

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ імені В. К. МАМУТОВА НАН УКРАЇНИ»  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАСИЛЯ СТУСА (м. Вінниця)  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
ІХ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-  
АДМІНІСТРУВАННЯ»  
(з міжнародною участю)**

**30 квітня 2025 р.  
м. Черкаси**

**Організаційний комітет конференції:**

Олег ГРИГОР, д-р політ. наук, професор, ректор Черкаського державного технологічного університету

Віктор ДЕМИДЕНКО, канд. екон. наук, доц., декан факультету економіки та управління Черкаського державного технологічного університету

Олександр БЛИК, канд. іст. наук, доц., в.о. завідувача кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Руслан МАНН, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету

Олена ТАРАСЕВИЧ, д-р екон. наук, доц., завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова НАН України»

Ольга ДОРОНІНА, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри логістики Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Оксана ЗАХАРОВА, д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету

Лариса ПРОДАНОВА, д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Анна ПАВЛОВСЬКА, д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Людмила ГОРОХОВА, директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес освіти

Рамазан КОРКМАЗ, доктор наук, професор, президент «Caucasus University Association», Туреччина

Айдин НОВРУЗОВ, офіційний радник президента «Caucasus University Association», Туреччина

Упорядники: Л. В. Проданова, О. А. Білик

- 3-41      **Збірник** тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. – 221 с.

**УДК 658.012.32 (063)**

Матеріали збірника представлені мовою оригіналу. Автори несуть повну відповідальність за зміст своїх публікацій, достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних, точність і коректність посилань, дотримання засад академічної доброчесності.

## ЗМІСТ

### **Олег ГРИГОР**

|                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Слова-привітання учасникам ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (30 квітня 2025 року)..... | 10 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **СЕКЦІЯ 1 Особливості та перспективи розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування: теорія і практика .....**

12

#### *Бурлака Олександр*

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ: ЯК SCRUM ЗМІНЮЄ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 13 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Лега Ольга, Гнізділов Максим, Мехедько Максим*

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ..... | 15 |
|--------------------------------------------------------------------|----|

#### *Мішустіна Тетяна, Устименко Катерина*

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ..... | 18 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Овсянюк-Бердадіна Олександра, Горбатюк Ірина*

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... | 21 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Проданова Лариса, Горохова Людмила*

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ ..... | 24 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Пригодюк Олена, Сторчак Ірина*

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ..... | 27 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Тарасюк Михайло*

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС: КРАЦІ ПРАКТИКИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ..... | 30 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|

#### *Трифоновна Олена*

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... | 33 |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Шепель Інеса, Мінакова Єлизавета</i><br>ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ<br>БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ .....                                         | 36        |
| <i>Юрик Наталія, Яковчук Богдана</i><br>ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЄС<br>НА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ .....                   | 38        |
| <i>Biliavskyi Valentyn, Dzisiak Denys</i><br>IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE STRATEGIES AS A FACTOR<br>OF GROWTH OF AN AIRLINE COMPANY'S POTENTIAL .....      | 41        |
| <i>Hrosheleva Olena</i><br>THE IMPACT OF CROSS-CULTURAL DIFFERENCES<br>ON THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE MODERN<br>ORGANIZATION .....             | 44        |
| <i>Kanova Oleksandra, Ponomarov Oleksandr</i><br>FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF INFORMATION<br>SUPPORT FOR MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE .....          | 47        |
| <b>СЕКЦІЯ 2 Управління соціально-економічним розвитком<br/>в умовах мілітарного впливу: підприємство, регіон, країна.....</b>                              | <b>51</b> |
| <i>Бахчиванжи Людмила, Морозов Дмитро, Дудар Катерина</i><br>ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ<br>АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                         | 52        |
| <i>Білан Євгеній</i><br>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ<br>УКРАЇНИ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....                                          | 54        |
| <i>Демиденко Віктор, Вдовиця Станіслав, Зарубін Віталій</i><br>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ<br>В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО КОНФЛІКТУ .....      | 58        |
| <i>Додон Оксана, Соколюк Ігор</i><br>РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<br>В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД ЛОКАЛЬНОГО<br>ДО НАЦІОНАЛЬНОГО РІВНЯ..... | 61        |
| <i>Жадан Олександр, Олешко Каміла</i><br>КАДРОВА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                                         | 64        |

|                                                                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Ковальова Вікторія, Рябченко Юлія</i><br>АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ<br>НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ .....                                      | 67        |
| <i>Лазуренко Юрій, Гура Максим, Кримчук Олександр</i><br>МІЛІТАРНИЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ<br>В УМОВАХ КРИЗИ.....                            | 70        |
| <i>Лутай Лариса, Подзігун Світлана</i><br>СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ<br>В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....                                                          | 73        |
| <i>Манн Руслан, Панін Євген</i><br>МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО<br>ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ..... | 76        |
| <i>Мекишун Павло</i><br>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКОЮ СФЕРОЮ<br>БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ<br>В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ .....                       | 79        |
| <i>Морозова Юлія</i><br>ВПЛИВ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ ТА ІНВЕСТИЦІЙ<br>НА ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ .....                                                            | 82        |
| <i>Рибалко-Рак Леся, Кужель Наталія, Линник Святослав</i><br>ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ..... | 85        |
| <i>Сукрушева Ганна, Мат'єєва Анна</i><br>ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ .....                                           | 88        |
| <i>Трояновський Володимир, Красновський Олександр, Стаднік Олександр</i><br>ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:<br>РИНОК НЕРУХОМОГО МАЙНА .....     | 91        |
| <b>СЕКЦІЯ 3 Сучасні технології бізнес-освіти та<br/>управління знаннями.....</b>                                                                              | <b>94</b> |
| <i>Биба Володимир, Пінчук Наталія</i><br>КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО: ЯК ЦИФРОВА ОСВІТА<br>ВПЛИВАЄ НА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ТА ЄС .....            | 95        |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Захарова Оксана, Табурець Ігор</i><br>TALENT MANAGER – ПЕРСПЕКТИВНА ПРОФЕСІЯ У СФЕРІ<br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ..... | 98         |
| <i>Кутідзе Людмила, Сіра Олександра</i><br>МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ОСВІТА<br>ЯК ДРАЙВЕР ІНОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....                                | 101        |
| <i>Мильніченко Сергій</i><br>ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕС-ОСВІТІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ<br>ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ.....                   | 103        |
| <i>Новік Ірина, Климчук Анна</i><br>ГЕЙМІФІКАЦІЯ В БІЗНЕС-ОСВІТІ: ВПЛИВ ІГРОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ<br>НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ .....             | 107        |
| <i>Nikolenko Larysa, Kucheriava Tetiana</i><br>COMBINING DIGITAL TECHNOLOGIES AND NEW PEDAGOGICAL<br>CONCEPTS IN BUSINESS EDUCATION.....       | 109        |
| <b><i>СЕКЦІЯ 4 Економіко-правове забезпечення відкритості<br/>регіонів та міст України на шляху до цифрової економіки .....</i></b>            | <b>112</b> |
| <i>Деренська Яна</i><br>ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                         | 113        |
| <i>Баранов Гліб</i><br>ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ .....                                    | 116        |
| <i>Коляда Тетяна</i><br>ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ВІДКРИТОСТІ МІСЬКОЇ ВЛАДИ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....                    | 118        |
| <i>Левицький Віталій</i><br>ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ<br>ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ<br>ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ .....    | 121        |
| <i>Сахно Тетяна, Жарік Аліна</i><br>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ<br>УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ .....             | 124        |

|                                                                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Сахно Тетяна, Панасенко Дмитро</i>                                                                                                                |            |
| ВПЛИВ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ НА ПРОЦЕДУРИ<br>МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ І ПЕРЕТИНУ ТОВАРІВ ЧЕРЕЗ МИТНИЙ<br>КОРДОН В РЕЖИМІ ЕКСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... | 127        |
| <i>Шуплат Олена</i>                                                                                                                                  |            |
| ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ<br>РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ.....                                                            | 129        |
| <b>СЕКЦІЯ 5 Поведінкова економіка та її вплив<br/>на прийняття управлінських рішень:<br/>сучасні тенденції та практичні аспекти .....</b>            | <b>134</b> |
| <i>Бітюк Інна</i>                                                                                                                                    |            |
| СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....                                                                                                             | 135        |
| <i>Гудзь Петро, Кривошеєв Ігор</i>                                                                                                                   |            |
| ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....                                                         | 137        |
| <i>Гуцуляк Наталія, Ковальчук Вероніка</i>                                                                                                           |            |
| МЕТОДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ<br>ТА ПЕРСОНАЛУ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....                                                                | 140        |
| <i>Дороніна Ольга, Трегубов Олександр</i>                                                                                                            |            |
| ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                                                                                 | 142        |
| <i>Канюка Володимир</i>                                                                                                                              |            |
| ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ<br>ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....                                                              | 145        |
| <i>Каружа Любов</i>                                                                                                                                  |            |
| ІНТЕГРАЦІЯ ЕКСПАТРІАНТІВ У НІМЕЦЬКІ КОМПАНІЇ:<br>ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....                                                            | 148        |
| <i>Ковальова Вікторія, Решетняк Єгор</i>                                                                                                             |            |
| РОЛЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ<br>В РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....                                                          | 151        |
| <i>Кучмійова Тетяна, Дурнєва Наталія</i>                                                                                                             |            |
| МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ ПЕРСОНАЛУ .....                                                                                                | 153        |
| <i>Лазаренко Юлія</i>                                                                                                                                |            |
| ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ<br>ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ<br>ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ .....                          | 156        |

