напруженість, страх, гнів, роздратування, безсилля, розчарування та відчай. Зменшилась частка тих, хто відчуває надію: з 40% у 2022 році до 31% у 2024 році [5].

Як свідчить статистика, чим довше триває війна, тим більше громадяни піддаються емоційному виснаженню, стають скептичними та менш схильними до позитивного сприйняття комунікації з боку держави.

Отже, на фоні падіння рівня довіри до державних інституцій, “традиційних” медіа та погіршення емоційного фону комунікація органів публічної влади буквально знецінюється. А саме падіння рівня довіри до державних інституцій на тлі тривалості військових конфліктів створює нові виклики для комунікації. Одним з найбільших є посилення впливу пропаганди та підтримка вигідних ворогу наративів і розпалення ворожнечі всередині суспільства.

Література:

1. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1>
2. Найбільш надійним джерелом інформації для українців залишаються родина й друзі, – дослідження USAID-Internews. URL: <https://detector.media/infospace/article/234411/2024-11-07-naybilsh-nadiynym-dzherelom-informatsii-dlya-ukraintsiv-zalyshayutsya-rodyna-y-druzi-doslidzhennya-usaid-internews/>
3. Українці втомились від телемарафону “Єдині новини” під час війни, – The New York Times. URL: https://lb.ua/society/2024/01/03/592050_ukraintsiv_tomilis_vid_telemarafonu.html
4. Дослідження. Медіа-споживання українців: третій рік повномасштабної війни. URL: <https://www.oporua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhyvannya-ukrayinciv-tretyy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292>

5. Дослідження у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я. Березень 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/>

Кирчу Р.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Земельні відносини є однією з найбільш динамічних і чутливих сфер публічного управління, що вимагає високого рівня правової впорядкованості, прозорості, підзвітності й ефективності. В умовах трансформації української державності та активного впровадження цифрових технологій цифровізація адміністративного управління у сфері земельних відносин стає не просто інноваційною ініціативою, а життєво необхідним кроком до досягнення належного врядування. Сучасна цифрова держава вимагає відкритого, орієнтованого на громадянина управління, в якому ключову роль відіграє електронне надання послуг, інтегровані інформаційні ресурси, геопросторові дані та злагоджене нормативне забезпечення. Саме в такому контексті постає потреба наукового осмислення процесів цифровізації у сфері земельного адміністрування.

Цифровізація в даній сфері трактується як глибока технологічна та управлінська трансформація, що охоплює не лише автоматизацію процедур, а й зміну філософії взаємодії держави з громадянами і бізнесом. Вона полягає в переході до цифрових форм управління, у створенні відкритих реєстрів земель, геоінформаційних систем та єдиних електронних баз даних, які забезпечують простежуваність, точність і своєчасність управлінських рішень. В умовах децентралізації влади, коли значна частина функцій у сфері землекористування передана територіальним громадам, цифрові інструменти стають критично важливими для забезпечення належної ефективності адміністративних процедур на місцевому рівні.

Процес цифрової трансформації земельних відносин в Україні спирається на цілу низку законодавчих та підзаконних актів, які визначають основи електронного врядування, геопросторових даних і відкритості публічної інформації. Окремі з них мають фрагментарний характер, інші ж формують фундаментальні рамки цифрової взаємодії, як-от закон «Про національну інфраструктуру геопросторових даних», що забезпечує правову основу для функціонування кадастрових систем, або закон «Про адміністративні послуги», який визначає базові принципи цифрового обслуговування. Проте відсутність інтегрованого, всеохопного законодавчого акту, що регулював би цифрову взаємодію саме у сфері земельного адміністрування, ускладнює координацію між органами влади, призводить до правової колізійності та непередбачуваності при наданні електронних послуг.

У практичному вимірі цифровізація земельного управління проявляється у функціонуванні державного земельного кадастру, публічної кадастрової карти, інтеграції з реєстрами речових прав на нерухомість та наданні онлайн-послуг через національні цифрові платформи. Ці інструменти дозволяють значно скоротити час розгляду заяв, зменшити кількість контактів між громадянином і чиновником, забезпечити прозорість у розпорядженні землями та виявляти правопорушення шляхом автоматизованого моніторингу. Проте їх ефективність напряму залежить від якості технічного впровадження, підготовки персоналу, ступеня відкритості інформації, а також від нормативної визначеності функцій суб'єктів управління.

Незважаючи на прогрес у впровадженні цифрових інструментів, українська система управління земельними ресурсами продовжує стикатися з низкою системних викликів. Одним

із ключових бар'єрів є нерівномірність цифрової спроможності органів місцевого самоврядування. У сільських громадах, де зосереджена значна частина земельного фонду, бракує кваліфікованих фахівців, технічного обладнання та стабільного інтернет-з'єднання, що унеможливує повноцінне використання цифрових платформ. Водночас централізовані державні системи не завжди враховують локальні потреби та специфіку громад. Додатковим фактором, що гальмує цифровізацію, є недовіра громадян до нових сервісів, що пояснюється попереднім негативним досвідом, низькою обізнаністю та обмеженим доступом до консультацій.

Системне оновлення адміністративного управління у сфері земельних відносин повинно передбачати не лише технічну модернізацію, а й глибоку правову реформу, орієнтовану на інтеграцію процедур, скорочення бюрократичного навантаження та підвищення участі громадян. Йдеться про створення єдиної цифрової платформи, що поєднуватиме кадастрові, реєстраційні, судові та моніторингові дані, про впровадження смарт-рішень на основі штучного інтелекту та супутникового спостереження, а також про законодавче закріплення обов'язку відкриття даних у реальному часі. Особливої ваги набуває цифрова освіта для посадовців і громадськості як інструмент формування нової культури управління. Лише за умови синхронного розвитку технологічних, правових і соціальних компонентів цифровізація у сфері земельного адміністрування зможе виконати свою ключову функцію – забезпечити сталий, справедливий і прозорий розподіл земельного ресурсу в інтересах суспільства.

Отже, цифровізація адміністративного управління у сфері земельних відносин є не просто проявом технологічного прогресу, а важливим індикатором зрілості публічної влади, її здатності до інноваційної адаптації, підзвітності та ефективної взаємодії з громадянами. Перетворення, що нині відбуваються, відкривають нові можливості для оптимізації процедур, попередження зловживань і зміцнення інституційної довіри. Проте реальний успіх цього процесу залежить від здатності держави створити узгоджене правове поле, забезпечити доступність інфраструктури на всіх рівнях і сформувати цифрову компетентність тих, хто здійснює управлінські функції та є об'єктом управлінських рішень.

Література:

1. Бойко, О.О., & Сидоренко, О.О. (2023). Інструменти комерціалізації інновацій малими та середніми підприємствами. *Економічний часопис-XXI*, 10(10), 83-88. DOI:10.32346/2073-1052.2023.10.83
2. Капура, В.В., & Білякова, О.В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на малих підприємствах. *Економіка промисловості*, 2(84), 110-117. DOI:10.32639/2414-990X.2022.2.110
3. Коваленко, О.В., & Яцишин, О.В. (2022). Інструменти комерціалізації інновацій на середніх підприємствах. *Економіка промисловості*, 3(85), 138-145. DOI:10.32639/2414-990X.2022.3.138
4. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91

Кічурчак М.В.

д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Львів, Україна

БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ НА КУЛЬТУРУ В КРАЇНАХ ЄС: СТРАТЕПЧНІ ОРІЄНТИРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах постпандемічного відновлення, цифровізації та поглиблення глобальних трансформацій сфера культури в країнах Європейського Союзу (ЄС) набуває дедалі більшого значення як інструмент зміцнення соціальної згуртованості, збереження національної

ідентичності, розвитку креативності та підтримки креативних індустрій. Враховуючи ці виклики й можливості, актуалізується необхідність переосмислення підходів до державної підтримки та фінансування сфери культури в контексті сталого розвитку та заходів культурної політики.

Це дослідження є продовженням аналізу головних закономірностей розвитку сфери культури в національній економіці та ролі держави в цьому процесі на прикладі країн ЄС та України. На регіональному рівні було виокремлено особливості бюджетного фінансування сфери культури в Україні [1]; визначено основні чинники розвитку креативних індустрій та сфери культури в умовах постійної кризи української економіки [2]; окреслено провідні напрями розвитку сфери культури в країнах ЄС в контексті формування соціального капіталу, пріоритетів сталого розвитку та зміцнення людського капіталу [3; 4]. Крім того, було розкрито основні тенденції еволюції та ко-еволюції економічної думки щодо культурних і креативних індустрій в економічній теорії [5]. З огляду на це постає потреба в поглибленому аналізі державного фінансування сфери культури в країнах ЄС з урахуванням сучасних глобальних змін.

У 2009-2023 рр. структура загальних бюджетних видатків на сферу культури в країнах ЄС демонструвала відносну стабільність (табл. 1). У низці країн ЄС спостерігалися періоди як різкого зростання, так і скорочення обсягів бюджетного фінансування впродовж аналізованого періоду. Спільною рисою є те, що частка загальних бюджетних видатків на сферу культури в країнах ЄС переважно коливається в межах 1,0-1,5% загальних бюджетних видатків. Це може свідчити про помірну, але водночас стабільну увагу до розвитку цієї сфери в контексті державних пріоритетів країн ЄС і глобалізаційних процесів.

Таблиця 1 – Видатки загального бюджету на культуру в країнах ЄС у 2009-2023 рр., % загальних бюджетних видатків

Країна	2009	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Бельгія	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9
Болгарія	0,9	1,0	1,1	1,2	1,4	1,5	1,1	1,6	1,3	1,2	1,1	1,2	0,9	1,3
Чехія	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,6	1,4	1,3	1,4	1,4
Данія	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2
Німеччина	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8
Естонія	2,7	2,7	2,7	2,8	2,7	2,6	2,6	2,6	2,4	2,5	2,1	2,1	2,2	2,2
Ірландія	0,8	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
Греція	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Іспанія	1,4	1,4	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	0,9	0,9	1,1	1,1
Франція	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1
Хорватія	1,7	1,7	1,6	1,5	1,5	1,4	1,3	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5	1,5	1,7
Італія	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Кіпр	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4
Латвія	2,5	2,4	2,4	3,1	3,1	2,9	2,6	2,9	2,8	2,6	2,2	2,2	2,1	2,1
Литва	1,8	1,5	1,5	1,6	1,7	1,8	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	1,9	2,0	2,1
Люксембург	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,1	1,2	1,2	1,2
Угорщина	1,3	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	2,1	2,5	2,7	2,5	2,5	2,1	2,2	2,1
Мальта	1,2	1,3	1,4	1,5	2,0	2,1	1,9	2,4	2,2	1,8	2,0	1,8	2,2	2,6
Нідерланди	1,1	1,1	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Австрія	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	0,9	0,9	0,9	1,0
Польща	1,6	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5	1,7	1,9	1,8	1,4	1,3	1,3	1,4
Португалія	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Румунія	1,0	1,1	1,1	1,1	1,3	1,2	1,0	1,1	1,0	1,1	0,8	0,7	0,7	0,7
Словенія	1,8	1,7	1,6	1,4	1,5	1,5	1,4	1,5	1,5	1,5	1,3	1,4	1,4	1,4
Словаччина	1,5	1,5	1,2	1,2	1,1	1,2	1,0	1,1	1,3	1,3	1,1	1,0	1,2	1,1
Фінляндія	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Швеція	1,2	1,2	1,2	1,1	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3	1,1	1,0
Ісландія	2,5	2,4	5,2	2,5	2,3	2,5	2,2	2,3	2,5	2,4	2,4	2,3	2,3	2,2
Норвегія	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,2	1,1
Швейцарія	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2

Джерело: [6].

Отже, у 2009-2023 рр. загальні бюджетні видатки на культуру засвідчили значні відмінності у підходах до державного фінансування цієї сфери та реалізації заходів культурної політики в країнах ЄС. Це відображає особливості історичного, соціального та економічного розвитку окремих країн, а також пріоритети національних культурних стратегій в умовах глобалізації.

Література:

1. Kichurchak M. Evaluation of the cultural sphere budgetary financing at the subnational level in the context of sustainable development in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 4(35). С. 230-237. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i35.222063>.
2. Кічурчак М.В. Структурні зміни у розвитку креативних індустрій в умовах перманентної кризи економіки України. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*. 2020. № 17(45). С. 9-16. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-17(45)-9-15.
3. Kichurchak M. Evaluation of cultural sphere development in the European Union countries as a factor of forming social capital and creative industries: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 184(7-8). Р. 68-78. <https://doi.org/10.21003/ea.V184-07>.
4. Kichurchak M. Factors of budgetary funding for higher education in the European Union countries in the context of sustainable and human development: Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). С. 279-287. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3540>.
5. Кічурчак М.В. Чинники еволюції та коеволюції культурних і креативних індустрій в економічній теорії. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2021. Вип. 54. С. 242-263. <https://doi.org/10.15407/ingedu2021.54.242>.
6. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 28.05.2025).

Корчинська О.О.

к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна

РОЛЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: ПУБЛІЧНИЙ АСПЕКТ

Місцеве самоврядування як форма управління та інструмент демократії, соціального партнерства забезпечує реалізацію конституційних прав громадян шляхом прямої їх участі у вирішенні щоденних питань.

В незалежній Україні місцеве самоврядування виражає право територіальної громади самостійно вирішувати питання локального характеру. Варто зазначити, що рівень розвитку місцевого самоврядування в будь-якій державі відображає традиції народу, умови його життя та розвитку суспільства в цілому, що яскраво відображено в історії становлення місцевого самоврядування в Україні від найдавніших часів і досі.

Самоврядування набуло громадянського значення ще за часів існування Київської Русі. Всі самоврядні процеси базувались на звичаєвому праві і реалізовувались через народне віче, що було найвищим органом місцевого самоврядування громад.

Далі процес державотворення України як самостійної держави був повалений, а території розділені в час феодальної роздробленості та монгольської навали. З Києва акцент змістився на Галицько-Волинське князівство, Переяславщину. Між князівствами точилась боротьба за владу, а справи на місцях вирішує місцева еліта (торговці та землевласницька аристократія). В цей період місцеве самоврядування існувало як суміш громадської ініціативи та впливу бояр.

Наступний етап формування основ місцевого самоврядування був також складним, оскільки наші території зазнали руйнувань та навали монголо-татарської Орди, що змусило змістити пріоритети управління на оборонні та захист своїх територій.

Період входження українських земель до складу Великого князівства Литовського був доволі ефективним з позиції функціонування місцевого самоврядування, оскільки розвивалось у формі вітійства, влад належала війту, а процедура його обрання проходила на міському віче. Фактично, міста стали осередком розвитку місцевого самоврядування та визначальним фактором у культурному та економічному розвитку.

Окремої уваги заслуговує інформація щодо поширення на українські міста в середині XIV ст. Магдебурзького права, що надавало автономію містам з можливістю запровадження власного органу міського самоврядування – магістрату, який складався з двох колегій – ради (адміністративний орган) та лави (судовий орган). На жаль, історично так склалось, що Магдебурзьке право поступово почали скасовувати. І лише Київ зберіг цей самоврядний статус до 1834 року.

Особливим періодом відродження місцевого самоврядування була Козацька держава, з якою пов'язують початок становлення українського муніципалізму як системи управління місцевими справами, в якій окрему роль відіграє місцеве самоврядування. Важливим інституційно підтвердженим фактом закладення основ сучасного місцевого самоврядування було прийняття української Конституції Пилипа Орлика (5 квітня 1710 р.) в якій закладені принципи захисту від свавілля урядовців та забезпечення прав людей.

1654 рік став початком ліквідації місцевого самоврядування, а вже в 1722 р. запроваджується адміністративний нагляд російських комендантів за роботою органів місцевого самоврядування в Україні. Наступні 20 років російські царі дуже активно впроваджували політику знищення будь-яких державотворчих процесів в Україні та місцевого самоврядування зокрема шляхом ліквідації полково-сотенного устрою в Україні, а разом з ним і Магдебурзького права в містах Гетьманщини.

Наступним складним періодом для реалізації місцевого самоврядування був час існування Російської імперії (XVIII-XIX ст.), котрий характеризувався чіткою вертикаллю імперської влади з обмеженим становим самоврядуванням через часткове залучення громадян у місцеві справи.

Короткотривалим, проте ефективним з позиції державотворення та розвитку місцевого самоврядування, був період існування Української Народної Республіки (1917-1921 рр.). Місцеве самоврядування було законодавчо закріплено та форми його реалізації (міські думи, волосні ради), що відповідало європейським моделям та концепціям. Проте, з 1922 р., Україна входила в склад радянського союзу, в межах якого самоврядування мало лише декларативний характер, без жодного реального втілення.

Важливим та абсолютно логічним для відновлення державності в Україні став 1991 р, коли наша держава стала незалежною державою та розпочала самостійний шлях розбудови місцевого самоврядування, ґрунтований на звичаях та традиціях, починаючи з часів Київської Русі. Реальне відродження місцевого самоврядування в Україні варто датувати 1996 р. з прийняттям Конституції України та 1997 р., коли було прийнято Закон України «Про місцеве самоврядування». Процес трансформації місцевого самоврядування в Україні триває досі і пов'язано це з реформою децентралізації влади в Україні (починаючи з 2014р.), метою якої є розширення повноваження органів місцевого самоврядування та можливості вирішувати місцеві проблеми самостійно.

Загалом, місцеве самоврядування в Україні має тривалий історичний шлях та пройшов трансформаційні процеси в залежності від політики держави, до складу якої входила Україна. Сучасний стан функціонування місцевого самоврядування характеризується децентралізованим публічним управлінням, ратифікацією європейських стандартів та принципів демократії та має перспективи розвитку та забезпечення соціально-економічної

стабільності не лише окремих територіальних громад, а й держави в цілому. Головною перешкодою розвитку місцевого самоврядування в Україні є українсько-російська війна, яка призупинила можливість його реалізації на територіях, де проводяться активні бойові дії чи є тимчасово окупованими.

Лі Д.В.

провідний спеціаліст

Тагачін М.К.

провідний спеціаліст

*КП «Міське управління справами» Дніпровської міської ради,
Дніпро, Україна*

ПОЛІПШЕННЯ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Україна є унітарною державою з єдиною правовою базою, у межах якої повинні працювати і громади, з утворюваними ними силами забезпечення безпеки. Контроль над дотриманням ними законодавства України має бути покладений на органи місцевого самоврядування, громадські комісії та місцеві державні адміністрації. Відповідні силові структури, своєю чергою, в інтересах власної діяльності мають укласти з ними угоди, меморандуми про співпрацю, в рамках яких організовують спільну діяльність і взаємодію, надають методичну, консультативну, навчальну, матеріально-технічну допомогу. [1].

В умовах сучасного реформування публічного управління в Україні, особливо в контексті децентралізаційних процесів, значно зростає значення органів місцевого самоврядування як основних управлінських структур на рівні територіальних громад. Однією з ключових передумов ефективної роботи місцевих рад є впровадження результативних механізмів управління та прийняття рішень, які ґрунтуються на врахуванні потреб громади, принципах відкритості, прозорості й підзвітності. Це набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли місцева влада змушена оперативно реагувати на виклики та ухвалювати стратегічні рішення в складній безпековій та соціально-економічній ситуації.

Кожен рік органи місцевого самоврядування намагаються покращити механізми управління та прийняття рішень, цим зумовлено те що існує електронне урядування у кожній громаді де висвітленні останні події органів місцевого самоврядування а саме:

- проведенні сесії;
- прийняті рішення виконавчого комітету;
- структура органів місцевого самоврядування;
- звернення громадян;
- інше.

Завдяки сучасним механізмам управління та прийняття рішень органів місцевого самоврядування звичайні громадяни територіальної громади можуть особисто переконатись в правильності прийнятого рішення, або залишити скаргу, щодо незгоди з вірність даного рішення.

У процесі прийняття рішень місцевого значення, проведення обов'язкових консультацій з громадянами передбачено законодавством більшості країн. У багатьох країнах Західної Європи законотворча робота щодо проведення консультацій з громадянами розпочалася ще понад 30-ти років тому, як результат історичного розвитку і трансформацій.

Основні його відмінності в кожній країні залежать від конкретизації норм встановлення процедур і сфери (питань), які підлягають обов'язковим консультаціям. [2].

Інструменти для інформування громадськості включають ті, які можуть використовуватися на місцевому рівні для того, щоб надати представникам громадськості інформацію, необхідну для розуміння проєкту, процесу прийняття рішень, а також надати відгук щодо участі мешканців міста. Ці інструменти мають багато форм і застосовуються до всіх рівнів участі мешканців міста. Зацікавленим сторонам не обов'язково бути фізично присутніми, щоб інструменти інформування працювали добре. [3].

В умовах повномасштабної воєнної агресії проти України особливої ваги набуває питання ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, які залишаються основною ланкою управління, найближчою до населення. Саме вони забезпечують безперервне функціонування територіальних громад, реагуючи на нагальні потреби населення в умовах підвищеної загрози. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є дослідження та вдосконалення механізмів управління й прийняття рішень на місцевому рівні в умовах нестабільності та загрозового безпекового середовища.

Воєнний стан вимагає від місцевих органів влади максимальної концентрації зусиль, ресурсів і управлінської гнучкості. Необхідність оперативного реагування на виклики, взаємодія з органами державної влади та військовим командуванням, а також постійне інформування громади висувають високі вимоги до якості управлінських рішень. Усе це має здійснюватися з дотриманням принципів законності, публічності, прозорості та підзвітності.

Управлінські механізми, які ефективно діяли в умовах мирного часу, потребують адаптації до реалій війни. Зміни мають охоплювати як нормативно-правові засади, так і організаційні аспекти роботи місцевої влади. Водночас важливо зберігати баланс між забезпеченням прав і свобод громадян та впровадженням обмежувальних заходів, зумовлених воєнною необхідністю, ось декілька варіантів щодо вдосконалення механізмів управління та прийняття рішень під час воєнного стану:

- для оперативного реагування на загрози доцільно створювати оперативні штаби, що координують дії місцевої влади з військовими, поліцією, рятувальними та медичними службами;
- місцеві ради повинні мати оновлені плани реагування на воєнні та гуманітарні виклики, що враховують різні сценарії розвитку подій;
- необхідно спростити адміністративні процедури, скоротити терміни ухвалення рішень та делегувати повноваження виконавчим органам для оперативного розв'язання нагальних питань;
- використання цифрових платформ (електронний документообіг, онлайн-сесії, чат-боти) забезпечує безперервність управління та прозорість навіть у складних умовах;
- залучення громадян до ухвалення рішень через петиції, опитування та консультації зміцнює довіру до влади та підвищує ефективність управління;
- прозора та оперативна комунікація через офіційні сайти, соцмережі та ЗМІ знижує паніку та підвищує довіру до влади;
- підготовка кадрів до дій в умовах війни через курси з кризового менеджменту, правового регулювання та кібербезпеки;
- впровадження системи оцінки ефективності рішень за критеріями доцільності, швидкості та соціального впливу для коригування стратегій.

Література:

1. Положешна І.В. Аналітичне забезпечення процесу децентралізації: результати, виклики, перспективи. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (33-39), 2021. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.5>

2. Антонова Л.В. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (10-17), 2023. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>
3. Лукашевський Ю. О. Розвиток інструментів участі громадян у місцевому самоврядуванні (на прикладі м. Львова). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з публічного управління. Львівський національний університет, 218 с, 2024р. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/radaphd/27292/disertaciya-rozvitok-instrumentiv-uchasti-gromadyan-u-miscevomu-samovryaduvanni-lukashevskiy.pdf>

Малишак А.С.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Галанець В.В.

*к.н. з держ.управління, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет "Львівська політехніка",
Львів, Україна*

СИСТЕМА МОТИВАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС НА ПРИКЛАДІ ФРАНЦІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ

Адаптація національних систем державної служби до стандартів Європейського Союзу є стратегічним пріоритетом для країн-членів. Основні принципи ЄС – меритократія, підзвітність, прозорість, ефективність і верховенство права – вимагають професійної, мотивованої та етичної публічної адміністрації[1].

Державна служба Німеччини (Beamten) ґрунтується на кар'єрній системі з конституційними принципами заслуг і вірності. Стаття 33 Основного закону Німеччини гарантує рівний доступ до публічних посад на основі придатності, кваліфікації та професійних досягнень. В останні десятиліття Німеччина провела реформи для модернізації управління людськими ресурсами в державній службі, прагнучи підвищити мотивацію при збереженні традиційних переваг нейтральності та професіоналізму [3].

Німеччина приділяє значну увагу навчанню як мотивуючому чиннику та засобу досягнення високих результатів. Вступ до кожного кар'єрного рівня державної служби (нижчої, підвищеної, вищої служби) передбачає структуровану підготовку – поєднання академічного навчання та практичних стажувань – для надання необхідних навичок. Наприклад, вищі державні службовці зазвичай повинні пройти Vorbereitungsdienst (часто включає академію державного управління або університетську програму), після чого складають іспит. [3].

У Німеччині система оплати праці державних службовців залишається переважно традиційною, з акцентом на трудовий стаж, де автоматичне підвищення зарплати ґрунтується на стажі, а не на результатах роботи. Хоча структура зарплат включає базову ставку, надбавки за характер посади та потенційно елементи PRP, останні фактично не інтегровані в систему [2].

Існують суттєві відмінності в оплаті праці між федеральним, регіональними та місцевими рівнями, зокрема до 10% розриву, а також регіональні дисбаланси, як-от розрив між північчю і півднем. Спроби запровадження PRP викликали критику щодо об'єктивності критеріїв та призвели до правових суперечок, що свідчить про обмежену готовність системи до переходу на винагороду за результатами [6].

Франція має одну з найстаріших і найбільш структурованих систем державної служби в Європі, що базується на кар'єрній стабільності, централізованій підготовці еліт і високому

статусі публічної служби. Нинішня система мотивації у Франції поєднує традиційні елементи (гарантії, ієрархію, престиж) із сучасними підходами, орієнтованими на ефективність і підзвітність.

Французька державна служба традиційно базується на системі конкурсного вступу (*concours*), що гарантує рівні можливості та високу якість кадрів. Кар'єрне зростання, раніше залежне від стажу, нині більше враховує результати роботи: щорічне оцінювання (*entretien professionnel*) стало ключовим інструментом для просування, премій та підвищення мотивації.

Франція впровадила елементи оплати за результатами через системи PFR (2008) та RIFSEEP (2015), які поєднують надбавки за функції та оцінки ефективності. Хоча бонуси складають лише кілька відсотків зарплати, вони сигналізують про перехід до культури результатів. Доповненням є премії за досягнення організаційних цілей, нагороди, а також нематеріальні стимули: відзнаки, гнучкі графіки, дистанційна робота та увага до добробуту працівників.

У 2021 році президент Франції Еммануель Макрон оголосив про закриття *École nationale d'administration* (ENA) – елітної школи, яка з 1945 року готувала вищих державних службовців, але зазнавала критики за елітарність і віддаленість від суспільства. З 1 січня 2022 року її замінив *Institut national du service public* (INSP), створений для модернізації та демократизації підготовки високопосадовців. INSP прагне забезпечити більш відкритий доступ до державної служби, впроваджуючи нові конкурси, акцент на професійні компетенції, інклюзивність і міжвідомчу мобільність, а також оновлені програми навчання, що відповідають сучасним викликам та європейським стандартам [4].

Кар'єрне зростання та мобільність у французькій державній службі зазнали суттєвих змін: традиційно система була жорстко структурованою – службовці просувалися в межах корпусу, головно за старшинством. Хоча це забезпечувало стабільність, така модель стримувала молоді таланти та оновлення кадрів. Реформа 2019 року (закон про трансформацію державної служби) надала більше гнучкості: з'явилася можливість переходу між міністерствами та регіонами, зовнішнього набору на окремі посади, а також пришвидшеного просування за результатами оцінювання (*avancement au choix*). Запроваджено програми підтримки талановитих службовців, а також нематеріальні стимули – державні відзнаки, визнання за інновації, гнучкий графік і увага до балансу між роботою та особистим життям. Такий підхід відображає загальноєвропейський тренд на формування мобільної, компетентнісної та ціннісно-орієнтованої публічної служби [5].

Німеччина та Франція, попри різні адміністративні традиції, мають спільні підходи до мотивації державних службовців відповідно до принципів ЄС. Обидві країни забезпечують вступ на державну службу за здібностями та досягненнями: набір відбувається через відкриті конкурси, а підвищення базується на результатах роботи, а не лише на стажі.

Література:

1. European public service: exemplary practices that will be useful for Ukraine. URL: <https://euneighbourseast.eu/young-european-ambassadors/blog/european-public-service-exemplary-practices-that-will-be-useful-for-ukraine/>
2. Franca, V., & Arzenšek, A. (2023). The basic principles of civil servants' remuneration: A legal and human resource management analysis from a European perspective. In A. Massey (Ed.), *The Civil Service in Europe: A Research Companion* (pp. 518–530). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003458333-31>
3. The Civil Service in Germany. URL: <https://ceridap.eu/the-civil-service-in-germany/?lng=en>.
4. Institut national du service public. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Institut_national_du_service_public?utm_source=chatgpt.com
5. Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation_french-civil-service.pdf
6. Reichard, C., & Schröter, E. (2021). Civil Service and Public Employment. In Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., & Ziekow, J. (Eds.), *Public Administration in Germany* (pp. 205–224). Cham: Palgrave Macmillan.

Марискевич А.Т.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Табачук А.Я.

к.е.н., доцент

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
Львів, Україна*

ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

Сталий розвиток регіонів як об'єкт публічного управління є складним, багатовимірним явищем, що потребує інтеграції економічних, соціальних, екологічних та інституційних складових у єдину систему стратегічного управління. Концепція сталого розвитку виникла на межі XX–XXI століть у відповідь на глобальні виклики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів, поглибленням соціальної нерівності та зростанням техногенного навантаження на довкілля. Її фундамент було закладено у доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987), а на міжнародному рівні вона набула імплементації через ухвалення «Порядку денного до 2030 року» та Цілей сталого розвитку ООН [1].

У науковій літературі існує декілька підходів до розуміння сталого розвитку. Зокрема, за С. Беллом і С. Морсом, сталий розвиток розглядається як динамічна взаємодія між індикаторами економічної ефективності, соціального прогресу та екологічної рівноваги, що дозволяє управляти змінами у довгостроковій перспективі [2]. У публічному управлінні цей підхід трансформується в необхідність прийняття збалансованих рішень, які не лише реагують на поточні проблеми, а й формують базу для майбутнього розвитку регіонів.