*Ходзицька Валентина*

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯК КВІНТЕСЕНЦІЯ<br>В СТАНДАРТАХ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... | 159 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>СЕКЦІЯ 6 Логістика та управління ланцюгами постачання<br/>в умовах глобальних викликів: адаптивні стратегії<br/>та інноваційні рішення.....</b> | <b>162</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

*Гриценко Сергій, Глуценко Софія, Білоног Аліна*

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ<br>В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ<br>ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ..... | 163 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

*Карпенко Юрій, Соболь Віталій*

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ<br>ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ МІЛІТАРНИХ ЗАГРОЗ..... | 166 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

*Петкова Леся, Ткаченко Анна*

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ ESSITY:<br>ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... | 169 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

*Смерічевська Світлана, Євтушенко Кирило*

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ<br>МІЖКУЛЬТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ<br>ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ..... | 172 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

*Чаплінський Юрій*

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ<br>НА ПРИНЦИПАХ ESG ..... | 175 |
|------------------------------------------------------------------------|-----|

*Швець Аліна*

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ОСТАННЬОЇ МИЛІ ..... | 178 |
|---------------------------------------------------|-----|

*Biliavskyi Valentyn, Shkarban Olha*

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| CURRENT TRENDS IN ESG INVESTING<br>IN BUSINESS PROCESSES ..... | 181 |
|----------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>СЕКЦІЯ 7 Міждисциплінарні основи менеджменту:<br/>синергія знань та інновацій .....</b> | <b>184</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

*Білик Олександр, Мельник Вадим, Скорина Максим*

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЕКОІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАРАТИВИ<br>БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 185 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Заднєспровська Ганна, Андрієнко Сергій</i><br>ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ .....                                                            | 188 |
| <i>Зубарєв Сергій</i><br>ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ<br>В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ .....                                       | 190 |
| <i>Козюра Ігор, Лучко Артем, Яковець Андрій</i><br>МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ<br>ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....                         | 193 |
| <i>Савін Станіслав, Остроус Гліб</i><br>МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ:<br>СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ.....                                             | 196 |
| <i>Павловська Анна, Єрґаков Артем, Гріщенко В'ячеслав</i><br>ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ .....                                                   | 199 |
| <i>Парніков Ілля</i><br>НОВІТНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ<br>НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ .....                                | 201 |
| <i>Пригодюк Олена, Березовський Станіслав, Кузнецова Софія</i><br>БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ<br>ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ..... | 204 |
| <i>Руденко Оксана, Коломієць Олександр</i><br>СИНЕРГІЯ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ПІДХОДІВ<br>У МЕНЕДЖМЕНТІ.....                                                     | 207 |
| <i>Савчук Світлана</i><br>РОЛЬ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....                                                                              | 210 |
| <i>Юрик Наталія, Дикий Юрій</i><br>МІСЦЕ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ РЕЙТИНГАХ ІННОВАЦІЙНОЇ<br>АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....                         | 213 |
| <i>Яцкевич Інна</i><br>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ<br>У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ<br>У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....                      | 216 |
| <i>Usatenko Oleksandr</i><br>THEORETICAL BASIS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WAYS<br>OF ITS DEVELOPMENT IN EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION ....               | 218 |

**Слова-привітання учасникам**  
**IX Всеукраїнської науково-практичної конференції**  
**«Сучасні теорія і практика менеджменту**  
**та бізнес-адміністрування» (30 квітня 2025 року)**  
**від ректора Черкаського державного технологічного університету**  
**Олега ГРИГОРА**

Шановні учасники конференції!

Від імені ректорату, всього науково-педагогічного складу Черкаського державного технологічного університету маю щире задоволення вітати вас на відкритті IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування».

Сьогодні наша країна переживає надзвичайно складні часи. Військові дії внесли корективи в життя кожного українця. Громадяни нашої держави демонструють неймовірну незламність та єдність у боротьбі за свободу. Наша країна має потужну підтримку світової спільноти, яка надихає і додає сил. В цей непростий час, наш університет, як і вся країна, продовжує працювати. Ми готуємо фахівців, які стануть рушійною силою у відновленні нашої держави після перемоги. Адже саме наука та освіта є передумовою розвитку успішної європейської держави.

Необхідно відзначити, що наша конференція проходить у рамках святкування 65-річчя нашого університету. Ця визначна дата є свідченням багаторічної плідної праці багатьох поколінь викладачів, науковців та студентів, які своїми досягненнями примножували славу нашої альма-матер. Черкаський державний технологічний університет має глибокі традиції у сфері підготовки висококваліфікованих фахівців. Наш університет завжди прагнув надавати якісну освіту та сприяти розвитку наукових досліджень у різних галузях, включаючи економіку та менеджмент.

Сьогоднішня конференція присвячена надзвичайно актуальній та важливій темі – сучасній теорії та практиці менеджменту і бізнес-адміністрування. В умовах стрімких змін та складних викликів, що постають перед нашою країною та світом, ефективне управління та інноваційне ведення бізнесу набувають особливого значення. Динамічні та мінливі соціально-економічні умови вимагають від нас глибокого розуміння сучасних управлінських підходів та здатності швидко адаптуватися до нових реалій. Ефективний менеджмент та інноваційне бізнес-адміністрування є ключовими факторами для подолання невизначеності, стимулювання економічного зростання та забезпечення сталого розвитку.

Наша конференція є важливою платформою для обміну знаннями між науковцями та практиками, для представлення найновіших досліджень та інноваційних ідей, а також для налагодження нових контактів та можливостей для співпраці. Різноманітність представлених секцій підкреслює комплексний підхід до вивчення менеджменту та бізнес-адміністрування, охоплюючи як традиційні, так і новітні напрями досліджень. Ми переконані, що дискусії та результати цієї конференції сприятимуть інтелектуальному та практичному розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування в Україні, підтримуючи таким чином прогрес нашої нації.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, цікавих дискусій та нових професійних контактів. Нехай ця конференція стане джерелом натхнення та поштовхом для нових наукових досягнень і практичних впроваджень!

Оголошую IX Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» відкритою!

***Ректор ЧДТУ,  
доктор політичних наук, професор***

***Олег ГРИГОР***

## **СЕКЦІЯ 1**

### **Особливості та перспективи розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування: теорія і практика**

УДК: 005.71:005.55

**Бурлака Олександр,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна*

## **ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ: ЯК SCRUM ЗМІНЮЄ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В теорії та практиці сучасного менеджменту важливе місце посідає проблематика ефективного управління командами, що охоплює широкий спектр питань, починаючи від успішного командотворення й завершуючи вибором прогресивних інструментів організації продуктивної спільноти членів команди. Надзвичайно актуальними ці питання є в ІТ-сфері, де від командної роботи очікується швидкість, гнучкість, злагожденість, оперативність, креативність та, безумовно, орієнтація на результат, що має бути конкурентоспроможним. Одним з підходів, що сьогодні активно використовується в управлінні ІТ-командами є SCRUM, отже доцільним є визначення відмінностей традиційних команд від SCRUM-команд та дослідження можливостей зростання ефективності командного менеджменту.

SCRUM, як організація роботи та управління проектами, була створена американцями: дослідником та бізнес-консультантом Джеффом Сазерлендом та програмістом Кеном Швабером у 1995 році. Метою SCRUM, як гнучкої методології управління проектами, є поліпшення спілкування, спільна (командна) робота і швидкість розробки продукту [1, с.89]. Методологія SCRUM орієнтована на те, щоб оперативно пристосовуватися до змін, що дає змогу команді швидко адаптувати продукт до потреб замовника [2, 3]. Крім того, особливістю методології SCRUM є акцент на багатофункціональну команду, що здатна до самоорганізації [2]. Отже, перш ніж запроваджувати цю методологію в компанії слід певним чином сформувати команду та підготувати її до входження в Sprint.

Розглянемо SCRUM-ролі та їх взаємодію. На відміну від класичної команди, за умови застосування підходів SCRUM, серед командних ролей виділяється SCRUM – майстер, функціонал якого частково перетинається з team-lead й полягає у координації та підтримці командних процесів, усуванні перешкод, допомозі команді дотримуватися SCRUM-принципів. SCRUM Master – не керівник у традиційному сенсі, а підтримка та драйвер

продуктивної команди, він є лідером-служителем, метою якого є створити умови для ефективної роботи команди. Також він виконує такі ролі в команді проєкту:

фасилітатор – проводить зустрічі, допомагає команді дійти до рішень;

коуч – навчає команду SCRUM-принципам і практикам;

щит від перешкод – усуває зовнішні та внутрішні проблеми команди;

комунікатор – допомагає налагодити взаємодію між командою, Product Owner і стейкхолдерами;

агент змін – просуває SCRUM-культуру в організації.

Специфічною роллю є Product Owner (довірена особа замовника), який визначає пріоритети та цінність завдань, комунікує із замовником та командою (в традиційній команді це функція комунікатора або «зв'язківця», задає напрямком комадного руху (в традиційній команді – адміністратор). В обов'язки цього співробітника входить своєчасне надання вимог до продукту, визначення дат і змісту релізів, ефективного управління пріоритетами і коригування вимог для досягнення максимальної окупності інвестицій у проєкт [3].