Роздумуючи над концепцією сталого розвитку Дж. Сакс, наголошує на необхідності поєднання технічного прогресу, інституційної зрілості та етичних принципів для досягнення глобального балансу між людиною і природою [4]. У даному контексті, С. Осборн обґрунтовує концепцію «нового публічного врядування», у якій держава виступає не лише як регулятор, а як координатор мережевої взаємодії між зацікавленими сторонами [5].

Серед актуальних викликів сталого розвитку регіонів в Україні доцільно виділити наступні:

1. Військові дії та деградація інфраструктури. Руїнування критичної інфраструктури та виробничих потужностей знижує економічну та енергетичну безпеку регіонів, посилює соціальну напруженість.

2. Міграція та демографічні зміни. Внутрішні переміщення та еміграція працездатного населення зумовлюють дисбаланс на ринку праці й загрожують скороченням людського потенціалу.

3. Екологічні ризики. Забруднення довкілля, спричинене воєнними діями та промисловою спадщиною, підсилює небезпеку для здоров'я населення й ускладнює реалізацію екологічних цілей.

4. Інституційна нестабільність. Недостатня спроможність органів місцевого самоврядування до стратегічного планування та брак ресурсів гальмують імплементацію політик сталого розвитку [3].

Наявність вагомих викликів сталого розвитку регіонів України зумовлює низку проблем публічного управління, зокрема:

- відсутність цілісного бачення розвитку регіонів і фрагментарність державної політики;
- низький рівень участі громадськості у формуванні рішень;
- бюджетні обмеження та недосяжність повного фінансування екологічних і соціальних проєктів;

- непослідовність реалізації та моніторингу прийнятих стратегій.

Виходячи зі сказаного, вважаємо за доцільне виокреслити шляхи подолання викликів згаданих викликів:

1. Зміцнення інституційної спроможності органів влади через професіоналізацію кадрів, розвиток аналітичних центрів і цифрових інструментів управління.
2. Інтеграція цілей сталого розвитку у національні, регіональні та муніципальні стратегії з урахуванням територіальної специфіки.
3. Залучення громадськості та бізнесу до процесів планування й контролю через публічно-приватні партнерства та механізми участі.
4. Мобілізація фінансових ресурсів із міжнародних фондів, інвестицій і грантових програм для відбудови та «зеленої» модернізації економіки.

Отже, система публічного управління сталим розвитком регіонів стикається з багатовимірними викликами, посиленими воєнними та економічними факторами. Ефективна відповідь можлива за умови переходу від декларативних стратегій до комплексної координації дій усіх рівнів влади, інклюзивного залучення стейкхолдерів і впровадження інноваційних управлінських інструментів.

Література:

1. United Nations. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development : resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York : United Nations, 2015. 41 p. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 19.05.2025).
2. Bell S., Morse S. Sustainable Development: Indicators and Frameworks for Policy and Management. London : Routledge, 2018. 296 p.
3. Klimovsky D.; Nemec J.; Pinterič U. Local Governments in Times of Crisis: Between Austerity, Reform and Innovation. Cham : Springer, 2022. 371 p.
4. Sachs J. D. The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions. New York : Columbia University Press, 2020. 320 p.
5. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London : Routledge, 2010. 326 p

Федоренко О.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЕВОЛЮЩА ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності, зростання соціальних дисбалансів та екологічних загроз роль бізнесу більше не обмежується генеруванням прибутку. Поняття соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) стало невід’ємною складовою стратегічного управління підприємствами. Проте його зміст, пріоритети та механізми реалізації зазнали істотної трансформації – від благодійності до інтеграції у бізнес-моделі принципів сталого розвитку, етики та прозорості. Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю теоретичного осмислення сучасного трактування СВБ, а також потребою практичних рішень для її ефективної реалізації в умовах війни, цифровізації та глобальних викликів.

Історично СВБ розвивалась як реакція на соціальний тиск, етичні виклики та очікування громадськості. У XX столітті поняття формувалося навколо корпоративної

благодійності, але згодом трансформувалося у більш комплексне явище. Сучасна СВБ ґрунтується на багаторівневій системі зобов'язань перед стейкхолдерами: власниками, працівниками, споживачами, громадою, державою та екосистемою.

У міжнародній практиці зміст СВБ детально розкривається в документах ISO 26000, Глобального договору ООН та керівних принципах OECD. Відповідно до цих підходів, соціально відповідальний бізнес не лише дотримується норм закону, а й проактивно формує середовище довіри, інклюзії та сталого добробуту.

Модель сучасної СВБ охоплює чотири ключові виміри:

- економічний – чесна конкуренція, справедлива оплата праці, прозорість фінансової звітності;
- соціальний – підтримка освіти, охорони здоров'я, розвиток місцевих громад, дотримання трудових прав;
- екологічний – впровадження технологій зменшення викидів, ощадливе використання ресурсів, утилізація відходів;
- етичний – дотримання принципів доброчесності, боротьба з корупцією, рівність можливостей.

Цілісне розуміння цих компонентів дозволяє інтегрувати СВБ в стратегічне планування підприємств, формуючи довгострокову конкурентну перевагу.

Особливої актуальності набуває СВБ у кризових умовах, таких як війна в Україні. Компанії беруть на себе добровільні зобов'язання підтримувати ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, забезпечувати психологічну підтримку колективу, сприяти економічній відбудові. У таких умовах СВБ стає не просто функцією корпоративного управління, а фактором національної стійкості.

Цифровізація, своєю чергою, ставить нові виклики перед етикою бізнесу – зокрема щодо використання даних, цифрової безпеки, прозорості алгоритмів. Це вимагає оновлення нормативних і моральних підходів до відповідальності бізнесу в цифровому просторі.

В Україні відбувається поступовий перехід від декларативної до системної СВБ. Утверджуються публічні нефінансові звіти, впроваджуються ESG-стратегії, активізується співпраця бізнесу з громадами та освітніми закладами. Водночас, існують виклики – недостатній рівень довіри, нерозвиненість механізмів оцінки ефективності СВБ, фрагментарність практик. Перспективним є створення національної платформи моніторингу СВБ та системи індикаторів впливу на стейкхолдерів.

Сучасна соціальна відповідальність бізнесу – це не опція, а необхідність. Її реалізація формує підґрунтя для сталого розвитку підприємств, суспільства й держави загалом. Умови війни та цифрової трансформації лише посилюють значущість етичної, прозорої, соціально чутливої поведінки бізнесу. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних моделей впровадження СВБ та оцінку її впливу на довіру і стійкість соціально-економічних систем.

Література:

1. Дудяк О. М., Ткачук О. В., Ковальчук І. В. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу як стимул до інновацій. *Економіка і управління*, 3(3), 3, 2. DOI:10.31732/2221-7191.2023.3.3.002
2. Сидоренко М. І., Сидоренко О. В. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як фактор інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*, 2, 172. DOI:10.18321/nv.econ.2022.2.172
3. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91
4. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 179–187. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187>

Ференц Я.А.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Яремко І.І.

*к.е.н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

СТАРТАПИ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦТВА: УМОВИ РОЗВИТКУ ТА РІЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стартапи становлять особливий тип новостворених підприємств, що характеризуються орієнтацією на інноваційні товари або послуги та демонструють високий потенціал до швидкого зростання. Однією з ключових особливостей стартапів є високий рівень ризику, що зумовлюється не лише новизною ідеї, а й динамікою ринкового середовища. У цьому контексті важливу роль відіграє гнучкість бізнес-моделі, здатної адаптуватися до змін попиту, а також прагнення якомога швидше вийти на ринок із конкурентоспроможним продуктом. Зазвичай стартапи виникають у високотехнологічних галузях, зокрема у сфері інформаційних технологій, біотехнологій, фінансових інновацій та інших прогресивних напрямках.

Успішне функціонування стартапів значною мірою залежить від зовнішнього фінансового забезпечення, зокрема залучення венчурного капіталу та підтримки з боку ангельських інвесторів. Ці форми інвестування не лише забезпечують необхідні ресурси на початковому етапі діяльності, але й виступають каталізатором для масштабування інноваційних рішень. У зв'язку з цим стартапи набувають рис стратегічного інструмента інноваційної економіки, що стимулює розвиток нових галузей, технологічне оновлення та економічне зростання.

Особливість стартапів полягає також у високому рівні новизни, що вирізняє їх серед традиційних форм підприємництва. Зазвичай вони орієнтовані на створення унікального продукту або рішення, що не має аналогів на ринку. Динамічний характер розвитку таких проєктів проявляється у стрімкому масштабуванні діяльності, гнучкому реагуванні на зміни споживчого попиту та постійному вдосконаленні пропонованого продукту. Таким чином, стартапи формують нову бізнес-культуру, засновану на експериментах, швидких ітераціях та безперервному пошуку цінності для клієнта.

У ширшому контексті, стартапи відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку держави. Зокрема, вони сприяють створенню нових робочих місць, розширенню спектра економічної діяльності, підвищенню інноваційної спроможності національної економіки та її інтеграції у глобальні ринки. Для України розвиток стартап-екосистеми є особливо актуальним з огляду на наявний людський капітал, високий рівень освіти, науковий потенціал та прагнення суспільства до євроінтеграції. Усе це створює передумови для формування конкурентоспроможного інноваційного середовища, здатного генерувати стійке економічне зростання та зміцнювати позиції країни в умовах глобалізованої економіки.

Україна має значний потенціал для розвитку стартапів завдяки високому рівню ІТ-технологій, потужним інженерним та програмістським школам. Яскравим прикладом освітньої підтримки стартап-культури в Україні є Tech StartUp School при Національному університеті «Львівська політехніка». Цей інноваційний центр, заснований у жовтні 2017 року, створює комфортне середовище для реалізації креативних ідей та успішних стартапів. Під керівництвом досвідчених бізнес-тренерів та менторів, учасники проходять шлях від формування ідеї до побудови бізнес-моделі, пошуку інвестицій та комерціалізації свого

проекту. Це сприяє формуванню сучасного покоління новаторів та підприємців в Україні [1, с. 1].

За останні кілька років Україна активно продовжує демонструвати високий рівень розвитку стартап-проектів, позиціонуючи на міжнародних ринках. Українська молодь наймовірно креативна та здатна швидко пристосовуватися до змін. У багатьох з нас тече та сама підприємницька жилка, що дає поштовх до створення чогось абсолютно нового та корисного для суспільства.

Звичайно, сучасні українські підприємці зіштовхуються із безліччю проблем. Наприклад, нестача початкового фінансування, яка обмежує можливості реалізації ідеї на ранніх етапах; неспроможність одразу успішно запустити новий проект або ж вийти на міжнародні ринки. Доволі серйозною проблемою для розвитку молодого підприємства є певні регуляторні бар'єри. Наприклад, складні та тривалі процедури держреєстрації, ліцензування, а ще вимоги до ведення бухгалтерського обліку, що часто можуть бути надмірними для малого бізнесу. З урахуванням російсько-української війни, серйозну невизначеність для молодих підприємців створюють нестабільність законодавства та часті зміни податкових норм. Відповідно через нестачу досвіду засновникам стартапів складно планувати стратегію розвитку свого підприємства, а також залучати інвесторів.

Подоланню цих перешкод в Україні сприятиме публічне управління, яке активно підтримує розвиток стартапів завдяки реалізації держпрограм та різноманітних ініціатив. Дія.Бізнес – одна з ключових українських платформ, яка надає молодим підприємцям безкоштовні консультації, величезну кількість ідей для старту бізнесу та інші фішки. Зокрема, через Дію можна податися на грант у межах проекту «Робота» – передбачається фінансування 250 тисяч гривень для створення чи розвитку свого бізнесу. Крім того, у нашій країні існує особлива державна інституція з розвитку стартапів – Український фонд стартапів. УФС пропонує грантову підтримку, інноваційні ваучери, корпоративні інновації та багато іншого [2, с. 2]. Усі ці ініціативи з боку держави допомагають створювати чудові умови для розвитку молодих підприємств. Окрім загальнодержавних програм, у Львові активно реалізуються місцеві ініціативи, спрямовані на підтримку стартапів та молодіжного підприємництва. Цьогоріч у травні Львівська міська рада запустила програму «Молодь UP!», яка передбачає навчання, менторство та підтримку, а головне – гранти до 200 тис. грн на реалізацію найкращих проектів [3, с. 2].

Останніми роками найбільшу популярність серед українських стартапів набрали проекти у сферах технологій, охорони здоров'я та екологічних рішень [4, с. 2]. Наприклад, із сектору ІТ-технологій – це Grammarly, що є одним із українських стартапів, який заповнив увесь інфопростір. Він дуже швидко став популярним по всьому світу, зокрема завдяки своїй затребуваності серед студентів. Ця компанія розробляє сервіс для перевірки та виправлення граматичних та стилістичних помилок у текстах англійською мовою. Grammarly став першим українським стартап-проектом, заснованим в Києві, що залучив більш ніж сотню мільйонів доларів у рамках публічного раунду [5, с. 2]. Ще одним яскравим прикладом успішного українського стартапу є компанія Releaf paper, заснована Валентином Фречкою. Це перший у світі виробник паперу та пакування з опалого листя. Європейська Комісія наприкінці 2022 року визнала Releaf Paper однією з найбільш інноваційних компаній Європи з високим потенціалом розвитку. Більше того, вона отримала €2,5 млн гранту від ЄС на будівництво фабрики в Парижі [6, с. 2]. Говорячи про успішні українські стартапи, не можна не згадати про платформу Mindly. Mindly – це високотехнологічна онлайн-платформа для психологів та їх клієнтів. Стартап був заснований у 2022 році Дмитром Подолевим та Марією Смеречук. Протягом лише 17 місяців Mindly значно збільшив свій річний дохід зі \$100 000 до майже \$10 млн [7, с. 2]. Головна місія компанії – це доступність можливості піклуватися про ментальне благополуччя для всіх. Стартап швидко набув популярності також завдяки підтримці українських блогерів, зокрема науково-популярної блогерки Ірини Черняк.

Отже, стартапи становлять надзвичайно важливу складову сучасного підприємницького середовища, яка сприяє впровадженню інновацій, створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в глобальному вимірі. Їхня роль у трансформації економічної структури, активізації інноваційних процесів і забезпеченні технологічного прориву є беззаперечною.

Україна володіє значним потенціалом для розвитку стартап-екосистеми завдяки високому рівню людського капіталу, зростаючій підприємницькій активності молоді та стратегічній підтримці з боку держави. У цьому контексті публічне управління має виступати ключовим чинником формування сприятливого середовища для стартапів шляхом впровадження ефективних інструментів фінансування, інституційної підтримки та стимулювання підприємницької ініціативи.

Таким чином, підтримка стартапів повинна стати пріоритетом державної політики у сфері розвитку підприємництва, оскільки саме ці проєкти забезпечують високий рівень новизни, сприяють появі нових секторів економіки та виступають потужним драйвером економічного зростання.

Література:

1. Бізнес-інноваційний центр Tech StartUp School. URL: https://wiki.lpnu.ua/wiki/Бізнес-інноваційний_центр_Tech_StartUp_School
2. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>
3. Львівська міська рада запустила програму «Молодь UP!». URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/economy/306770-navchannia-mentorstvo-ta-hranty-do-200-tys-hrn-dlia-molodi-na-realizatsiiu-proektiv-nova-miska-prohrama-molod-up-u-lvovi>
4. Найпопулярніші проєкти серед українських стартапів. URL: <https://ternopoliany.te.ua/biznes-ta-finansy/96373-yaki-startapy-ie-naipopuliarnishymy-v-ukraini-sohodni>
5. Український стартап-проєкт Grammarly. URL: <https://epravda.com.ua/news/2017/05/9/624577/>
6. Releaf paper – перший у світі виробник паперу та пакування з опалого листя. URL: <https://forbes.ua/profile/releaf-paper-1106>
7. Високотехнологічна онлайн-платформа Mindly для психологів та їх клієнтів. URL: <https://ain.ua/2023/12/22/ukrayinskyj-mindly-zaluchyv-2-mln-investycij-u-seed-raundi-ta-demonstruye-shvydkyj-zrist/>

Цигилик Н.В.

д.держ.упр., доцент

Юсько М.Б.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрові технології стали основою трансформації багатьох сфер суспільного життя, зокрема публічного управління. Сучасна трансформація публічного управління в Україні зумовлена не лише глобальними цифровими трендами, але й потребою забезпечення стійкості управлінських систем у відповідь на нові виклики, зокрема зумовлені війною, економічними та соціальними змінами. Диджиталізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та залучення громадян до

ухвалення рішень. А. Вінтоняк визначила цифровізацію як чинник підвищення прозорості, ефективності та підзвітності влади [1, с. 7]. І. Сурай підкреслила, що цифрова трансформація управління змінює парадигму у всіх сферах публічного управління [2, с. 14]. М. Слободянін проаналізував зарубіжний досвід цифровізації державних послуг, наголосивши на важливості правового регулювання та доступності електронних сервісів [3, с. 4]. В. Сиротін визначив ключові виклики цифровізації, зокрема цифровий розрив, нестачу компетенцій та кібербезпеку, і відзначив потенціал цифрових технологій для ефективності державного управління [4, с. 5]. М. Засуха відзначив необхідність системного підходу до цифровізації та визначив ключові фактори її успіху: інновації, розвиток громадянського суспільства, децентралізація, економічне зростання та цифрова безпека [5, с. 3]. Н. Ларіна, М. Потоцький зі співавторами розглянули приклад платформи «Дія», що інтегрує адміністративні послуги та підвищує довіру громадян, і підкреслили важливість впровадження міжнародного досвіду для сталого розвитку України [6, с. 5].

Диджиталізація публічного управління в Україні демонструє динамічний розвиток, проте її прогрес обмежується не лише загально відомими проблемами (низький рівень цифрових компетенцій, розрив між регіонами, кіберзагрози), а й специфічними викликами, зумовленими воєнним станом та необхідністю адаптації управління до кризових умов. Кейс «Дія» виявив обмеженість доступу до сервісів для громадян на тимчасово окупованих територіях чи без стабільного Інтернету, що підкреслює потребу у розвитку офлайн-альтернатив – мобільних хабів та терміналів для ключових сервісів. Воєнний контекст значно підвищив ризики кібербезпеки, особливо для ОТГ, де часто відсутні спеціалісти та плани захисту. Важливо створити систему реагування на кіберзагрози для місцевого самоврядування та навчальні програми для фахівців. Досвід Львівщини показує ефективність локальних цифрових платформ для надання послуг мешканцям, інтеграції реєстрів та моніторингу громадських ініціатив. Такий підхід варто масштабувати. Окрім технологій, важливо впровадити цифрові симулятори управлінських ситуацій для підготовки держслужбовців та змінити управлінську культуру на основі відкритості та інновацій. Соціальна інклюзія – важливий аспект цифровізації. Слід забезпечити доступність інтерфейсів для людей з інвалідністю, передбачити підтримку для ВПО та розробляти сервіси із залученням представників громад. Окрім викликів і потреб трансформації, диджиталізація відкриває нові перспективи для сталого розвитку. Перехід до «цифрового уряду» має базуватися на гнучких, адаптивних рішеннях, що враховують як глобальні тренди, так і унікальний український контекст. Це передбачає інтеграцію Big Data для прийняття рішень, впровадження систем електронної демократії, створення єдиних цифрових платформ для міжвідомчої взаємодії та активне використання хмарних технологій. Особливої уваги заслуговує підготовка нової генерації державних службовців, здатних працювати у цифровому середовищі, що включає формування компетенцій у сферах даних, кібербезпеки та інновацій.

Отже, диджиталізація має стати не лише технологічною модернізацією, а й комплексною трансформацією управління, яка враховує локальний досвід, воєнні реалії, безпекові виклики та потреби всіх громадян. Це можливо за умови партнерства держави, громадянського суспільства та бізнесу, а також розвитку нової управлінської культури, орієнтованої на інновації та результативність.

Література:

1. Вінтоняк А. Цифровізація публічного управління: крок до прозорості та ефективності. *Грааль науки*. 2025. № 21(02). С. 1-10. DOI: 10.36074/grail-of-science.21.02.2025.032.
2. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. С. 1-14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>

3. Слободянін М. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. С. 1-4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22>
4. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
5. Засуха М. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. С. 1-4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04>
6. Ларіна Н., Потоцький М., Ларін С., Орищук В. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 4. С. 1 – 10. DOI: <https://doi.org/10.15421/152447>

Цімко П.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Олійник А.Р.

*к. держ. упр., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Вступ України до Європейського Союзу відкриває нові можливості та ставить перед країною складні виклики у сфері публічного управління. Адаптація української системи державного управління до європейських стандартів є однією з ключових передумов успішної інтеграції. У цьому контексті важливо виокремити основні перспективи розвитку публічного управління, які здатні забезпечити ефективне впровадження реформ і стабільний розвиток держави.

Перш за все, модернізація інституційної структури публічного управління є надважливою складовою реформ. На сучасному етапі розвитку відбувається оптимізація розподілу повноважень між центральними і регіональними органами влади з метою усунення дублювання і підвищення ефективності управлінських процесів. Формування чітких інституційних механізмів взаємодії дозволить посилити координацію дій на всіх рівнях управління та сприятиме більш якійсній реалізації державної політики, особливо у сфері регіонального розвитку.

Не менш важливою складовою є розвиток кадрового потенціалу в публічному секторі. Удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців стає одним з пріоритетних завдань. Враховуючи зміни у законодавстві та управлінських технологіях, державні службовці мають постійно оновлювати знання і навички, особливо у сферах цифровізації та використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження системи безперервного навчання, мотивації та оцінки результативності праці сприятиме формуванню професійного, ефективного апарату управління, здатного працювати у відповідності з європейськими стандартами.

Одним з ключових аспектів в напрямку модернізації публічного управління є активний розвиток електронного врядування, що відкриває нові можливості для прозорості, доступності та зручності надання публічних послуг. Запровадження цифрових технологій дозволяє зменшити бюрократичні перепони, мінімізувати корупційні ризики та покращити взаємодію

громадян і бізнесу з органами влади. Однак для ефективної реалізації цих завдань необхідно не лише модернізувати інфраструктуру, а й реформувати нормативно-правову базу, забезпечити кібербезпеку та підвищити рівень цифрової грамотності серед населення і держслужбовців. Світовий досвід демонструє, що електронне врядування може стати ефективним інструментом подолання соціальної нерівності, забезпечення відкритості влади та залучення громадськості до процесу прийняття рішень [1, с. 670].

Важливе значення має також посилення антикорупційних заходів у публічному управлінні. Корупція залишається одним із основних факторів, що гальмують розвиток України та перешкоджають імплементації європейських стандартів. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити і впровадити прозорі механізми контролю, підзвітності та громадського моніторингу. Запровадження ефективних процедур внутрішнього аудиту, відкритих конкурсів на посади, залучення громадськості до контролю за діяльністю органів влади допоможуть підвищити рівень довіри населення та покращити якість публічних послуг. Одним із принципів антикорупційної політики на 2021–2025 роки визначено оптимізацію функцій держави та органів місцевого самоврядування, реалізація яких має забезпечити: ліквідацію дублювання повноважень, що здійснюються різними органами влади; тимчасове призупинення малоефективних повноважень, які характеризуються високими корупційними ризиками; усунення випадків, коли орган влади здійснює поєднання повноважень, яке створює підвищені корупційні ризики [2, с. 8].

Останнім, але не менш значущим напрямом, є поглиблення процесів децентралізації. Надання більшої автономії регіональним і місцевим органам влади, зокрема в питаннях фінансового забезпечення та прийняття рішень, дозволить краще враховувати місцеві особливості, потреби і пріоритети розвитку. Децентралізація стимулює місцеву ініціативу, підвищує відповідальність і ефективність використання ресурсів. Це сприятиме не лише покращенню якості життя громадян, а й збільшенню інвестиційної привабливості регіонів, що є важливим фактором сталого розвитку України в цілому. Процес розбудови системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні полягає в реорганізації, зміні форми та змісту суспільних відносин, що здійснюється за рахунок розширення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць. У контексті проведення реформ, децентралізація є важливим чинником розвитку місцевого самоврядування, а розширення компетенцій органів місцевої адміністрації, створення належної матеріальної і фінансової бази дозволить врахувати інтереси місцевих громад під час виконання ними функцій і завдань визначених законом [3, с. 39-40].

Отже, перспективи розвитку публічного управління в Україні на шляху вступу до ЄС передбачають комплексний підхід, що поєднує модернізацію інституційної структури, розвиток людського капіталу, цифровізацію, посилення антикорупційних механізмів та децентралізацію. Тільки реалізація всіх цих напрямів у взаємозв'язку дозволить створити ефективну, прозору та відкриту систему управління, здатну відповідати викликам сучасності та стандартам Європейського Союзу.

Література:

1. Максимович Р.О. Електронне врядування як інструмент розбудови соціальної держави: міжнародний досвід та перспективи для України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. С. 669–671.
2. Anti-corruption strategy for 2021–2025. (2021). National agency on corruption prevention [in Ukrainian]. [Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки. (2021). Національне агентство з питань запобігання корупції].
3. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. (2024). *Вісник: Міжнародні відносини*, 56(2), 37-40.

Чижова Т.В.

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

Смолієнко В.О.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет,
Херсон-Хмельницький, Україна*

НЕПРЯМЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ЧИННИК МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ

Податки є невід'ємною частиною фінансової системи держави та виникли паралельно з формуванням інституту державності. Із розвитком товарно-грошових відносин податкова система поступово набула грошової форми. Суть податків полягає в їх обов'язковості – це платежі, які держава встановлює для фізичних та юридичних осіб задля формування централізованих фінансових ресурсів. Саме ці ресурси використовуються для фінансування потреб держави. Податкові надходження спрямовуються як до державного бюджету, так і до спеціальних фондів. Види платежів можуть охоплювати: податки, рентні платежі, обов'язкові відрахування на соціальні цілі тощо.

Податки виконують ряд важливих функцій, основними з яких традиційно вважаються фискальна та регулююча. Фискальна функція зосереджується на мобілізації фінансових ресурсів до бюджету, що дозволяє державі забезпечувати виконання своїх ключових функцій. Вона є базовою для функціонування будь-якої податкової системи, оскільки гарантує безперервність і стабільність надходжень.

Регулююча функція набуває дедалі більшої ваги в умовах зростання впливу держави на економічні процеси. Податки впливають на прийняття рішень суб'єктами господарювання, спрямовуючи економічну діяльність у бажаному напрямі. Однак, реалізація цієї функції вимагає належного врегулювання об'єктів оподаткування, визначення джерел сплати, обґрунтування ставок, термінів внесення платежів, надання пільг і ефективного застосування санкцій за недотримання податкового законодавства.

Непрямим податкам відводиться окрема роль у системі оподаткування. Вони мають свої особливості та сприймаються суспільством по-різному в залежності від етапів економічного розвитку. Основою для класифікації податків на прямі та непрямі є критерії перекладності податкового тягара та рівня платоспроможності платника. Непрямі податки включаються у вартість товарів і послуг, і сума сплати залежить насамперед від обсягу споживання, а не від доходів платника. Таким чином, чим більше споживає особа, тим більшу частину непрямих податків вона фактично сплачує.

В умовах української податкової системи питання балансу між прямим та непрямим оподаткуванням поки що не мають належного пріоритету. Сучасна модель оподаткування значною мірою орієнтована на фискальний ефект – максимізацію надходжень будь-якою ціною, що створює певні соціальні перекося. Система залишається недостатньо справедливою щодо широких верств населення та стримує поступальний розвиток економіки й суспільства.

Для ефективного управління бюджетними процесами та планування податкових надходжень доцільним є використання аналітичних інструментів – зокрема аналізу динаміки податкових надходжень і моделювання їх змін у прив'язці до макроекономічних показників. Застосування економіко-математичних методів дозволяє не лише прогнозувати обсяги податків, але й виявляти закономірності впливу податкової політики на національну

економіку. Це дає можливість сформувати більш ефективну, збалансовану й соціально справедливую податкову систему.

У перспективі вдосконалення системи непрямого оподаткування має базуватись на принципах економічної доцільності, соціальної справедливості та фінансової ефективності. Зокрема, важливо враховувати диференційований підхід до оподаткування товарів першої необхідності та предметів розкоші, щоб мінімізувати тиск на малозабезпечені верстви населення та зберегти купівельну спроможність широкого кола громадян.

Крім того, одним із ключових напрямів розвитку системи непрямих податків є її цифровізація та автоматизація адміністрування. Сучасні інформаційні технології дозволяють ефективно відстежувати потоки товарів і послуг, запобігати ухиленню від сплати ПДВ, зменшувати людський фактор і корупційні ризики. Створення прозорого середовища сприятиме зміцненню довіри до податкової системи з боку бізнесу та населення.

Загалом, гармонійне поєднання прямих і непрямих податків у системі оподаткування повинно стати основою фінансової стабільності держави, справедливого розподілу ресурсів і стимулювання економічного зростання. Непряме оподаткування має зберігати баланс між доходами бюджету та купівельною спроможністю громадян, сприяти розвитку підприємництва та зменшенню тіньової економіки. Саме така модернізація податкової політики забезпечить конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації.

Література:

1. Волохова І.С. Трансформаційні процеси у податковій системі України: монографія. Одеса : Атлант BOI COIU, 2018. 384 с.
2. Сідельникова Л. П. Фінансовий потенціал податкової системи у механізмі регулювання економічного розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 317-323. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/56.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
3. Хомутенко В. П., Луценко І. С., Хомутенко А. В. Адміністрування податків, зборів, платежів: навч. посіб. Заг. ред. В. П. Хомутенко. Одеса: Атлант, 2015. 314 с.

Section 7.

EDUCATION MANAGEMENT: INNOVATIVE TEACHING METHODS AND UP-TO-DATE TEACHING TECHNOLOGIES FOR TRAINING FUTURE PROFESSIONALS

Барабаш В.М.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Акімова Н.В.

*доктор психологічних наук, професор
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОПЧНОЇ СТІЙКОСТІ СТУДЕНТІВ ДО АГРЕСИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ОНЛАЙН-ОСВІТИ

У сучасному освітньому середовищі значна частина взаємодії студентів відбувається в цифровому просторі через відеоконференції на платформі Zoom та Teams, а також форуми та чати на Facebook і Telegram. Менш формалізований характер онлайн-спілкування сприяє проявам агресивної комунікації, що створюють психологічний дискомфорт, знижують мотивацію та перешкоджають ефективному навчанню. Вивчення мотивів, причин і впливу таких взаємодій, а також розробка методів формування психологічної стійкості студентів набувають важливого значення, оскільки сприяють оптимізації освітнього процесу та забезпеченню емоційного благополуччя. Метою дослідження є аналіз психологічного впливу агресивної комунікації на студентів і визначення ефективних методів розвитку їхньої психологічної стійкості. Для досягнення мети використано теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, класифікацію, а також емпіричні методи: контент-аналіз коментарів у чатах освітніх платформ і анкетування студентів.