Власне розробницька команда (Development Team) в умовах застосування SCRUM, є самоорганізованою групою (як правило об'єднує 5-9 осіб), що реалізує завдання спринту, відповідає за якість та кінцевий результат. В їх обов'язки входить участь у виборі мети ітерації і визначення результату роботи. Вони повинні робити все можливе для досягнення мети ітерації в рамках, визначених проєктом, ефективно взаємодіяти з усіма учасниками команди, самостійно організовувати свою роботу, надавати Product Owner робочий продукт у кінці кожного циклу [3].

Додатково, до переваг та недоліків запровадження SCRUM, що висвітлені у дослідженні [3], виокремимо позитивні наслідки для управління командою проєкту:

SCRUM дозволяє швидко реагувати на зміни в проєкті або вимогах замовника без зупинки всієї роботи;

робота в коротких спринтах сприяє чіткому фокусуванню на задачах і регулярному досягненню результатів, що підвищує продуктивність команди;

завдяки щоденним зустрічам та оглядам спринтів кожен учасник команди розуміє стан справ, що забезпечує прозорість процесів та покращення командної взаємодії;

SCRUM стимулює ефективну комунікацію, спільне ухвалення рішень і розвиток культури взаємопідтримки;

кожен спринт завершується робочим інкрементом продукту, що створює відчуття досягнень та мотивує команду;

регулярна оцінка прогресу допомагає виявити проблеми на ранньому етапі та своєчасно їх усунути, що знижує конфлікти та віддаляє момент розпаду команди через передчасне завершення проєкту.

### ***Література***

1. Ковальчук Н.В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 85-92.
2. Сазерленд Дж. SCRUM. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 279 с.
3. Ярмолук Д.І., Бурачек І.В. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 439-443.

*УДК 657*

***Лега Ольга,***  
*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Гнізділов Максим, Мехедько Максим,*  
*здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 071 Облік і оподаткування,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

Фінансові ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони впливають на його стійкість, прибутковість і можливості розвитку. У сучасних умовах нестабільності економіки, коливань валютного курсу, змін у законодавстві та непередбачуваності ринків підприємства мають ефективно аналізувати фінансові ризики. Це дозволяє мінімізувати потенційні втрати, підвищити фінансову безпеку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Однак, перш ніж розглядати методи управління ризиками, важливо визначити їх основні види (рис. 1) та зрозуміти, як вони впливають на фінансову діяльність підприємства.



Рис. 1. Види фінансових ризиків [1-6]

Фінансові ризики охоплюють широкий спектр загроз, які можуть впливати на стабільність підприємства. Серед них виділяють кредитні, ринкові, валютні, процентні та інфляційні ризики, кожен з яких по-різному впливає на фінансову діяльність. Кредитні ризики виникають через можливу неспроможність контрагентів виконати свої зобов'язання, що може призвести до втрат підприємства. Ринкові ризики пов'язані з коливаннями цін на продукцію, сировину та послуги, що безпосередньо відображається на прибутковості. Валютні ризики зумовлені нестабільністю обмінного курсу, особливо для підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Процентні ризики впливають на вартість залучених коштів та можуть змінювати рівень витрат на фінансування. Інфляційні ризики знижують купівельну спроможність грошей, що може ускладнити виконання фінансових зобов'язань. Враховуючи ці фактори, підприємства мають ретельно аналізувати ризики, щоб ефективно управляти своїми ресурсами, підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Оскільки фінансові ризики можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, їх аналіз стає важливим інструментом управління та прийняття обґрунтованих рішень. Фінансовий аналіз допомагає виявити потенційні загрози та запобігти їх негативним наслідкам; сприяє підвищенню фінансової стійкості та ліквідності підприємства; полегшує ухвалення стратегічних рішень на основі обґрунтованих розрахунків; підвищує довіру інвесторів, кредиторів і партнерів.

Для ефективного аналізу фінансових ризиків використовують різні методи та інструменти (табл. 1), які дозволяють оцінити рівень загроз, визначити можливі сценарії розвитку подій та знайти оптимальні шляхи їх мінімізації.

Таблиця 1 – Методи та інструменти аналізу фінансових ризиків [1-6]

| Метод / Інструмент             | Сутність                                                                   | Особливості                                     | Переваги                                       | Результат                                            |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Кількісні методи               |                                                                            |                                                 |                                                |                                                      |
| Дисперсійний аналіз            | Аналіз коливань фінансових показників                                      | Визначає відхилення від середнього значення     | Дозволяє оцінити ступінь ризику                | Розрахунок мінливості фінансових результатів         |
| Value at Risk (VaR)            | Оцінка максимальних можливих втрат                                         | Використовує статистичні дані для прогнозування | Допомагає визначити граничний рівень збитків   | Імовірнісна оцінка ризику                            |
| Метод Монте-Карло              | Імітаційне моделювання сценаріїв                                           | Багаторазові випадкові розрахунки для прогнозу  | Детальне опрацювання ризикових сценаріїв       | Виявлення найкритичніших ризиків                     |
| Стрес-тестування               | Аналіз поведінки фінансових показників у кризових умовах                   | Визначає вплив різких змін ринку                | Допомагає оцінити витривалість бізнесу         | Прогноз наслідків кризових ситуацій                  |
| Якісні методи                  |                                                                            |                                                 |                                                |                                                      |
| SWOT-аналіз                    | Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз                      | Використовується для стратегічного управління   | Формує комплексне бачення ризиків              | Визначення стратегій управління ризиками             |
| PEST-аналіз                    | Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів | Враховує макроекономічні умови                  | Виявлення зовнішніх ризиків                    | Оцінка факторів середовища, що впливають на фінанси  |
| Аналіз фінансових коефіцієнтів | Оцінка ліквідності, рентабельності, платоспроможності                      | Вимірює фінансовий стан підприємства            | Дозволяє порівняти підприємство з конкурентами | Визначення фінансової стійкості                      |
| Інструменти                    |                                                                            |                                                 |                                                |                                                      |
| Фінансове моделювання          | Прогнозування фінансових результатів на основі змінних факторів            | Використовує математичні моделі                 | Дозволяє оцінити вплив різних змін на бізнес   | Розробка стратегічних фінансових планів              |
| Програмне забезпечення         | Використання спеціальних програм для аналізу даних                         | Автоматизує розрахунки та моделювання           | Знижує ризик людських помилок                  | Прискорення аналізу та підвищення точності прогнозів |
| Експертні оцінки               | Оцінка ризиків на основі думок спеціалістів                                | Суб'єктивний підхід, який враховує досвід       | Використовується для комплексного аналізу      | Формування стратегічних рекомендацій                 |

Аналіз фінансових ризиків є ключовим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє ідентифікувати загрози, оцінити їх рівень та розробити ефективні заходи для їх мінімізації. Використання сучасних методів

та інструментів аналізу забезпечує підприємству фінансову стабільність і можливість адаптуватися до змінного економічного середовища. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність і довгострокову прибутковість компанії.

### **Література**

1. Єршова Н. Ю., Лега О. В., Прокопишин О. С., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. (2025). Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292>
2. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. (2025). Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>
3. Томашук І., Томашук І. (2022). Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
4. Нижник О.В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4. Том 2. С. 155–158.
5. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Міжнародний збірник наукових праць*. Вип. 2(20). С. 221–229.
6. Зянько В.В., Дзюбо М.Ю. Методи аналізу фінансових ризиків суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1-1 (07). С. 299–102.

УДК 658.8:614.2

**Мішустіна Тетяна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри міжнародного маркетингу,  
**Устименко Катерина,**  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент, ОП Бізнес-адміністрування,  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

У сучасному ринковому середовищі медичні заклади стикаються з високим рівнем конкуренції, інформаційним перенасиченням та зростаючою вимогливістю пацієнтів. В умовах, коли якість медичних послуг сприймається як базова вимога, особливого значення набуває формування унікального, впізнаваного та авторитетного бренду. Це зумовлює необхідність стратегічного

управління брендом як складової загальної маркетингової стратегії закладу охорони здоров'я, що забезпечує ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, побудову довіри та лояльності, а також стабільну ринкову позицію.

У такому середовищі саме бренд виступає чинником диференціації: він здатен забезпечити не лише впізнаваність, а й стійку емоційну, поведінкову та ціннісну прив'язаність аудиторії до медичного закладу [1, с. 240]. Цей зв'язок базується на комплексному підході до управління брендом як стратегічним активом. Стратегічне управління брендом, у свою чергу, дозволяє сформулювати ідеологію організації, її місію, бачення, а також забезпечити інтеграцію ціннісної пропозиції в усі аспекти маркетингової стратегії [1].

Поняття бренду з часом істотно трансформувалося. Якщо раніше бренд ототожнювався із знаком ідентифікації, то сьогодні він розглядається як носій комплексного досвіду, емоцій, культурних асоціацій і довіри. У класичному визначенні Американської асоціації маркетингу бренд – це «назва, термін, знак, символ або дизайн, а також їх комбінації, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців для відмінності їх від товарів або послуг конкурентів» [2]. Однак у сучасному підході все частіше наголошується на емоційній та ціннісній природі бренду. Зокрема, бренд визначається як «запатентований візуальний, емоційний, раціональний і культурний образ, який асоціюється з компанією або товаром» [3].