У результаті дослідження виокремлюють такі форми агресивної комунікації: образливі коментарі, тролінг, погрози, ігнорування, висміювання. Контент-аналіз коментарів у чатах платформ Facebook і Telegram показав, що 62% коментарів містять агресивні елементи, зокрема образи (38%) і тролінг (24%), які порушують етику спілкування та потребують модерації. Анкетування студентів виявило, що 68% респондентів відчувають психологічний дискомфорт через образливі коментарі та висміювання, а 52% зазначають, що тролінг і погрози ускладнюють участь у навчальних дискусіях, знижуючи мотивацію. Мотиви агресивної комунікації включають самоствердження, яке 70.8% респондентів указали як прагнення підкреслити перевагу, емоційне розвантаження, пов'язане з виплеском гніву чи стресу (54.2%), і соціальний вплив, спрямований на привернення уваги (29.2%). Основними причинами є анонімність, що знижує страх перед осудом (54.1% респондентів пов'язують її з підвищенням агресивності), конфлікт цінностей, який провокує ворожнечу через розбіжності поглядів (45.8%), групова динаміка, що підтримує агресію в онлайн-спільнотах (32.5%), і віртуальна дистанція, що сприяє грубим висловлюванням через відсутність фізичного контакту (49.6%). Анонімність відіграє ключову роль, оскільки 54.1% респондентів пов'язують її з ескалацією агресивної комунікації [3]. Рівень модерації впливає на частоту

агресивних коментарів: на Facebook із вищим рівнем модерації агресивних висловлювань 52%, тоді як на Telegram, де модерація слабша, цей показник сягає 78%.

Для протидії агресивним проявам комунікації потрібна розвинена психологічна стійкість, визначена як здатність зберігати емоційну стабільність і конструктивно реагувати на агресивні взаємодії, яка включає кілька компонентів. Емоційна регуляція передбачає контроль реакцій на провокації, що дозволяє 65% студентів уникати імпульсивних відповідей. Когнітивна переоцінка полягає в переосмисленні агресивних висловлювань, знижуючи їхній емоційний вплив, що ефективно для 58% опитаних [2]. Соціальна підтримка через взаємодію з одногрупниками допомагає 72% студентів вирішувати конфлікти та зберігати емоційну стабільність. Дослідження показало, що студенти з розвинутою стійкістю на 60% частіше зберігають мотивацію до навчання в умовах агресивного онлайн-спілкування.

Для формування психологічної стійкості студентів рекомендуються такі методи: тренінги з цифрової грамотності, спрямовані на розвиток навичок конструктивної взаємодії, що знижують конфлікти для 67% учасників [1]; психоедукація, яка включає навчання технікам управління емоціями та зниження стресу, ефективна для 70% студентів; модерація освітніх платформ та месенжерів шляхом установлення чітких правил поведінки, що зменшує агресивні висловлювання на 55%; організація груп соціальної підтримки, де 75% студентів успішно обмінюються досвідом і вирішують конфлікти. Застосування цих методів підвищує емоційну стабільність і покращує атмосферу в онлайн-освіті.

Отже, агресивна комунікація в онлайн-освіті, що проявляється через образливі коментарі, тролінг, погрози, ігнорування та висміювання, створює психологічний дискомфорт, знижуючи мотивацію та активність студентів. Мотиви включають самоствердження (70.8%), емоційне розвантаження (54.2%) і соціальний вплив (29.2%), а причини – анонімність (54.1%), конфлікт цінностей (45.8%), групову динаміку (32.5%) і віртуальну дистанцію (49.6%). Анонімність і слабка модерація посилюють агресію, тоді як психологічна стійкість, що формується через емоційну регуляцію (65%), когнітивну переоцінку (58%) і соціальну підтримку (72%), допомагає справлятися з нею. Впровадження тренінгів із цифрової грамотності (67%), психоедукації (70%), модерації платформ (55%) і груп підтримки (75%) забезпечує емоційну стабільність і сприяє ефективному навчанню. Рекомендується систематично застосовувати ці методи в освітніх закладах для підвищення психологічного комфорту студентів.

Література:

1. Hinduja, S., & Patchin, J. W. (2015). *Bullying beyond the schoolyard: Preventing and responding to cyberbullying* (2nd ed.). Corwin Press.
2. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
3. Zimbardo, P. G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*, 17, 237–307.

Варнавська І.В.

*к.пед.н., доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ: ОСВІТНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах європейського вектору розвитку України, підвищення якості освіти та професійної підготовки кадрів аграрного сектору стає одним із ключових завдань державної політики. Однією з важливих складових фахової компетентності є професійна комунікація – вміння точно, аргументовано, логічно та етично висловлювати думки, вести ділову комунікацію, створювати офіційно-ділові документи, презентувати себе й свою діяльність. Особливої актуальності це набуває в умовах аграрного сектору, де ефективна комунікація між учасниками виробничого процесу, менеджерами, науковцями, партнерами та державними структурами відіграє вирішальну роль.

Професійна комунікація українською мовою – це не лише мовна компетентність, а й елемент професійної етики, корпоративної культури та управлінської ефективності. Сучасний аграрій повинен не лише володіти спеціальними знаннями, а й бути здатним ефективно взаємодіяти із колегами, замовниками, міжнародними партнерами. Відтак, мовна освіта фахівців аграрного профілю потребує оновлення змісту та форм подачі, інтеграції сучасних освітніх технологій, зокрема – тренінгових методик, кейс-аналізу, ситуативного моделювання, проєктного навчання.

Одним із дієвих напрямів удосконалення мовної підготовки аграріїв є створення навчальних програм і курсів, зорієнтованих на розвиток саме професійної комунікативної компетентності. Наприклад, при вивченні курсу "Українська мова (за професійним спрямуванням)" доцільно використовувати автентичні тексти з аграрної тематики, зразки ділових листів, заявок на гранти, аграрних звітів, презентацій, що використовуються у професійній практиці.

Також ефективними є такі стратегії:

- проєктно-орієнтоване навчання, в межах якого студенти створюють мовні продукти на основі реальних завдань аграрної сфери. Наприклад, підготовка інформаційного буклету агропідприємства, написання прес-релізу про нову технологію або підготовка презентації з теми «Інновації в аграрному виробництві»;
- інтерактивні тренінги з ділової комунікації, під час яких моделюються типові ситуації аграрного менеджменту: проведення наради, укладання договору про постачання продукції, телефонні переговори, обговорення результатів діяльності у формі круглого столу.
- інтеграція цифрових інструментів у навчальний процес: платформи Moodle, Google Classroom, Zoom, Padlet, а також використання чат-ботів, сервісів для мовного аудиту й коригування помилок (Grammarly, LanguageTool тощо).
- кейс-метод, зокрема аналіз конкретних комунікативних ситуацій із аграрної практики – наприклад, як директор фермерського господарства має відповісти на запит держустанови, як написати резюме для участі в міжнародному проєкті, як підготувати офіційний звіт про результати господарської діяльності.
- гейміфікація. Залучення студентів до навчання через ігрові формати – наприклад, створення мовного квесту «Офіційно-діловий лабіринт» або «Фермерська дипломатія», де учасники вчаться правильно формулювати запити, відповідати на листи, проводити переговори українською.

Ці стратегії сприяють розвитку в студентів функціональної грамотності, що передбачає здатність застосовувати мовні знання у практичній діяльності. Наприклад, студент має не просто знати, як оформлюється акт приймання-передачі, а й уміти його самостійно скласти відповідно до професійних стандартів.

Варто зазначити, що підвищення рівня мовної культури майбутніх аграріїв також впливає на імідж аграрного сектору в суспільстві, особливо в контексті інформаційних викликів і потреби формувати позитивний образ українського села, сільського виробника, сільської освіти. Українська мова в цьому сенсі є не лише засобом комунікації, а й маркером ідентичності, професійної приналежності, довіри.

Отже, впровадження інноваційних освітніх стратегій у процес підготовки фахівців аграрного сектору дозволяє не лише сформулювати необхідний рівень професійної мовної компетентності, а й сприяє загальному зростанню конкурентоспроможності українського аграрного виробництва в умовах євроінтеграції, диджиталізації і глобальної мобільності.

Література:

1. Варнавська І.В. Проблеми формування комунікативної компетентності здобувачів економічних спеціальностей. *Український педагогічний журнал*. 2021. №3. С.116-123.
2. Проблеми ефективності професійної мовної комунікації в умовах інформаційної агресії: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Київ, 26 квітня 2024 р.). Київ: Київський інститут Національної гвардії України, 2024. 307 с.

Гаркавий С.Ф.

к.т.н, доцент

Бардадим О.В.

викладач

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Черкаси, Україна*

CRITERIA FOR ANALYZING THE QUALITY OF EDUCATIONAL CONTENT

Integration of digital content into the educational process is a modern pedagogical problem [1]. In addition, despite the large number of online services in the world, it is equally important to evaluate their effectiveness in terms of improving efficiency [2]. That is why we have developed a system for evaluating the effectiveness of educational content.

Table 1 – Criteria for analyzing the quality of educational content

Criterion	Description	How to evaluate	Measurement methods
Test and inspection results	Evaluation of student performance on tests, quizzes, and other knowledge assessments after completing the course.	Compare average scores before and after using the content.	Tests, tests, quizzes.
Applying knowledge in practice	Are students able to apply the knowledge they have gained in practice or in real-world situations (e.g., in projects, assignments, internships).	Assess how much their practical skills have changed.	Practical tasks, projects, simulations, discussions of real situations.

Continued table 1

Criterion	Description	How to evaluate	Measurement methods
Increasing critical thinking	Assessing the development of students' ability to analyze, evaluate, and synthesize information, as well as make informed decisions.	Increasing the ability to argue and analyze complex issues.	Discussions, case analysis, creation of reasoned conclusions.
Student motivation and engagement	Has the students' interest in learning increased? How actively do they participate in classes, discussions, and assignments?	Assessment of participation in classes and completion of tasks.	Activity statistics in the LMS, task completion, comments.
Time to absorb the material	Has the time it takes students to learn changed? Have they learned topics faster?	Reducing or increasing the time to learn the material.	logging in the LMS, student questionnaires about time spent studying.
Assessment of independent learning	Has the ability of students to learn independently and self-monitor knowledge increased?	Observation of students' ability to learn independently.	Assessment of the performance of independent tasks, participation in additional courses.
Feedback from students	How have students reacted to the content? Has their level of satisfaction with the learning process improved?	Student satisfaction and feedback assessment.	Feedback questionnaires, post-course surveys.
Level of understanding of complex topics	Has understanding of complex topics improved after studying digital content (e.g., abstract concepts or complex theories)?	Assessing the quality of understanding of complex topics.	Comprehension tests, problem analysis, practical examples.
Comparison with other students	Assessing how a particular student's level of knowledge has changed compared to other students (for example, in groups with different learning rates).	Compare average results between groups or students.	Comparison of test scores, group work, collective assessment.
Reducing the number of errors	Reducing the number of errors in completing tasks, especially those related to key concepts and skills.	Compare the number of errors in tests or assignments.	Tests, quizzes, grades for practical assignments.

Thus, the use of these will allow more effective evaluation of educational content.

Література:

1. Десятов, Т. М.; Бардадим, О. В. Якість освіти—ознака розвитку держави. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана. Серія Педагогічні науки*, 2024, 3: 21-27. DOI: 10.31651/2524-2660-2024-3-21-27

2. Bardadym, O. Types of information systems for managing an educational institution. *Цифрові інновації та соціальні трансформації в освіті та професійному середовищі: матеріали науково-практичної конференції студентів та аспірантів 28 листопада 2024 р., 2024, 5-9.* DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14840251>

Задорожній В.А.

здобувач вищої освіти

Дерев'янюк Д.В.

доктор філософії

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Черкаси, Україна

QUALITY MANAGEMENT AND PECULIARITIES OF ITS APPLICATION IN EDUCATIONAL ORGANISATIONS

In today's globalised and digitalised world, education is undergoing significant transformations that require a new approach to quality management. Quality management in educational organisations is becoming a key tool that allows not only to meet the changing requirements of society, but also to ensure the sustainable development of educational institutions. The relevance of this topic lies in the fact that in the context of fierce competition in the educational services market, only those organisations that are able to implement effective quality management systems can ensure a high level of training. Quality management in education is a comprehensive approach that covers all aspects of an educational institution, from curriculum development to administration. Its main goal is to ensure a consistently high level of educational services that meet the needs of students, employers and state standards. This process involves ongoing monitoring and evaluation of results, which allows us to quickly identify weaknesses and make adjustments. An important element of quality management is strategic planning, which defines the long-term development goals of the institution. This includes formulating a clear mission, developing success indicators and mechanisms for achieving them. The process approach, in turn, ensures the optimisation of all activities - from the organisation of the educational process to financial management. Staff involvement is another important principle. Teachers, administrators and other staff members should not be passive implementers but active participants in the improvement process. For example, regular trainings, sharing of experience and involvement of teachers in curriculum development increase their motivation and effectiveness. The process approach implies that all activities in an educational organisation are viewed as interrelated processes. This means that the organisation of teaching, research, international cooperation and administration should be clearly coordinated. For example, the quality of the learning process depends not only on the work of teachers, but also on the efficiency of resource management, technical support and student support. Data-driven decision-making is an integral part of modern quality management. Management decisions should be based on objective information, such as the results of attestations, student surveys, and analysis of graduate employment. For example, if the data shows a low level of satisfaction with a particular course, the management can make changes to the programme or improve the qualifications of the teacher [1].

The international standard ISO 9001 is one of the most widely used quality management tools. It defines the requirements for a quality management system, including documentation, internal audits, and improvement processes. Universities that are certified to ISO 9001 demonstrate their ability to provide consistent quality education, which increases their international competitiveness.

The European Quality Management Model (EFQM) offers a more flexible approach to assessing an organisation's performance. It is based on nine criteria that cover all aspects of performance, from leadership to results. For example, the Leadership criterion assesses the extent to which the management of an institution promotes a culture of quality, and the People criterion assesses how an organisation invests in the development of its employees. The Bologna Process and the Quality Assurance Standards (ESG) are aimed at harmonising higher education in Europe. They require each university to have an internal quality assurance system that includes regular assessment of curricula, monitoring of student performance and external expertise[2].

Features of QM application in educational organisations One of the main features of quality management in education is the complexity of measuring results. Unlike in industry, where product quality can be assessed by specific technical parameters, in education it is important to take into account not only academic knowledge but also the development of critical thinking, creativity and social skills. Tools for assessing quality include accreditation, university rankings, student surveys, and alumni career analysis. For example, international rankings (QS, THE) take into account such indicators as academic reputation, citations of scientific papers, and the level of international mobility.

However, the implementation of quality systems in education faces a number of challenges. Formalisation of quality often leads to excessive reporting, when teachers and administrators spend time filling out documents instead of actually improving the learning process. Staff resistance to change is also a serious obstacle, especially in conservative universities. Quality management in education is a necessary tool to ensure the competitiveness of educational institutions. Its successful implementation requires the adaptation of international standards to the national context, active participation of all stakeholders, and the use of data to make management decisions.

In the future, the development of quality management in education will be closely linked to digitalisation. The use of artificial intelligence to analyse big data, online platforms for monitoring student performance, and flexible educational trajectories will become new quality benchmarks. The globalisation of education will also require further harmonisation of standards to ensure that qualifications are recognised worldwide.

Література:

1. Guide to Total Quality Management in Education URL: <https://qualitysifu.com/guide-to-total-quality-management-in-education/>
2. What is Total Quality Management in Education? Find out here! URL: <https://blog.skolera.com/total-quality-management-in-education/>

Ковальова П.Ю.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Акімова Н.В.

*доктор психологічних наук, професор
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ЕМПАТІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН МОЛОДІ

У сучасному суспільстві, що характеризується високим рівнем соціально напруги, нестабільністю та динамічними змінами в умовах глобалізації, все більшої актуальності набуває проблема ефективної міжособистісної взаємодії. Однією з ключових психологічних

умов побудови гармонійних взаємин є емпатія – здатність емоційно співпереживати, розуміти почуття іншої людини та реагувати на них відповідним чином.

Актуальність теми зумовлена зростанням соціальної ізоляції, емоційного вигорання, конфліктності в міжособистісному середовищі, що особливо яскраво проявляється серед молоді. Саме в юнацькому та молодому віці закладаються основи соціальних навичок, формується емоційна зрілість, здатність до діалогу, довіри та розуміння інших. Емпатія, у цьому контексті, постає як ресурс особистісного зростання та соціальної адаптації.

Метою дослідження було встановити взаємозв'язок між рівнем емпатії та якістю міжособистісних взаємин молоді.

Теоретичний аналіз літератури показав, що емпатія є багатовимірним конструктом, який включає когнітивний (усвідомлення емоцій іншого), емоційний (переживання емоцій на власному емоційному рівні) та поведінковий (готовність до дії та допомоги) компоненти. Кожен із них виконує свою функцію у формуванні довірливих стосунків, запобіганні конфліктам та розвитку психологічної взаємопідтримки [1]. Особливу увагу приділено аналізу емпатії як чинника, що безпосередньо впливає на глибину взаємодії, здатність до співпраці, конфліктологічну зрілість та соціальну відповідальність. Автори наукових праць наголошують, що розвинена емпатія сприяє соціальній стабільності як на мікро-, так і на макрорівні. Водночас її відсутність або низький рівень ускладнює комунікацію, знижує рівень довіри та посилює соціальне напруження [2].

З метою вивчення особливостей емпатійної поведінки у молоді було проведено анкетування серед 15 осіб віком від 14 до 35 років. Учасники дослідження відповідали на 12 запитань, пов'язаних із проявами емпатії в різних соціальних ситуаціях – від дружніх до професійних. Кількісна обробка результатів показала, що більшість респондентів мають середній і високий рівень емпатійних проявів. Зокрема, 66,7% учасників вважають, що в їхньому оточенні панує взаємна підтримка, 60% намагаються з'ясувати, що відчуває інша людина під час непорозуміння, а 73,4% демонструють високу здатність розуміти мотиви поведінки інших.

Особливу увагу було приділено аналізу того, у яких сферах молоді легше проявляти емпатію. Найбільш комфортними для цього виявилися дружні та романтичні стосунки. Водночас у професійному середовищі прояви емпатії траплялися рідше – лише 13,3% респондентів вказали цю сферу як основну. Це може свідчити про брак досвіду або про специфіку соціальних ролей, що вимагають емоційної дистанції.

На основі результатів дослідження було сформульовано низку практичних рекомендацій. Зокрема, для розвитку емпатії серед молоді доцільно застосовувати такі психологічні методи, як активне слухання, техніка рефлексії, рольові ігри, емоційна ідентифікація. Корисними є тренінгові вправи на розвиток емоційної чутливості, розпізнавання невербальних сигналів, а також міжособистісні практики, спрямовані на формування довіри в групі. Особливої уваги потребує диференційований підхід до різних вікових та соціальних груп: молоді люди можуть ефективно навчатися емпатії через освітні програми та волонтерство, дорослі – через психотренінги, а старші – через міжпоколінні ініціативи та групи підтримки.

Таким чином, емпатія виступає ключовою навичкою для побудови гармонійних, відкритих та підтримуючих міжособистісних взаємин. Результати дослідження підтверджують її значення у процесі соціалізації молоді та відкривають перспективи для впровадження цілеспрямованих програм розвитку емпатії та соціальному середовищі.

Література:

1. Ситнік С.І. Емпатія як психологічний чинник міжособистісної взаємодії. *Науковий журнал МАУП. Психологія*. 2023. №1. С. 42-47.
2. Губарь О.П. Розвиток емпатії як умова ефективної соціальної взаємодії. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Хмельницький, 2020 р. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 84-87

Пізюк О.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Середа Г.В.

к.е.н., доцент

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,
Вінниця, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ВИКЛАДАЧІВ ЗВО У ВІДПОВІДЬ НА ТЕХНОЛОПЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ

Швидкоплинні тенденції розвитку технологій і соціально-економічних процесів світу значно трансформують всі сфери діяльності, зокрема вищу освіту. Інноваційні досягнення у галузі штучного інтелекту, робототехніки, аналізу великих даних, а також пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, демографічні зміни, нормативно-правові реформи, сильно впливають на вимоги ринку праці. Варто зазначити, що відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму (WEF), роботодавці очікують, що 39% ключових навичок зазнають змін до 2030 року [1, с. 32]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації компетентностей викладачів для забезпечення якісної освіти в умовах вищезгаданих викликів, включаючи воєнний стан в Україні; зменшення контингенту здобувачів, фінансування та цінності вищої освіти; загрозу програм DEI (різноманітність, рівність та інклюзивність). Таким чином, викладачі закладів вищої освіти мають опановувати «навички майбутнього», швидко адаптуватися до цифрового середовища, інтегрувати інноваційні інструменти у освітній процес та підтримувати студентів. Вивчення трансформації компетентностей викладачів є важливим для формування модернізованої та ефективної системи вищої освіти, здатної готувати конкурентоспроможних фахівців, які відповідають вимогам часу.

Мета дослідження полягає в аналізі найбільш затребуваних навичок у період 2015–2030 років з урахуванням технологічних і соціально-економічних викликів, а також в узагальненні рекомендацій щодо підготовки до змін і покращення компетентностей викладачів закладів вищої освіти.

Науковою новизною є унікальний порівняльний аналіз та рейтингування ключових компетентностей для викладачів ЗВО протягом 2015–2030 років на основі актуальних досліджень і прогнозів. Також пропозиції як підготуватися та адаптуватися до нових потреб ринку.

У найближчому майбутньому викладання і надалі буде зосереджене на створенні сприятливого навчального середовища та ефективному його керуванні. Також педагогам необхідно продовжувати систематично удосконалювати та опановувати нові компетентності у напрямках AI та Big Data, аналітичного мислення, креативності, гнучкості, лідерства, управління часом. Проаналізувавши звіти WEF та інші онлайн-ресурси, було сформовано еволюцію пріоритетних hard і soft skills для викладачів ЗВО (див. табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові компетентності для викладача галузі вищої освіти протягом 2015-2030 років, розроблено на основі [1-5]

Компетентність	2015-2020 р.		2021-2025 рр.		2026-2030 рр.		Ранг
	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	
<i>Педагогічна майстерність, глибокі знання у галузі викладання</i>	1	Розробка навчальних планів і критеріїв оцінювання; застосування традиційних методів	2	Адаптація традиційних методів до онлайн формату, викладання і оцінювання з індивідуальним підходом, інтеграція міждисциплінарних знань	10	Інтеграція традиційних методів із передовими технологіями	3
<i>Комунікативні навички</i>	2	Зрозуміла передача матеріалу; ефективна взаємодія зі здобувачами, колегами	3	Ефективна взаємодія в цифровому середовищі	8	Глобальна взаємодія	3
<i>Аналітичне мислення</i>	3	Аналіз прогресу студентів, вирішення навчальних проблем	4	Розвиток аналітичних здібностей	6	Використання великих даних і ШІ для персоналізації навчання	3
<i>Критичне мислення</i>	4	Оцінювання інформації, прийняття обґрунтованих рішень	8	Оцінювання інформації	2	Розвиток критичного аналізу	5
<i>Лідерство та соціальний вплив</i>	5	Організація навчального процесу та мотивація здобувачів	9	Мотивація, організація онлайн-занять	11	Етичне лідерство, надихання, розкриття найкращого в інших	9,5
<i>Міжособистісні навички</i>	6	Емпатія, активне слухання, відповідальність, терпіння, співпраця, формування довірливих відносин	7	Підтримка емоційного зв'язку зі здобувачами	5	Емоційний інтелект	6,5

Продовження таблиці 1

Компетентність	2015-2020 р.		2021-2025 рр.		2026-2030 рр.		Ранг
	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	
<i>Цифрова/технологічна грамотність</i>	7	Базові навички роботи з електронними ресурсами	1	Використання платформ для проведення дистанційного та гібридного навчання	1	Інтеграція ІІІ, VR/AR, адаптивні системи у навчання	1
<i>Креативність, оригінальність</i>	8	Генерація ідей щодо підходів до викладання	6	Створення нових навчальних матеріалів і методик для цифрового середовища	3	Інноваційні рішення у міру виникнення викликів	6,5
<i>Гнучкість та адаптивність</i>	9	Швидке пристосовування до змін у середовищі	5	Швидка адаптація до глобальних змін (пандемія, воєнний стан), перехід на нові формати	7	Адаптація до невизначеності та швидких технологічних змін	8
<i>Культурна компетентність та інклюзивність</i>	10	Робота з різноманітними групами здобувачів	10	Забезпечення інклюзивного підходу	9	Робота з різними здобувачами в цифровому просторі	11
<i>Допитливість, навчання впродовж життя</i>	>11	–	11	Постійне вдосконалення навичок, саморефлексія, застосування нових знань у педагогічній практиці	4	Неперервне оновлення навичок для вирішення нових, неординарних завдань	9,5

Слід зазначити, що у 2015–2020 рр. важливими були педагогічна майстерність у традиційному форматі та основні навички. У період 2021–2025 рр. пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво прискорили розвиток цифрової грамотності, аналітичного мислення та застосування міждисциплінарного підходу. Прогнозується, що у 2026–2030 рр. під впливом глобалізації й технологій зросте значимість критичного мислення, безперервного саморозвитку, інновацій та емоційного інтелекту. Щоб бути конкурентоспроможним викладачем, варто підвищувати кваліфікацію, здобувати додаткову освіту, розвивати комунікаційні й лідерські компетенції та користуватися підтримкою досвідчених колег. В умовах швидких змін актуально інвестувати у навчання з ІІІ, аналізу даних і кібербезпеки, бути адаптивним та відкритим до нового.

Література:

1. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. Switzerland, January 2025. С. 290. URL: <https://surl.li/bfviewt> (дата звернення: 25.05.2025).
2. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*. Switzerland, October 2020. С. 163. URL: <https://surl.li/udvvnna> (дата звернення: 25.05.2025).

3. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. Switzerland, January 2016. С. 167. URL: <https://surl.li/nzqhce> (дата звернення: 26.05.2025).
4. Teacher Skills. *Teal Labs, Inc.* URL: <https://surl.li/epjwkn> (дата звернення: 25.05.2025).
5. Indeed Editorial Team. University Lecturer Skills (with Definition and Examples). *Indeed: Career Development*. 21.03.2025. URL: <https://surl.li/rldpiv> (дата звернення: 26.05.2025).

Ярич І.Я.

методист, викладач

Державний навчальний заклад «Вище професійне училище №34 м. Стрий»,
Стрий, Львівська область, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ ЯК ДІЯЛЬНІСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Професійна освіта – інструмент, що дозволяє здобувачу освіти розкрити свій потенціал, але для розкриття цього потенціалу найважливішим ресурсом є педагог. У сучасному освітньому просторі ефективне управління освітнім процесом є ключовим чинником формування конкурентоспроможного педагога, готового працювати у динамічному середовищі. Сьогоднішнє суспільство потребує педагога, який володіє високою фаховою кваліфікацією та професійною культурою, здатний об'єктивно осмислювати педагогічні явища та факти, критично оцінювати й творчо перетворювати педагогічну дійсність [4, с.213]. Перед педагогами постають нові виклики, пов'язані з інноваційними технологіями, що активно впроваджуються в освітній процес в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України.

Сучасна система професійної освіти вимагає постійного оновлення підходів до управління освітнім процесом. Менеджмент закладу професійної освіти – це мистецтво управління навчальним закладом, педагогами та здобувачами освіти для досягнення найкращих результатів [2, с.193]. Основними функціями менеджменту закладу професійної освіти є планування, організація, мотивація, контроль і розвиток освітнього середовища. Він спрямований на вдосконалення якості освіти, впровадження інноваційних технологій та забезпечення комфортної взаємодії між педагогами, здобувачами освіти та адміністрацією закладу. Менеджмент закладу професійної освіти передбачає створення науково-методичної підтримки освітнього процесу, охоплює важливі аспекти якісного навчання та інноваційні зміни.

Механізм менеджменту закладу професійної освіти складається з трьох основних компонентів: внутрішньо-організаційне управління, науково-методичне забезпечення, управління педагогічним персоналом [1, с.22]. Ці складники сприяють не лише ефективності освітнього процесу в ринкових умовах, а й підвищенню конкурентоспроможності освітнього закладу за рахунок підготовки висококваліфікованих фахівців. Менеджмент закладу професійної освіти становить комплексну систему принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів, спрямованих на ефективне управління освітнім процесом [1, с.25]. Його головна мета – підвищення результативності освітньої діяльності. Основні завдання менеджменту закладу професійної освіти [3, с.2]:

- раціональне використання ресурсів (часу, сил, засобів) усіх учасників освітнього процесу;
- забезпечення відповідності діяльності працівників освітнього закладу визначеній меті та стратегіям соціально-економічного й культурного розвитку суспільства;

- формування цілісної системи освітніх завдань, які узгоджуються з основною метою: вихованням, навчанням і розвитком особистості, підготовкою до трудової діяльності, активної громадянської позиції та наукового мислення.

Відповідно, менеджмент закладу професійної освіти можна визначити як концепцію та практику управління освітніми установами, системами та процесами, що спрямовані на підвищення якості освіти та досягнення освітніх завдань. Він охоплює широкий спектр управлінських функцій, серед яких:

- стратегічне планування, що включає розробку довгострокових освітніх стратегій, визначення мети наукових, навчальних і виховних завдань, а також шляхів їхньої реалізації;
- фінансове управління, що включає бюджетування, аналіз витрат, пошук джерел фінансування, отримання грантів та забезпечення фінансової стабільності закладу;
- керування персоналом і здобувачами освіти, що включає набір здобувачів освіти, формування академічних груп, рекрутинг і розвиток педагогічного складу, оцінку роботи персоналу, створення умов для професійного зростання;
- моніторинг якості освіти, що включає систематичне оцінювання навчальних програм, методів викладання та результатів навчання відповідно до стандартів і вимог;
- взаємодія з громадою, що залучає батьків, здобувачів освіти, громадські організації та інші зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень у сфері професійної освіти;
- технологічний розвиток, що включає впровадження сучасних освітніх технологій для підвищення доступності та ефективності навчання;
- оцінка та вдосконалення, що включає постійний аналіз результатів роботи освітньої установи, виявлення проблемних аспектів й розробку рішень для їх усунення.