Для медичного закладу бренд виконує функцію комунікаційного мосту між організацією та пацієнтом, уособлюючи довіру, професіоналізм та безпеку. Через бренд пацієнт формує очікування, отримує підтвердження якості послуг та емоційний комфорт від взаємодії. Саме тому стратегічне управління брендом не лише формує зовнішній образ, але й забезпечує стійкий емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, що особливо важливо в чутливій сфері медичних послуг.

Системне управління брендом дає змогу врахувати усі ключові фактори, що впливають на вибір пацієнта: від раціональних – рівень компетентності персоналу, матеріально-технічна база, до емоційних – асоціації, відчуття безпеки, стиль комунікації. Особливої актуальності це набуває у періоди суспільної нестабільності, коли довіра до інституцій є критично важливою. У таких умовах бренд стає платформою стабільності та впевненості для пацієнтів.

У структурі маркетингової стратегії бренд виконує системоутворюючу функцію. Як зазначають дослідники, маркетингова стратегія, хоча формально й відноситься до функціонального рівня, фактично охоплює всі рівні стратегічного планування і забезпечує синхронізацію цілей підприємства з потребами цільового ринку [4]. У цьому контексті стратегічне управління

брендом виступає інтеграційним елементом, який наповнює маркетингову стратегію змістом, емоціями та цінностями, забезпечуючи її сталість і гнучкість водночас.

Змістовне наповнення маркетингової стратегії через бренд дозволяє побудувати ефективну систему комунікацій, у якій кожен дотик пацієнта до бренду – від візиту на сайт до спілкування з персоналом – узгоджений зі стратегічними цінностями медичного закладу. Це забезпечує єдність сприйняття бренду на всіх етапах пацієнтського досвіду та формує стійке емоційне сприйняття.

Особливої уваги заслуговує зв'язок бренду зі стратегічною системою управління організацією. Як зазначає Д. С. Файвішенко, «позиціонування і управління брендом повинні бути пов'язані зі стратегією та бізнес-системою організації» [5, с. 132]. Цей підхід передбачає інтеграцію бренду в місію, цілі, структуру і щоденні процеси медичного закладу. Така інтеграція не лише підвищує ефективність управління, а й формує єдиний стратегічний вектор розвитку, що дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики та зберігати внутрішню узгодженість і змістову сталість бренду.

Успішне стратегічне управління брендом також передбачає регулярний аудит бренду, включаючи аналіз сприйняття бренду серед різних груп споживачів, ідентифікацію зон ризику для репутації, перевірку відповідності бренд-комунікацій фактичному рівню послуг. Такий підхід дозволяє не лише вчасно реагувати на негативні сигнали, а й прогнозувати зміни у ринковому середовищі та адаптувати бренд до нових умов. У сфері охорони здоров'я це особливо важливо, оскільки довіра формується поступово, але може бути втрачена миттєво.

Додатково варто зазначити, що бренд стає дедалі більш значущим і в аспекті внутрішнього менеджменту: він сприяє формуванню корпоративної культури, залученню фахівців, формуванню лояльності персоналу. Якщо бренд викликає гордість у співробітників, це посилює їхню мотивацію, підвищує якість обслуговування та знижує плинність кадрів. Таким чином, бренд працює не лише на зовнішню комунікацію, а й як інструмент внутрішньої мобілізації ресурсів медичного закладу.

Отже, стратегічне управління брендом у сфері охорони здоров'я є не лише інструментом комунікації, а й концептуальною платформою, на якій ґрунтується вся система маркетингового управління медичного закладу. Завдяки цьому бренд стає засобом формування довготривалої конкурентної переваги, а його стратегічне управління – необхідною умовою ефективного

функціонування в динамічному середовищі медичних послуг. Успішна реалізація брендової стратегії дозволяє досягати синергії між потребами цільової аудиторії та стратегічними орієнтирами закладу, забезпечуючи йому стабільність, розвиток та високу ступінь довіри з боку пацієнтів.

#### *Література*

1. Івашова Н. В. Алгоритм створення бренда промислового підприємства. *Механізми регулювання економіки*. 2008. № 4. С. 238–245.
2. American Marketing Association. More than Half of Consumers Buy or Boycott a Brand Because of Politics. URL : <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingNews-Weekly/Pages/more-half-consumers-buy-boycott-brand-because-politics.aspx> (дата звернення: 25.03.2025).
3. De Vries L., Gensler S., Leeflang P. S. H. Effects of Traditional Advertising and Social Messages on Brand Building Metrics and Customer Acquisition. *Journal of Marketing*. 2017. Vol. 81, № 5. P. 1–15.
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
5. Файвішенко Д. С. Ринок мінеральної води: потенціал, конкуренція, управління брендом : монографія. Київ, 2020. 436 с.

УДК 330.322:005.511

**Овсянюк-Бердадіна Олександра,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
**Горбатюк Ірина,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Тернопіль, Україна

### **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Незважаючи на турбулентні зміни зовнішнього середовища функціонування сучасних організацій необхідність бізнес-планування є беззаперечною та обґрунтовується потребою насамперед в оперативному гнучкому пристосуванні до нових вимог ринку та стейкхолдерів. У цьому контексті важливою є розробка багатоваріантних варіантів розвитку організації із ранжуванням оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв.

Загалом, бізнес-планування є важливим етапом у розвитку будь-якої організації, оскільки допомагає оцінити доцільність щодо конкретних бізнес

кроків та векторів розвитку, а також залучити доцільні джерела фінансування. Правильно складений бізнес-план є основою для прийняття обґрунтованих рішень та зниження ризиків, що можуть виникнути на різних етапах ведення бізнесу. «Структура бізнес-плану і міра його деталізації залежать від масштабності запропонованих у ньому змін і сфери їх застосування, від розмірів передбачуваних ринків збуту товарів та послуг, наявності конкурентів, джерел фінансування інвестицій» [1]. Таким чином, бізнес-план як продукт процесу бізнес-планування є своєрідною дорожньою картою для підприємця, яка вказує на шляхи досягнення поставлених цілей.

Саме на етапі бізнес-планування здійснюється комплексне дослідження цільового ринку, визначаються доцільні алгоритми дій щодо конкурентів та оцінюються можливості реального та латентного попиту на продукт чи послугу організації. У цьому контексті необхідно застосовувати прийоми стратегічного форсайту для уникнення помилок у майбутньому. «Форсайт базується на концепції багатоваріантності майбутнього, а його центром є сценарне планування подій з одночасною розробкою практичних заходів...будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього і особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати сценарії розвитку – експертно-аналітичні висновки науковців, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють наслідки тих подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень» [2].

Важливості бізнес-планування набуває у контексті проектування організаційної структура: бізнес-план допомагає розробити чітку організаційну структуру, визначити ключових працівників і їх ролі в організації. Це важливо для ефективного управління бізнесом і забезпечення взаємодії між відділами. При цьому потенційно це дасть можливість уникнення даунсайзингу, охоплює заходи, що пов'язані зі скороченням робочих місць, оптимізацію розмірів організації.

Даунсайзинг є комплексом заходів, які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. Як правило, даунсайзинг включає управлінські кроки щодо звільнення працівників, зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів. Раціональний сформований бізнес-план дає змогу не тільки уникнути даунсайдингу, але й

превентивно унеможлиблює потребу у проведенні ребрендингу, який часто веде до втрати сформованих ринкових позицій.

«Отже, призначення бізнес-плану не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності» [3].

В умовах військового стану підприємці стикаються з низкою нових викликів, які значно ускладнюють ведення бізнесу. Проте правильне бізнес-планування в таких умовах може стати важливим фактором для виживання та розвитку бізнесу. Врахування специфічних умов війни та мобілізація ресурсів допоможуть підприємцям адаптуватися та зберегти конкурентоспроможність.

Під час війни бізнеси змінюють свої стратегії для збереження функціонування та мінімізації втрат. Важливо враховувати такі аспекти:

гарантування безпеки співробітників стає пріоритетом. Бізнес-план має включати заходи для евакуації, підготовки робочих місць до можливих загроз і безпеку операцій;

в умовах війни постачання може бути ускладнене. Це може включати труднощі з транспортом, затримки на митниці, дефіцит сировини чи комплектуючих. Бізнес-план повинен передбачати можливість пошуку альтернативних постачальників, використання місцевих ресурсів, а також оптимізацію запасів.

Таким чином, бізнес-планування в умовах війни вимагає від організацій особливої гнучкості, стратегічного мислення і здатності швидко адаптуватися до змін. Незважаючи на складнощі, підприємства, які мають чітко сформульовану стратегію, оцінку ризиків і резервні плани, мають більше шансів на успіх у кризовий період. Важливо зберігати стабільність і прагнути до оптимізації процесів, водночас бути готовим до змін, щоб бізнес міг адаптуватися і процвітати навіть в умовах війни. Об'єктивно це вимагає гнучкої стратегії, яка дозволяє швидко адаптуватися до нових умов.

### *Література*

1. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 149–153.
2. Шевченко Л. С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019, № 3 (27). С. 90–97.
3. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. Випуск 44. 2022. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

УДК 658:005.7:004.9

**Проданова Лариса,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна,  
Горохова Людмила,  
*директор Української асоціації з розвитку  
менеджменту та бізнес-освіти,  
м. Київ, Україна**

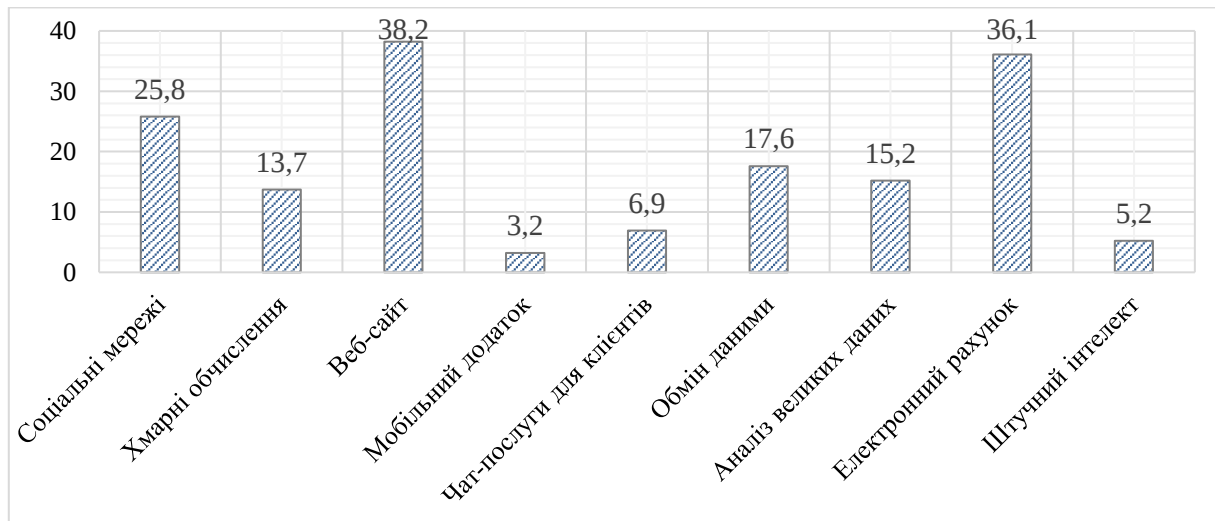
## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ**

Вибір теми дослідження зумовлений швидким прогресом у сфері цифрових технологій (ЦТ), які суттєво впливають на всі аспекти економіки та суспільства. Сьогодні компанії в Україні змушені оперативно пристосовуватися до нового цифрового середовища. Процес цифровізації трансформує не тільки методи, але й способи управління, взаємодії, ухвалення рішень та структурування бізнес-процесів. Це відкриває перед бізнесом нові перспективи для підвищення продуктивності та посилення ринкових позицій, водночас створюючи значні труднощі, пов'язані з потребою модифікації усталених управлінських парадигм. Вивчення цього питання допомагає визначити головні напрямки змін у практиках менеджменту, проаналізувати рівень підготовленості українських підприємств до цифрової трансформації та сформулювати пропозиції щодо успішного пристосування методів управління до вимог цифрової сучасності.

Про зростання значення ЦТ в сфері бізнесу та управління ним свідчать дані компанії Statista. За її оцінками, в найближче десятиліття близько 70% створеної вартості (у світовій економіці) буде спиратися на цифрові продукти, а частка цифровізованих компаній (таких, що проходять цифрову трансформацію) – становитиме більше половини номінального світового ВВП [1]. Про масштаби використання ЦТ українськими компаніями певною мірою свідчать дані, представлені на рис. 1.

У рамках дослідження трансформації управлінських практик в умовах цифровізації доцільно ідентифікувати найбільш актуальні проблеми, які виникають перед бізнесом у контексті цифрової трансформації управлінських

процесів. Одна з таких проблем пов'язана з кібербезпекою на необхідністю захисту даних: залежність бізнесу від інформаційних систем роблять кібербезпеку критично важливим аспектом; першочерговим завданням постає захист від кібератак, витоків даних та забезпечення конфіденційності інформації клієнтів; зловмисники стають дедалі винахідливішими, а наслідки успішних атак можуть бути катастрофічними для репутації та фінансового стану компанії.



*Рис. 1. Запровадження ЦТ в бізнес-структурах України (відсоток від загальної кількості)  
[розроблено за 2]*

Наступна проблема – забезпечення ефективності управління великими даними (Big Data), їх обробка та аналіз: бізнесу необхідно не лише збирати величезні обсяги інформації, але й мати інструменти та кваліфікованих фахівців для вилучення з них цінних інсайтів, прийняття обґрунтованих рішень та прогнозування ринкових тенденцій. В зв'язку з цим ще одна проблема зумовлена тим, що: цифрова трансформація вимагає від компаній наявності фахівців з новими навичками та компетенціями у сферах ІТ, аналізу даних, кібербезпеки, цифрового маркетингу тощо; на ринку праці спостерігається значний дефіцит таких кваліфікованих кадрів, що ускладнює впровадження та підтримку цифрових ініціатив. Стрімкий розвиток ЦТ вимагає від компаній постійного моніторингу нових трендів, адаптації стратегій та інвестування в навчання персоналу. Складним викликом для бізнесу стає також забезпечення безперебійної інтеграції та сумісності різноманітних ЦТ, програмного забезпечення та платформ, які компанії активно та масштабно впроваджують в умовах стрімкої цифровізації. Слід додати, що бізнес фактично потрапляє в залежність від зовнішніх технологічних партнерів та постачальників програмного забезпечення та послуг, а тому управління цими відносинами,

забезпечення надійності та безпеки управлінських рішень також є важливим аспектом. Активне використання ЦТ породжує нові етичні та юридичні питання, пов'язані з приватністю даних, алгоритмічною упередженістю, відповідальністю за дії штучного інтелекту тощо, а тому постає необхідність розробки та впровадження етичних кодексів та дотримання відповідного законодавства. Впровадження ЦТ часто вимагає значних змін в організаційній структурі, бізнес-процесах та корпоративній культурі і опір цим змінам з боку співробітників може стати серйозною перешкодою на шляху цифрової трансформації. Розуміння та ефективне управління цими актуальними проблемами є ключем до успішної цифрової трансформації та забезпечення конкурентоздатності бізнесу в сучасних умовах.

Слід також зазначити широкі можливості, які відкриваються перед бізнесом в результаті цифровізації: автоматизація рутинних завдань, оптимізація операційної діяльності, зниження витрат та підвищення ефективності бізнесу; прийняття більш обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень; прискорення інновацій та створення абсолютно нових продуктів і послуг; розширення каналів збуту та залучення клієнтів, зміцнення зв'язків з клієнтами, персоналізація клієнтського досвіду; використання можливостей віддаленої роботи та гнучких робочих графіків; створення та застосування нових бізнес-моделей; підвищення гнучкості, стійкості та адаптивності бізнесу. Ці можливості є динамічними та постійно еволюціонують разом з розвитком цифрових технологій. В епоху цифрових трансформацій процвітання підприємств залежить від їхньої здатності оперативно реагувати на зміни, впроваджувати новітні підходи та постійно вдосконалювати свої компетенції, пристосовуючись до динамічного цифрового середовища.

Важливість вирішення проблеми трансформації управлінських практик в умовах цифровізації зумовлена також стратегічними напрямками, визначеними в документі Європейської Комісії «2030 Digital Compass» [3]. В ньому представлені амбітні цілі ЄС щодо цифрової трансформації до 2030 року та визначені чотири ключові напрямки: цифрові навички, цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація публічних послуг. Документ також підкреслює важливість розвитку технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень та аналізу даних, що створює нові можливості та виклики для управлінських практик бізнесу. З огляду на євроінтеграційні прагнення України та її статус кандидата в ЄС, для українського бізнесу це означає необхідність: розвитку цифрових компетенцій персоналу, що вимагає трансформації підходів до навчання та розвитку кадрів; інвестування в цифрову

інфраструктуру та технології, що змінює підходи до планування та розподілу ресурсів; прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів, що вимагає переосмислення традиційних управлінських практик; адаптації до цифровізації державних послуг, що змінює характер взаємодії бізнесу з державою. Таким чином, дослідження трансформації управлінських практик в умовах цифровізації є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу на європейському ринку та його готовності до інтеграції в цифровий ринок ЄС.

#### ***Література***

1. Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/>
2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html)
3. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>

УДК 658.5.011:005.336.1:005.95

***Пригодюк Олена,***  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Сторчак Ірина,*  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР**

В сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних змін на ринку, управління ефективністю операційних процесів набуває особливої уваги. Це не лише питання оптимального використання ресурсів, а й ключ до підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості та адаптивності до змін у сучасному світі. Успішне управління операційною діяльністю на підприємстві передбачає інтеграцію математичних, статистичних, інформаційних та соціальних підходів, що дозволяють досягати високої продуктивності, якості та гнучкості.

Управління ефективністю операційних процесів передбачає використання різних математичних методів для аналізу, оптимізації та прогнозування виробничих та бізнес-процесів. Одним із ключових підходів є математичне моделювання, яке включає лінійне та нелінійне програмування, що допомагає розподіляти ресурси найбільш ефективним чином.

В управлінні ефективністю операційними процесами широко застосовується також імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло, який дозволяє оцінювати ризики та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Важливою складовою також є статистичні методи, наприклад, регресійний аналіз дає змогу оцінити вплив різних факторів на операційну діяльність підприємства, а дисперсійний аналіз – порівнювати ефективність підходів і технологій запроваджених на підприємстві.