Менеджмент закладу професійної освіти у воєнний та повоєнний періоди зазнає значних змін та потребує адаптації до нових умов. Менеджмент враховує ключові аспекти, які впливають на результативність управлінських заходів:

- заходи безпеки та антикризовий менеджмент;
- планування евакуації та переселення здобувачів освіти, персоналу та важливого обладнання у випадку загострення конфлікту;
- використання технологій для забезпечення можливостей онлайн-навчання та дистанційної роботи;
- раціональне використання ресурсів та розробка стратегій для фінансової стійкості у період воєнного стану;
- визначення розміру збитків та потреб у відновленні інфраструктури;
- пошук фінансових ресурсів для відновлення пошкоджених будівель та обладнання;
- запровадження програм соціальної та психологічної підтримки для здобувачів освіти та персоналу, які мали втрати або пережили стрес;
- адаптація навчальних програм до нових реалій та вимог ринку праці у період повоєнного відновлення;
- залучення до міжнародних програм та проєктів для відновлення та розвитку;
- запуск інноваційних програм та досліджень для сприяння розвитку та конкурентоспроможності;
- встановлення партнерських відносин із місцевою громадою для взаємодії та взаємопідтримки;
- активна взаємодія з усією педагогічною спільнотою та зовнішніми стейкхолдерами.

Менеджмент закладу професійної освіти сприяє конкурентоспроможності та підвищенню якості освітнього процесу. Успішне входження майбутнього фахівця в інноваційний режим діяльності можливе за умови налаштованості на самоосвіту, самовдосконалення, саморозвиток, творче самовизначення, прагнення до самореалізації.

Ефективний менеджмент закладу професійної освіти передбачає лідерство та постійний професійний розвиток педагога, формування командної роботи, використання сучасних методів навчання. Лідерство та командна робота об'єднує педагогічний колектив навколо розв'язання спільної методичної проблеми. Постійний рух – це основне завдання сучасного педагога. Підвищення кваліфікації є важливою складовою професійного розвитку педагогічних працівників. Використання цифрових технологій, інтерактивних платформ, дистанційного навчання та проєктної діяльності, організація курсів, майстер-класів, стажувань сприяє професійному розвитку та підвищенню методичної підготовки, професійної відповідальності шляхом вдосконалення цифрової, проєктувальної, інформаційної, медійної, психологічної компетентностей. Відеуроки, проєкти, веб-квести, тренажери, інтерактивні плакати роблять навчання активним, що полегшує засвоєння матеріалу, освітній процес є усвідомленим та ефективним.

Важливою складовою освітнього процесу є компетентнісний підхід у навчанні – орієнтація не лише на знання, а й на розвиток практичних навичок, критичного мислення та креативності. Педагог, що володіє креативним мисленням, стає рушієм змін у системі професійної освіти. Він не боїться експериментувати, впроваджує сучасні технології, адаптується до нових викликів та мотивує здобувачів освіти до саморозвитку. Такі педагоги сприяють формуванню нового покоління, яке готове до самостійного вирішення складних проблем та творчого підходу до життя. Викладання – це не просто професія, а покликання, місія, служіння. Мотиваційне освітнє середовище підтримує здобувачів освіти у їхньому професійному та особистісному розвитку, формуванні лідерських якостей та педагогічного мислення, стимулює майбутніх педагогів не лише здобувати знання, а й розвивати компетентності, необхідні для успішної педагогічної діяльності.

Розвиток педагогічної культури та професійної етики на заняттях з фахових освітніх компонентів сприяє формуванню у майбутніх педагогів розуміння місії педагога як наставника, лідера та вихователя. Справжній педагог – це той, хто не просто виконує роботу, а хто надихає, підтримує, вірить у своїх здобувачів освіти і допомагає їм розкрити свій потенціал. Сучасному педагогові закладу професійної освіти необхідно змінити позицію з суб'єкт-об'єктної на суб'єкт-суб'єктну стосовно здобувача освіти. Для успішної реалізації професійних функцій педагогові потрібні: ґрунтовні різноманітні знання, розвинені педагогічні здібності, досконалі професійні вміння, спрямованість на здобувача освіти як особистість і суспільну цінність зі своїми потребами та бажаннями. Впровадження нових методик і технологій в освітній процес допомагає адаптувати освітні практики до сучасних вимог і сприяє створенню ефективного навчального середовища. Пріоритетне завдання закладу професійної освіти – запалити серця здобувачів освіти, дати їм не лише знання, а й любов до професії з відчуттям своєї місії.

Менеджмент закладу професійної освіти забезпечує ефективну організацію освітньої діяльності та створює умови для професійного розвитку педагогів і успішного навчання здобувачів освіти. Він є ключовим чинником розвитку навчального закладу, сприяючи підготовці педагогів нового покоління, які здатні ефективно працювати в сучасному динамічному освітньому середовищі. Заклади професійної освіти забезпечують формування у майбутнього педагога спеціальних (фахових) компетентностей, гнучкої системи інноваційних компетенцій, сприяють його подальшому професійному розвитку, підвищують конкурентоспроможність фахівців на ринку праці, створюють умови для подальшого навчання з урахуванням принципів академічної мобільності. Таким чином, сучасний заклад професійної освіти виконує важливу роль у підготовці педагогів нового покоління, які не лише володіють професійними знаннями, а є натхненниками та лідерами освітнього процесу. Заклад професійної освіти має бути не лише місцем навчання, а й простором для розвитку та професійного зростання. Наше завдання – впроваджувати ефективний менеджмент в закладах професійної освіти, який дозволить готувати не просто педагогів, а лідерів освіти майбутнього.

Література:

1. Винничук О.Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія. Заг. редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Гришко А.Б., Петренко В.О. Особливості сучасного освітнього менеджменту. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* (м.Харків – м.Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 193-195. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25918/1/Петренко_тези_1.pdf (дата звернення: 25.05.2025).
3. Саух І.В. Педагогічний менеджмент як діяльнісна система управління освітнім процесом. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730695/1/Cayx_IB.pdf (дата звернення: 25.05.2025).
4. Товканець О.С. Методи стимулювання і мотивації інноваційної діяльності педагогічного персоналу закладу освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»* 2024. № 1(54). С. 211–215. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.54.211-215> (дата звернення: 25.05.2025).

Литовченко В.В.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кириченко Н.В.

к.е.н., доцент

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Херсон-Кропивницький, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Готельно-ресторанна індустрія виступає важливою складовою сфери послуг і відзначається високою динамікою розвитку, що обумовлено зростаючою конкуренцією та стрімкими змінами у соціально-економічному середовищі. Пандемія COVID-19, війна, цифровізація та інші глобальні виклики значною мірою вплинули на організацію праці і кадрову політику у цій галузі. В таких умовах ефективне управління персоналом стає критичним фактором, що визначає здатність підприємств адаптуватися, зберігати стабільність та забезпечувати якість обслуговування. Актуальність дослідження визначається необхідністю системного впровадження інноваційних кадрових практик, що забезпечують адаптацію робочої сили до стрімких змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що інтеграція цифрових технологій у HR-процеси значно підвищує їх ефективність. Зокрема, використання HR-аналітики, автоматизованих систем рекрутингу, онлайн-платформ для навчання та мотиваційних систем із застосуванням гейміфікації сприяє оптимізації підбору, розвитку і утримання персоналу [1; 2]. Вітчизняні дослідження акцентують увагу на необхідності розвитку цифрової компетентності працівників і впровадження гнучких робочих графіків, що сприяють зростанню продуктивності і задоволеності працівників [3]. Міжнародна практика демонструє, що адаптація таких інструментів дозволяє суттєво знизити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності роботою [4]. Водночас, успішне застосування цих інноваційних підходів вимагає урахування національних соціокультурних та економічних особливостей.

У межах дослідження нами було проведено емпіричний аналіз впливу цифрових інновацій на мотивацію та продуктивність працівників готельно-ресторанної сфери

Південного регіону України. Методика дослідження передбачала опитування понад 150 співробітників різного рівня через структуровані анкети, які охоплювали аспекти використання цифрових платформ для професійного розвитку, мотиваційних програм із гейміфікаційними елементами, а також впровадження гнучких графіків роботи (рис.1).

Аналіз даних показав, що більше 70 % опитаних оцінили позитивний вплив цифрових інструментів на свою мотивацію та залученість. Зокрема, дистанційні навчальні платформи сприяли підвищенню професійних навичок і впевненості у виконанні посадових обов'язків. Гейміфіковані мотиваційні програми стимулювали працівників до досягнення кращих результатів, що підтвердилося зростанням продуктивності на 15 % у підприємствах, які їх впровадили. Впровадження гнучких графіків роботи покращило баланс між роботою та особистим життям, знизило рівень емоційного вигорання та підвищило задоволеність роботою. Крім того, компанії, які активно застосовують цифрові інновації у кадровій роботі, відзначають на 20 % нижчий рівень плинності кадрів порівняно з тими, хто не впроваджує такі підходи.

Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що цифрові інновації суттєво впливають на мотивацію та продуктивність працівників у готельно-ресторанному бізнесі, і відкривають перспективи для формування адаптивних HR-моделей з урахуванням специфіки регіону.

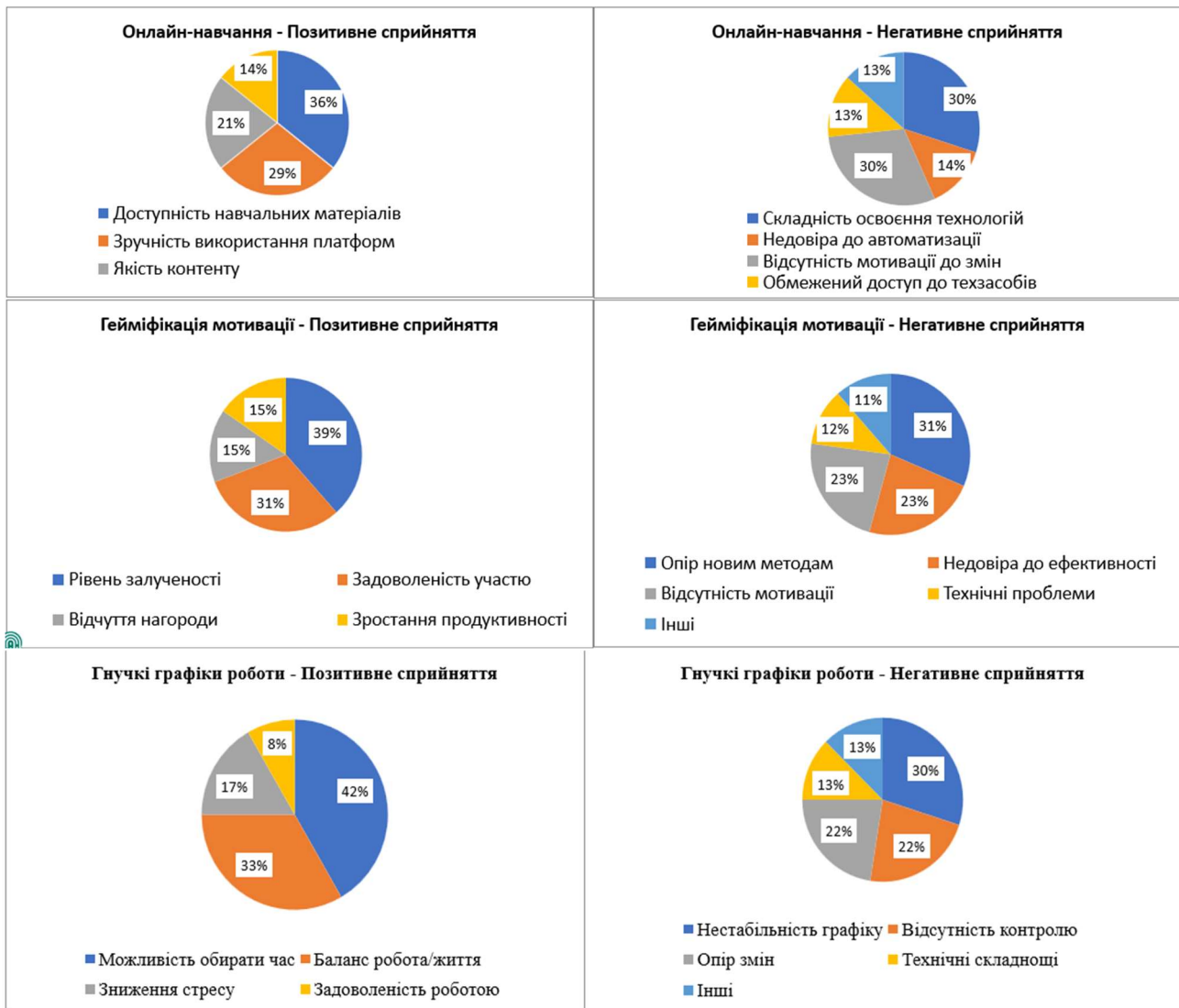
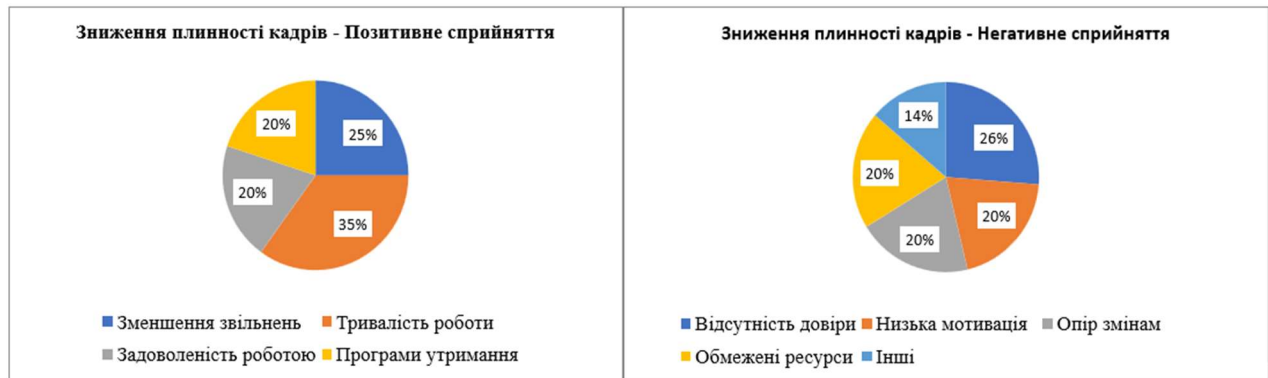


Рисунок 1 – Емпіричні данні впливу цифрових інновацій на персонал готельно-ресторанного бізнесу



Продовження рисунку 1 – Емпіричні данні впливу цифрових інновацій на персонал готельно-ресторанного бізнесу

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики підприємств і формування ефективних державних програм розвитку цифрових компетенцій у галузі.