Методи машинного навчання та кластеризація дозволяють виявляти закономірності в масивах даних і сегментувати процеси для подальшої оптимізації. Крім того, теорія масового обслуговування використовується для балансування навантаження на виробничі лінії та логістичні системи, а метод Data Envelopment Analysis допомагає порівнювати ефективність окремих підрозділів компанії [1].

Для довгострокового планування важливе значення мають методи аналізу часових рядів, які дозволяють будувати прогнози щодо попиту, завантаженості ресурсів та фінансових показників. У цьому контексті стохастичне моделювання допомагає враховувати невизначеність зовнішнього середовища, що є критично важливим для стратегічного управління підприємством.

Операційний процес – це комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення продукції або надання послуг. Він включає: вхідні ресурси (сировину, персонал, обладнання); процеси переробки (виробництво, логістика, контроль якості); вихідний результат (готовий продукт або послуга).

Ефективність операційного процесу визначається тим, наскільки швидко, якісно та економічно вигідно підприємство може задовольняти попит. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), зокрема: Overall Equipment Effectiveness – загальна ефективність обладнання; Cycle Time – тривалість виробничого циклу; Lead Time – час виконання замовлення; Cost per Unit – собівартість одиниці продукції; Customer Satisfaction – рівень задоволеності клієнтів.

Оптимізація досягається через впровадження методологій Lean та Six Sigma, що дозволяють зменшити втрати, усунути дефекти й підвищити продуктивність [2].

Поза технічними аспектами, одним із найважливіших чинників ефективності є задоволеність персоналу. Саме задоволеність персоналу прямо впливає на якість продукції, стабільність команди та мотивацію до зростання. У ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) застосовується комплексна система оцінювання задоволеності працівників, яка охоплює: матеріальну мотивацію (зарплати, премії, соціальні пакети); умови праці (безпека, зручність, гнучкий графік); можливості навчання та кар'єрного розвитку; корпоративну культуру та внутрішні комунікації.

Для вимірювання цих аспектів використовуються сучасні методи: Gallup Q12 (оцінка залученості працівників) та eNPS (Employee Net Promoter Score – індекс лояльності) [3]. Доповненням слугує аналіз KPI, OKR, плинності кадрів та результатів опитувань.

Згідно з результатами дослідження задоволеності працівників у МХП, 99% опитаних відчувають впевненість у майбутньому завдяки роботі в компанії, 99% – гордість за належність до бренду, а 99% – задоволені рівнем інформованості про діяльність компанії. Це свідчить про ефективну внутрішню комунікацію та сформований позитивний імідж роботодавця. Водночас аналіз показав наявність проблемних зон. Найбільше занепокоєння викликає система винагород (22% незадоволених), що може свідчити про недосконалість у політиці мотивації. Такий самий відсоток працівників (22%) вказує на низьку залученість у соціальні ініціативи. Додатково 17% висловили незадоволення заробітною платою, 14% – високим рівнем навантаження, а 13% – недостатньою поінформованістю про підтримку військових і ветеранів [4]. Ці результати підкреслюють необхідність вдосконалення системи мотивації, підвищення прозорості у формуванні зарплат та активізації соціальних ініціатив. Такі кроки сприятимуть не лише підвищенню рівня залученості персоналу, але й зміцненню корпоративної культури.

Сучасне управління операційною ефективністю вимагає комплексного підходу, що поєднує точні математичні моделі, інструменти аналізу даних, методології оптимізації та глибоке розуміння людського фактору. Досвід компанії МХП демонструє важливість інтеграції технічної та соціальної складової у системі управління.

Забезпечення високого рівня залученості, задоволеності та мотивації персоналу стає запорукою сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризових викликів. Таким чином, ефективне управління операційними процесами – це не лише питання технологій, а й результат гармонійної взаємодії людей, процесів та стратегій.

### ***Література***

1. Кучинський В., Погорелов С. Використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних рішень в сфері управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 109–116.
2. Ларченко О.В. Аналіз ефективності застосування математичних методів моделювання в економіці. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2(85). С. 63–165.
3. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 109–115.
4. Звіт за результатами опитування задоволеності та залученості працівників. МХП-СЕРВІС ВП ПрАТ МХП. Січень 2025.

*УДК 658.5.001.891*

***Тарасюк Михайло,***  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,  
Київський національний лінгвістичний університет,  
м. Київ, України*

## **ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах функціонування українських підприємств спостерігається суттєва трансформація бізнес-середовища, зумовлена воєнними діями, економічною нестабільністю, зниженням купівельної спроможності населення, скороченням чисельності трудових ресурсів та релокацією бізнесу із зон бойових дій. Ці фактори створюють значні загрози для стабільності підприємств, ускладнюють стратегічне планування та оперативне управління. Відтак, використання процесно-орієнтованого підходу до управління, який успішно застосовується в країнах Європейського Союзу, набуває особливої актуальності.

Процесно-орієнтоване управління, засноване на концепціях безперервного вдосконалення, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів, дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища та мінімізувати ризики. Досвід європейських країн свідчить, що такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній навіть у кризових умовах. Впровадження принципів Business Process Management (BPM) та Lean

Management дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість прийняття рішень, адаптувати виробничі та управлінські процеси до нових викликів.

Зокрема, у контексті релокації бізнесу та необхідності швидкого відновлення діяльності підприємств у нових регіонах, процесно-орієнтоване управління забезпечує ефективну координацію між різними функціональними підрозділами, чіткий розподіл ролей і відповідальності, а також підвищення прозорості операцій. Крім того, застосування цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів, що є характерними елементами європейського досвіду, сприяють підвищенню гнучкості управління та дозволяють адаптувати підприємства до швидких змін.

Окремо слід відзначити значення процесно-орієнтованого підходу для збереження та розвитку кадрового потенціалу. В умовах значного скорочення чисельності населення, міграції висококваліфікованих працівників та загального дефіциту трудових ресурсів, європейські підприємства активно використовують принципи управління знаннями (Knowledge Management), що дозволяють зберігати та передавати корпоративні знання, забезпечувати ефективну підготовку нових працівників та оптимізувати кадрову політику.

Враховуючи вищезазначене, імплементація досвіду процесно-орієнтованого управління країн ЄС на українських підприємствах є не лише доцільною, але й необхідною умовою для забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Формування ефективних бізнес-процесів сприятиме раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та стійкості компаній, що, у свою чергу, стане важливим чинником стабілізації економічного розвитку України.

Фундаментальним науковим дослідженням з досліджуваного питання є праця «Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures» авторів Michael zur Muehlen і Jan vom Brocke [1]. У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та структурних змін в економіці України застосування ключових концепцій BPM є важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу, оптимізації витрат і забезпечення конкурентоспроможності.

Однією з основних концепцій BPM є чітке визначення та документування бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам краще розуміти свою діяльність, ідентифікувати проблемні ділянки та виявляти можливості для покращення. Українські компанії можуть застосовувати ці підходи для створення детальних карт процесів, що відображають їхні ключові бізнес-операції та сприяють ефективному розподілу ресурсів. Також важливою є орієнтація на клієнта, яка передбачає побудову процесів відповідно до потреб споживачів. Успішне

впровадження цього принципу сприятиме підвищенню якості обслуговування та зростанню лояльності клієнтів, що особливо актуально в умовах зниження купівельної спроможності.

Слід використовувати стандартизовані мови моделювання процесів, зокрема BPMN (Business Process Model and Notation), що є універсальним інструментом для візуалізації та документування бізнес-процесів. Використання BPMN українськими підприємствами може сприяти підвищенню прозорості процесів, ефективній комунікації між підрозділами та інтеграції бізнес-процесів у цифрове середовище. Крім того, книга детально аналізує інструменти моделювання та аналізу процесів, що дають змогу автоматизувати управлінські рішення, прискорювати адаптацію до змін і підвищувати продуктивність.

Окремий акцент слід зробити на архітектурах BPM, які забезпечують інтеграцію інформаційних систем з бізнес-процесами. Це особливо актуально для українських підприємств, які прагнуть підвищити ефективність взаємодії між відділами та системами, а також оптимізувати процеси управління ресурсами. Важливим аспектом є моніторинг та аналіз бізнес-процесів, що дозволяє виявляти проблемні зони, проводити оцінку ефективності та впроваджувати необхідні зміни.

Інші відомі дослідники в даній галузі Scheer AW., Hoffmann M. [2] зазначають, що процесно-орієнтоване управління як стратегічний інструмент, що виходить за межі суто операційного підходу. Автори наголошують на необхідності інтеграції процесного управління із загальною стратегією підприємства, що дозволяє орієнтувати всі процеси на досягнення стратегічних цілей.

Ще одним важливим аспектом є реорганізація організаційних структур для підтримки процесного підходу. Необхідно усунути функціональні бар'єри між підрозділами та впровадити крос-функціональну взаємодію, що сприятиме підвищенню адаптивності та ефективності підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію управління бізнес-процесами. Особливу увагу автор приділяє ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – архітектурі, що дозволяє моделювати, аналізувати та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечуючи їхню інтеграцію в єдину інформаційну систему підприємства.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що процесно-орієнтоване управління є важливим інструментом підвищення ефективності підприємств в умовах економічної нестабільності. Досвід ЄС підтверджує, що впровадження

підходів Business Process Management сприяє адаптації до змін, зниженню витрат та підвищенню гнучкості управління. Інтеграція процесного управління зі стратегією розвитку підприємства через інструменти BPMN і ARIS забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію та мінімізацію ризиків. Важливим чинником успіху є розвиток кадрового потенціалу та впровадження Knowledge Management для збереження корпоративної пам'яті. Використання найкращих європейських практик дозволить українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток.

#### ***Література***

1. Weske, M. (2019). Business Process Management Architectures. In: Business Process Management. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2_8).
2. Scheer, AW., Hoffmann, M. (2015). The Process of Business Process Management. In: vom Brocke, J., Rosemann, M. (eds) Handbook on Business Process Management 2. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_15).

УДК 658.5:338.24

***Трифонов Олена,***  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах традиційне скорочення витрат вже не є достатнім. Підприємства мають переходити до стратегічного управління витратами, яке враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку. Операційні витрати відіграють ключову роль у фінансовій політиці підприємства, впливаючи на його ефективність, стабільність і конкурентоспроможність. В умовах сталого розвитку управління витратами виходить за межі простої економії й охоплює їхнє раціональне використання з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників. Це включає впровадження нових технологій, ресурсощадних рішень, екологічної відповідальності та створення безпечного, етичного середовища для працівників.

У традиційних бізнес-моделях управління витратами зосереджене на класичних методах, таких як зниження виробничих витрат, підвищення ефективності праці та автоматизація. Проте ці підходи рідко враховують екологічні та соціальні наслідки. Сучасні моделі, орієнтовані на сталий розвиток, поєднують економічну вигоду з енергоефективністю, екологічними технологіями та соціальною відповідальністю. Інноваційні цифрові рішення – штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн – дозволяють оптимізувати витрати, покращити контроль ресурсів та підвищити продуктивність без втрати якості.

Екологічне управління витратами, як зазначають Глушач Ю. та Фальченко О. [1, с. 3], спрямоване на зменшення шкоди довкіллю через енергоощадні технології та безпечні ресурси. Інвестиції в «зелені» рішення скорочують витрати й покращують імідж компанії, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку екологічно відповідальних продуктів.

Соціальні чинники суттєво впливають на управління витратами: зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності та позитивний імідж забезпечують фінансову стійкість. Інвестиції в персонал, комфортні умови праці та соціальні програми знижують витрати на найм і втрати через незадоволення, підвищуючи лояльність працівників і довіру суспільства.

Комплексне управління операційними витратами поєднує економічну вигоду, екологічну відповідальність і соціальну стійкість. Компанії, що впроваджують цифрові технології, екологічні рішення та соціально відповідальні підходи, здобувають конкурентні переваги та забезпечують стабільний розвиток.

Сучасне управління витратами, як наголошено у [2, с. 280], орієнтоване на ефективне використання ресурсів, новітні технології та баланс між економікою, екологією і соціальною відповідальністю. Цифрові рішення покращують контроль і аналітику, а інвестиції в екотехнології забезпечують довгострокову економію.

Соціальний аспект управління набуває дедалі більшого стратегічного значення, адже компанії, які інвестують у розвиток персоналу та забезпечують комфортні умови праці, досягають не лише зростання продуктивності, а й скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, незадоволенням працівників і можливими конфліктами. Вкладення в соціальні проекти та корпоративну відповідальність формують позитивний імідж підприємства, що сприяє залученню як споживачів, так і ділових партнерів.

Розробка та впровадження ефективних стратегій управління операційними витратами з урахуванням принципів сталого розвитку, як наголошують Житар М.О., Бежевець І.В. [3, с. 93], вимагає врахування різноманітних

чинників, що впливають на фінансову стабільність, конкурентоспроможність, а також екологічну та соціальну відповідальність підприємства. Сучасні підходи базуються на поєднанні інноваційних технологій, цифрових інструментів, екологічних норм і соціально спрямованих політик, що дозволяє досягти гармонії між прибутковістю бізнесу та його відповідальністю перед суспільством.

Автоматизація логістики, на думку Костецької Н. [4, с. 2], є ключовим елементом у стратегічному управлінні витратами. Завдяки оптимізації маршрутів доставки, цифровому контролю складських запасів та інтелектуальним системам планування, компанії можуть значно скоротити логістичні витрати. Використання «розумних» складів, які працюють з використанням технологій інтернету речей, допомагає точніше управляти товарообігом, уникати дефіциту або надлишків продукції та знижувати ризики втрат або псування товарів.

Інтеграція принципів екологічної ефективності в систему управління витратами дозволяє не лише скоротити витрати на енергоресурси, а й покращити репутацію підприємства. Хоча впровадження екологічно чистих технологій потребує початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі вони окуповуються завдяки зниженню витрат на електроенергію, утилізацію відходів та уникненню штрафів за порушення екологічних норм. Інвестиції у відновлювану енергетику, екологічно безпечні матеріали та ефективні виробничі технології є ключовими елементами сучасного стратегічного підходу до управління витратами.

Отже, ефективна стратегія управління витратами повинна поєднувати економічні, екологічні та соціальні аспекти. Сучасні технології та оптимізація витрат забезпечують фінансову стабільність, екологічну відповідальність і позитивний імідж. Для цього потрібен комплексний підхід з аналізом витрат, ризиків і гнучким управлінням ресурсами.

### *Література*

1. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://surl.li/yhopws>.
2. Yevsieiev V., Rovynska K., Koshovyi B.-P., Myrna O., Syniavska O. Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects. *Amazonia Investiga*. 2024. № 13(75). P. 274–284. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.23>
3. Житар М. О., Бежевець І. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. № 1-2. С. 87–99. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/ojs2/article/download/414/583>.
4. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://surl.li/mbwxpu>.

УДК: 336.226.322:658

**Шепель Інеса,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,  
Мінакова Єлизавета,*  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 071 Облік і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ**

Податок на додану вартість (ПДВ) є одним із ключових інструментів формування доходної частини бюджету та регулювання економічної активності. В умовах цифровізації економіки, глобалізації та розвитку електронного документообігу питання ефективного адміністрування ПДВ набуває особливої актуальності. Автоматизація процесів, вдосконалення податкової політики та боротьба з шахрайством у сфері ПДВ є пріоритетними напрямками розвитку податкових систем багатьох країн, зокрема й України. Напрями розвитку бізнес-адміністрування ПДВ: автоматизація та цифровізація (запровадження електронного документообігу, використання електронних податкових накладних, онлайн-реєстрація ПДВ-рахунків, інтеграція з ERP-системами підприємств); посилення контролю та боротьба з шахрайством (розвиток системи моніторингу ризикових операцій, запровадження механізмів автоматичного обміну даними між податковими органами та підприємствами, застосування технологій штучного інтелекту для аналізу податкових ризиків); оптимізація податкової звітності (спрощення форм та механізмів звітування, уніфікація вимог до податкової документації, зменшення адміністративного навантаження на платників податків); взаємодія з міжнародними системами ПДВ (адаптація національного законодавства до європейських стандартів, імплементація принципу «єдиного вікна» для міжнародних операцій, гармонізація процедур адміністрування ПДВ у зовнішньоекономічній діяльності).

В таблиці 1 згруповані ставки ПДВ в Україні та світі.

В Україні ставки ПДВ встановлюються відповідно до економічної політики та бюджетних потреб держави, з урахуванням підтримки соціально важливих сфер. У європейських країнах ПДВ також має соціально-економічне

значення, відображаючи пріоритети урядів щодо оподаткування різних секторів економіки [2]. Основними проблемами адміністрування ПДВ залишаються шахрайські схеми ухилення від оподаткування (зокрема, «скрутки»), низька ефективність контролюючих органів, складність податкового законодавства та високий рівень адміністративного навантаження на підприємства. Впровадження цифрових технологій у процес адміністрування ПДВ сприяє підвищенню прозорості, скороченню витрат бізнесу та покращенню взаємодії з податковими органами.

Таблиця 1 – Ставки ПДВ в Україні та за кордоном [1, с. 132]

| Країна          | Основна ставка ПДВ    | Пільгові ставки             | Обґрунтування ставок                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Україна         | 20%                   | 14%, 7%, 0%                 | 20% – стандартна ставка; 14% – для окремих видів сільгосппродукції; 7% – для ліків, медичних виробів, культури; 0% – експорт, міжнародні перевезення |
| Німеччина       | 19%                   | 7%, 0%                      | 7% – на продукти харчування, книги, медичні послуги; 0% – деякі фінансові операції та міжнародний транспорт                                          |
| Франція         | 20%                   | 10%, 5.5%, 2.1%             | 10% – транспорт, готелі; 5.5% – продукти, електроенергія; 2.1% – медикаменти, преса                                                                  |
| Польща          | 23%                   | 8%, 5%, 0%                  | 8% – громадський транспорт, послуги ЖКГ; 5% – продукти харчування; 0% – експорт                                                                      |
| Велика Британія | 20%                   | 5%, 0%                      | 5% – енергозбереження, соцпослуги; 0% – книги, дитячий одяг, їжа                                                                                     |
| США             | Відсутній (Sales Tax) | 0%-10% (залежить від штату) | Податок на продаж (Sales Tax) встановлюється на рівні штатів і округів                                                                               |
| Швеція          | 25%                   | 12%, 6%, 0%                 | 12% – ресторанні послуги; 6% – книги, транспорт; 0% – експорт                                                                                        |
| Італія          | 22%                   | 10%, 5%, 4%                 | 10% – готелі, транспорт; 5% – соцпослуги; 4% – основні харчові продукти                                                                              |

Сучасні тенденції у сфері адміністрування ПДВ спрямовані на запровадження комплексних цифрових рішень. Використання електронного кабінету платника податків, автоматизація обліку та звітності, впровадження блокчейн-технологій для верифікації податкових накладних значно підвищують ефективність управління податковими зобов'язаннями.