Таким чином, інноваційні підходи до управління персоналом є невід’ємною складовою стратегії сталого розвитку готельно-ресторанної індустрії, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка адаптивних моделей управління персоналом, що інтегрують цифрові технології з урахуванням соціокультурних і регіональних особливостей та сприяють розвитку людського капіталу в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Smith J., & Brown L. (2021). Digital HR management in hospitality industry: Trends and challenges. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2020-0105>
2. Ivanova, T. (2022). Цифровізація HR-процесів у готельному бізнесі: проблеми та перспективи. *Вісник економіки та управління*, 4(58), 78–85.
3. Петренко С. О. (2023). Гнучкість робочих графіків як інструмент підвищення мотивації персоналу у ресторанному бізнесі. *Український журнал менеджменту*, 7(1), 102–110.
4. Lee, K., & Kim, H. (2020). Gamification in employee motivation: Evidence from the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2669–2687. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1024>

Ставнічук В.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Причорноморський науково-дослідний інститут,
Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОХОЛДИНГІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Децентралізаційна реформа, розпочата в Україні з 2014 року, значно реформувала систему місцевого управління, передавши громадам важливі повноваження в земельній, інфраструктурній та бюджетній сферах. У контексті екологічної та економічної нестабільності, викликаній воєнними діями, агрохолдинги стикаються з необхідністю адаптації своїх управлінських моделей до нового регіонального контексту, враховуючи унікальні умови кожної громади та представлені інвестиційні можливості. Разом з тим,

аграрний сектор залишається провідною складовою національного експорту та джерелом валютної виручки — попри зниження загального обсягу виробництва у 2024 році, аграрні товари становили понад 59 % експортних доходів (\$24.7 млрд). Водночас зруйнована інфраструктура, значні площі замінованих земель (~139 тис. кв. км) та близько \$80 млрд економічних втрат свідчать про глибину кризових викликів [2].

Поглиблення процесів децентралізації в Україні трансформує архітектуру економічного управління та водночас змінює правила гри для суб'єктів аграрного бізнесу. Агрохолдинги, як провідна форма організації великотоварного сільськогосподарського виробництва, змушені переосмислювати традиційні підходи до стратегічного управління і шукати нові моделі адаптації до простору регіонального самоврядування, який стрімко змінюється. В умовах посилення автономії територіальних громад, а також зміни механізмів розподілу ресурсів, зростає потреба в інноваційних управлінських рішеннях, здатних поєднати ефективність аграрного виробництва із врахуванням локальних соціально-економічних контекстів [3].

Проблематика інноваційного управління в аграрному секторі набуває особливої актуальності в період воєнних і повоєнних трансформацій, коли від підприємств очікується не лише стабільність виробничих показників, а й участь у відновленні територій, створенні соціального капіталу та зміцненні економічної самодостатності громад. У таких умовах агрохолдинги поступово переходять від класичної централізованої моделі управління до більш гнучких форматів, які передбачають територіальну чутливість, цифрову інтегрованість і партнерську взаємодію з органами місцевої влади. В основі цього зрушення лежить усвідомлення того, що стабільність корпоративного розвитку вже не може забезпечуватися виключно внутрішніми ресурсами компанії, а вимагає взаємозалежності з зовнішнім середовищем, зокрема з громадськими інституціями та інфраструктурою.

Інноваційні моделі управління у цьому контексті постають не лише як результат впровадження сучасних технологій чи цифрових платформ, а як новий спосіб організації відносин між бізнесом, владою та суспільством. Такі моделі формуються на перетині стратегічного планування, інституційного реагування та гнучкого адміністрування, яке базується на принципах прозорості, відповідальності й сталості. Агрохолдинги, здатні мислити не лише в категоріях прибутку, а й у категоріях довгострокового впливу на регіональну економіку, демонструють вищий рівень адаптивності та конкурентоспроможності в нових реаліях.

Дослідження показують, що синергія інноваційного управління та децентралізованих економічних структур формує потенціал для оновлення моделі економічного зростання в аграрному секторі. Це, у свою чергу, створює нові можливості для сталого розвитку аграрного виробництва в Україні в межах парадигми регіонального партнерства та національної економічної безпеки [4].

Реалізація інноваційних моделей управління агрохолдингами в умовах децентралізації сприяє підвищенню адаптивності підприємств, забезпеченню економічної стійкості та розвитку територій. Такий підхід сприяє балансу між корпоративною ефективністю та місцевою вигодою. Зокрема важливо підтримати розвиток віддалених ІТ-зрішень для агрохолдингів, заохочувати державно-приватні проєкти щодо розвитку сільської інфраструктури та підтримки громад, а також створити нормативні стимули для прозорої взаємодії між бізнесом і владою.

Література:

1. Kovalova, M. (2025). Societal value creation through digital technologies. *International Food and Agribusiness Management Review*. https://brill.com/view/journals/ifam/28/3/article-p580_6.xml
2. Gagalyuk, Taras; Kovalova, Maryna (2024) : Digital technologies as a driver of resilience and institutional transformation: *The case of Ukrainian agroholdings*, *International Food and Agribusiness Management Review*,

- ISSN 1559-2448, Brill, Leiden, Vol. 27, Iss. 1, pp. 5-25, <https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0071> , https://brill.com/view/journals/ifam/27/1/article-p5_2.xm
3. Nadiia Davydenko & Natalia Wasilewska & Svitlana Boiko & Mirosław Wasilewski, 2022. Development of Rural Areas in Ukraine in the Context of Decentralization: An Empirical Study, *Sustainability, MDPI*, vol. 14(11), pages 1-26, May. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v14y2022i11p6730-d829042.html>
 4. Павлов-молодший, О. (2023). Аграрний бізнес в регуляторній системі інклюзивного галузевого та соціально-просторового розвитку об'єднаних територіальних громад та районів України. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-10>

Дима О.О.

*д.е.н., доцент
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Нікушин Є.А.

*спеціаліст, директор з логістики
ТМ FADO,
Київ, Україна*

ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДБОРУ ТОВАРІВ НА СКЛАДІ

Зростання споживчого попиту, розвиток поштових операторів та інструментів електронної торгівлі стимулюють появу різноманітних підходів до комплектування замовлень. Правильно підібраний підхід до комплектування замовлень дозволяє підвищити якість логістичного сервісу та операційну ефективність бізнесу. Оскільки склади, які швидко і точно виконують операції з комплектації замовлень, зазвичай є найбільш успішними, компаніям слід ретельно підходити до вибору системи комплектації замовлень [3].

Вибір підходу до комплектування замовлення вимагає прийняття рішення за кількома аспектами:

- послідовність виконання замовлень в розрізі їх окремих рядків [1, 2, 3];
- використання технічних засобів, що сприяють точності відбору;
- рух до комплектувальника чи комплектувальника до оператора.

За першим аспектом виділяються наступні підходи:

Одиничне комплектування замовлень (Single order picking, Discrete Order Picking).

Також називають збиранням одного замовлення, індивідуальним збиранням замовлень або поштучним збиранням. При цьому методі комплектувальник проходить через одне замовлення за раз, беручи товар по одному, перш ніж перейти до наступного замовлення [2]. Ця система комплектування добре підходить для невеликих складів, які обробляють прості замовлення, що складаються лише з кількох позицій. Або ж для складів, на яких відбір проводяться монопалетами.

Пакетне комплектування або груповий відбір (Batch picking). Пакетне комплектування оптимізує роботу з комплектування, отримуючи товари великими партіями для виконання кількох замовлень одночасно. Працівники використовують консолідований список для відбору товарів для кількох замовлень за один прохід. При цьому додається операція сортування, відповідно до кожного замовлення. Операція відбору і сортування може виконуватися як одним, так і різними робітниками. При виконанні відбору і сортування різними робітниками виникає потреба в буферній зоні накопичення відібраного товару. В залежності від складності пакування, один сортувальник може обслуговувати 3-5 комплектувальників. Розділення комплектації та сортування надає додаткову перевагу

подвійного контролю виконання операції. В будь-якому випадку пакетна комплектація дозволяє зменшити час на переміщення товару та в цілому прискорює виконання замовлень. Такий підхід оптимальний для складів, які отримують багато замовлень, що містять однакові товари в невеликих обсягах. Сортування може виконуватися за методикою *pick-by-line*.

Розвитком пакетного підходу є *Кластерне комплектування (Cluster picking)*. Цей метод комплектування на складі використовується для одночасного виконання кількох замовлень. Працівники переміщуються по складу, відбираючи товари по консолідованому списку і розміщують їх в окремі контейнери (транспортні коробки). Кожен контейнер пов'язаний з окремим замовленням. Це виключає повторні поїздки в одне й те саме місце відбору і усуває необхідність сортування, оскільки воно виконується працівниками на кожному місці відбору. Однак це вимагає використання складних WMS-рішень для правильного планування та призначення кластерів.

При *зональному комплектуванні (Zone picking)* склад ділиться на зони, за кожною з яких закріплюються окремі працівники. Працівники виконують замовлення, відбираючи товари, що зберігаються в їхній зоні. Після того, як всі товари в цій зоні зібрані, контейнер із замовленням передається в інші зони. Таким чином замовлення проходить через зони до повного виконання замовлення. Така система комплектації значно скорочує витрати часу працівників на переміщення по складу, оскільки працівники залишаються в межах закріплених за ними зон під час комплектації товарів. Часто переміщення між зонами проводиться механізованим методом (транспортери, рольганги). Додавання модулів керування до механізованих ліній дає можливість пропускати зони, в яких не має товарів по замовленню. Важливим моментом при використанні зонального комплектування є балансування навантаження по кількості відборів між зонами.

Хвильовий пікінг (Wave picking) – це різновид пакетного, який особливо корисний для складів з великим товарним асортиментом, великою кількістю замовлень та різноманітним наповненням замовлення по асортименту та кількості. Замовлення групуються в набори або хвилі відповідно до таких факторів, як місцезнаходження клієнта, тип замовлення, зони комплектування, дата доставки тощо. Працівники збирають товари з місць зберігання та передають їх на сортування та консолідацію в індивідуальні замовлення [1].

На одному складі в залежності від навантаження, специфіки вимог по відбору можуть одночасно/почергово використовуватись різні методи відбору. Розумна комбінація методів створює оригінальні методи з оптимальними результатами.

Звісно, що більш складні підходи до організації відбору замовлень не можуть бути реалізовані без програмного забезпечення системи управління, технологічних рішень. Основна задача таких систем зводиться до більш точної ідентифікації товару з замовлення, “звільнення рук” комплектувальника від технічних засобів фіксації відбору (ручка, планшет чи сканер штрихкодів) та забезпечення обліку в режимі реального часу. Серед ключових технологічних рішень виділять: *pick-by-voice*, *pick-by-vision*, *pick-by-light* та їх комбінації.

Базовим кроком автоматизації складських операцій, в тому числі і відбору замовлень, приймається використання терміналу збору даних (ТЗД). Це мобільних пристрій із сканером штрих-коду або сканером зчитування RFID мітки. Для ефективного роботи ТЗД товари на складі повинні мати унікальні ідентифікатори (штрих-коди, або ж RFID мітки). Працівники складу мають можливість на екрані ТЗД отримувати інформацію замовлення в цілому, по кожному рядку відбору (адреса, товар, кількість, одиниця виміру товару, опціонально фото виробу, опис, характеристики). Використання сканеру дозволяє машинним методом ідентифікувати товар (в деяких методиках відбору адресу зберігання, контейнер відбору), що підвищує якість виконання операцій на складі. Виконання кожної операції фіксується автоматично. Працівник складу має можливість оперативно вносити коригування по факту виконання операції в межах дозволених алгоритмами повноважень, без залучення додаткових працівників (операторів, керівників). Синхронізація ТЗД в режимі реального часу дозволяє підтримувати товарний облік на складі в оперативному стані.

Система комплектування pick-by-light вимагає встановлення світлових індикаторів на кожну адресу. Це може бути панель із сигнальною лампою та кнопкою підтвердження. В більш розширеному модулі на панель додається табло, для відображення кількості до відбору, та функціональні кнопки. При цьому має виконуватися вимога: один товар в одній адресі. Сукупність адрес (сигнальних панелей) дає секцію. При надходженні замовлення в секцію, через ідентифікацію замовлення через штрих-код самого замовлення або ж штрих-код транспортної коробки, керуюча система визначає адреси з товарами які присутні в замовленні. Світлові ідентифікатори вмикаються, на цифровому табло відображається кількість. Працівник вибирає вказану кількість товару і фіксує виконання операції кнопкою підтвердження. За потреби має можливість корегувати фактичну кількість відібраного товару функціональними кнопками. Поінтер підсвічує світловим потоком потрібну комірку/адресу в зоні зберігання (на полиці, на стелажі або ж на підлозі).

Pick-by-voice передбачає, що замість сканеру штрих-коду при відборі працівники отримують голосові інструкції про те, з яких адрес, які товари відбирати в режимі реального часу. Ці інструкції надсилаються через гарнітури (які носять комплектувальники), підключені до системи управління замовленнями, щоб пришвидшити процес комплектації та підвищити точність. Після їх виконання комплектувальник усно підтверджує, що завдання виконано.

У системі pick-by-vision передбачається, що комплектувальник отримує усю вся важливу інформація безпосередньо через інформаційні окуляри.

Відбір можна класифікувати і за критерієм місце відбору:

- Коли працівник складу рухається до місця зберігання – «людина до товару». При такому підході працівникам доводиться штовхати візки від стелажа до стелажа та від проходу до проходу.
- Коли товар переміщується роботизованими системами до працівника складу – «товар до людини». Переміщення працівників по складу забирає значну частину робочого часу, то майбутній тренд у використанні роботизованих систем для комплектування замовлень. Роботизовані системи доставляють товар на сортувальні станції, де працівники дістають товари з тари зберігання і поміщають їх у транспортний кораб.

Підсумовуючи усе сказане вище, щоб знайти систему комплектації, яка добре підходить для вашого бізнесу, ви повинні взяти до уваги кілька факторів, включаючи ширину асортименту на вашому підприємстві, загальну кількість отриманих замовлень, обсяг товарів у кожному замовленні, об'єм та обсяги замовлення, вимоги до пропускну здатності складу в одиницю часу, технологічну та операційну зрілість, людські/фінансові ресурси та багато іншого. Детальний аналіз товарних потоків, врахування вимог бізнесу покладаються в основу для прийняття рішення про доцільність тієї чи іншої системи комплектації. Результатом має стати система, що забезпечує цільову пропускну здатність складу, з прийнятною якістю виконаних робіт та в обумовлені строки виконання.

Література:

1. Бевзюк О. Путівник по стратегіях відбору замовлень на складі. Ambatex. 2020 URL: <https://ambatex.com.ua/blog/putivnyk-po-stratehiyakh-vidboru-zamovlen-na-skladi.html>
2. What is Order Picking? And What Are The Best Methods?. Software Connect. 2023 URL: <https://softwareconnect.com/warehouse-management/order-picking-methods/>
3. 10 types of warehouse order picking systems. 10 types of warehouse order picking systems. 6river systems. 2023 URL: <https://6river.com/types-of-warehouse-order-picking-systems>

Наукове електронне видання

МАТЕРІАЛИ

IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції

**«ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ»**

ЗБІРНИК ТЕЗ

30 травня 2025 року

(Херсон-Кропивницький)

ISBN 978-617-8187-53-8 (електронне видання)



Матеріали збірника подаються в авторській редакції та друкуються мовою оригіналу

**Відповідальність за достовірність змісту, фактів, графічних матеріалів
покладається на авторів**

Наукова редакція – Жосан Г.В., Димова Г.О.

Відповідальний за випуск – Жосан Г.В.

Технічний редактор – Димова Г.О.

Підписано до видання 21.06.2025 р. Формат 60×84/8.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 28,25. Обл.-вид. арк. 30,38.
Замовлення № 3236.

Адреса редакції:

73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
Сайт: www.ksau.kherson.ua

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.
Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:
серія ХС №48 від 14.04.2005, видано Управлінням у справах преси та інформації
73000, Україна, м.Херсон, вул. Соборна, 2,
тел. +38(050)514-67-88, +38(050)133-10-13, e-mail: printvvs@gmail.com