Основними напрямками цифровізації звітування з ПДВ є: розширення функціоналу електронних сервісів для подання звітності та сплати податків; впровадження автоматичних перевірок відповідності податкових даних; використання Big Data та аналітичних платформ для прогнозування ризиків

ухилення від сплати ПДВ; інтеграція державних податкових систем із фінансовими установами та бухгалтерськими сервісами підприємств. Таким чином, перспективи розвитку бізнес-адміністрування ПДВ пов'язані з удосконаленням цифрових рішень, спрощенням процедур звітування, а також посиленням заходів боротьби з податковими правопорушеннями. У майбутньому підвищення ефективності адміністрування ПДВ сприятиме розвитку економіки, покращенню інвестиційного клімату та збільшенню бюджетних надходжень.

#### ***Література***

1. Процько В. Характеристика податків України та країн світу. *Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 15-16 груд. 2022 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 131–133.
2. Черкасова, С.В., Бартко М.Т. Податок на додану вартість як інструмент забезпечення фіскальної функції податків. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024, No 76. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1528/1439> (дата звернення 20.03.2025).

*УДК: 331.021*

***Юрик Наталія,***  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту та адміністрування,*  
***Яковчук Богдана,***  
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*  
*спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,*  
*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,*  
*м. Тернопіль, Україна*

### **ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЄС НА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Публічне адміністрування в Україні проходить етапи реформування, спрямовані на децентралізацію влади та покращення якості надання адміністративних послуг громадянам. У цьому контексті вагоме значення мають міжнародні програми та гранти Європейського Союзу, які сприяють фінансовій та інституційній підтримці місцевого самоврядування. Залучення міжнародних ресурсів дозволяє підвищити спроможність органів місцевої влади, покращити управлінські процеси та модернізувати інфраструктуру громад.

Міжнародні грантові програми та фінансова підтримка ЄС є важливими чинниками розвитку регіонів та громад в Україні. Вони допомагають місцевим органам влади долати фінансові обмеження, що, у свою чергу, сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління, вдосконаленню надання послуг населенню та розбудові критично важливої інфраструктури. Завдяки участі у міжнародних програмах громади отримують можливість навчатися найкращим практикам управління, а також реалізовувати проекти у сферах енергоефективності, цифровізації, екології та соціальної підтримки населення.

На сьогодні багато українських громад вже мають позитивний досвід реалізації грантових проєктів. Наприклад, деякі селищні ради змогли завдяки підтримці ЄС впровадити системи електронного врядування, які значно спрощують доступ мешканців до адміністративних послуг. Також активно розвиваються програми з модернізації комунальної інфраструктури, які сприяють покращенню умов проживання та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Однак, незважаючи на значні переваги, міжнародні програми також мають свої слабкі місця. Основними недоліками є складність у процесі подачі заявок, висока конкуренція за фінансування та необхідність суворого дотримання звітності та вимог донорів. Крім того, у багатьох громадах існує брак кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно управляти проєктами та впроваджувати європейські стандарти адміністрування. Тому важливо не лише залучати міжнародну допомогу, а й активно працювати над підвищенням компетенцій місцевих управлінців та розвитком інституційної спроможності громад.

Отримання та реалізація грантів ЄС є важливим механізмом розвитку для українських громад. Ці гранти надають фінансову підтримку для впровадження проєктів у різних сферах, включаючи культуру, екологію, інфраструктуру та інновації. Для отримання гранту громада має знайти відповідну програму, підготувати заявку, забезпечити партнерство з міжнародними організаціями та пройти процедуру оцінки. Після затвердження проєкту розпочинається його реалізація, яка включає планування, виконання заходів, моніторинг та звітність перед донорами.

Грантові кошти відіграють ключову роль в удосконаленні управлінських процесів, зокрема через:

підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування завдяки навчальним програмам, міжнародним обмінам досвідом, участі в семінарах та тренінгах з ефективного управління;

цифровізацію державних послуг, що включає впровадження електронного урядування, автоматизацію адміністративних процесів, розвиток електронних документів та онлайн-сервісів для громадян;

модернізацію інфраструктури шляхом фінансування енергоефективних проєктів, покращення транспортної системи, оновлення комунальних мереж, вдосконалення водопостачання та створення екологічно стійких рішень для міст і громад;

розвиток громадської участі через підтримку ініціатив місцевих мешканців, залучення громадськості до процесу ухвалення рішень і стимулювання соціального підприємництва;

зміцнення міжнародного співробітництва, що дає змогу переймати передовий досвід європейських країн у сфері публічного адміністрування та інтегрувати кращі практики в місцеве управління.

Наприклад, у рамках програми U-LEAD громади отримують підтримку для створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Так, завдяки цьому в ОТГ Кіровоградської області було створено сучасний ЦНАП, що значно покращив доступ населення до державних послуг. У межах програми Horizon Europe у кількох громадах Львівської області реалізуються проєкти з енергоефективності, які включають встановлення сонячних панелей на комунальних будівлях та модернізацію системи освітлення вулиць [1].

ЄС надає фінансову підтримку Україні через низку програм, таких як Європейський інструмент сусідства (ENI), Програма підтримки децентралізації в Україні (U-LEAD), Horizon Europe, Erasmus+ та інші. Дані ініціативи спрямовані на розбудову інституційної спроможності місцевої влади, покращення управління публічними фінансами та розвиток інфраструктурних проєктів [2, с. 224].

Ще у 2014 році ЄС виділив 24 мільйони євро на реалізацію 1330 малих місцевих ініціатив у селах та невеликих містах України. Цей проєкт сприяв покращенню умов життя в громадах та підтримував децентралізацію та впровадження енергоефективних технологій.

У 2023 році ЄС та Програма розвитку ООН (ПРООН) підтримали 13 українських громад у межах грантової програми «Реагування та оновлення». Ці ініціативи допомогли громадам адаптуватися до викликів, спричинених війною, та сприяли їхньому сталому розвитку. Зокрема, у Ніжині відкрили швейну майстерню, яка забезпечила 30 нових робочих місць, а у Славуті створили підприємство з вирощування мікрозелені.

У тому ж році на розвиток ЦНАПів та цифровізацію Дніпропетровської області було залучено майже 50 мільйонів гривень донорських коштів, зокрема

від програм EGAP та ПРООН. Ці кошти були спрямовані на забезпечення ЦНАПів необхідним обладнанням, мобільними офісами та системами зберігання енергії, що покращило якість надання адміністративних послуг населення.

У межах проєкту СВА-III було залучено 1000 сіл та 15 містечок, що безпосередньо вплинуло на життя 1,5 мільйона громадян. Це свідчить про масштабність проєкту та його значний вплив на розвиток місцевих громад

Міжнародні програми та гранти ЄС відіграють ключову роль у розвитку публічного адміністрування в Україні, зокрема на рівні селищних рад. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню якості послуг та розбудові інфраструктури. Подальший розвиток співпраці з ЄС у цій сфері є важливим кроком до стійкого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

#### ***Література***

1. Cedos. Порадник для громад із подачі на грантові програми ЄС [Електронний ресурс] / упоряд. Володимир Куделя. Cedos. URL : [https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/poradnyk\\_granty.pdf](https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/poradnyk_granty.pdf) (Дата звернення: 17.03.2025).
2. Сороківська О.А., Воляник Г.М., Казмірчук О.В. Особливості формування та імплементації європейських програм розвитку у сферу суспільного життя України. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 213–235

УДК 005.591.6:629.73

***Biliavskyi Valentyn,***  
*PhD in Economics,*  
*Associate Professor of the Department of Management*  
*of Foreign Economic Activity of Enterprises,*  
***Dzisiak Denys,***  
*Bachelor's degree applicant,*  
*specialty 073 Management,*  
*State University "Kyiv Aviation Institute",*  
*Kyiv, Ukraine*

### **IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE STRATEGIES AS A FACTOR OF GROWTH OF AN AIRLINE COMPANY'S POTENTIAL**

The aviation sector is one of the key components of the economy, but companies in this sector cannot always ensure stable growth only through their core business, which often depends on macroeconomic conditions and fluctuations in demand. In this context, innovation strategies are of particular importance. They allow airlines

to diversify their revenue sources, reduce risks, and adapt to new market requirements.

Adapting airlines to market conditions requires significant changes in their operations. The absence of effective economic and structural reforms in the domestic economy creates preconditions for stagnation of this type of transportation. The main problems include significant aging of the industry's fixed assets, which leads to their shortage, growing technical and technological backwardness, lack of financial resources to maintain and upgrade infrastructure, and poor quality of services. The implementation of various reforms in the aviation sector is aimed at accelerating the development of a competitive transportation market. However, it is well known that this sector has always been a complex industry with a developed network of units engaged in core, auxiliary and non-core activities. Unfortunately, in our opinion, the development of the latter is often not given enough attention.

The air transportation market is highly competitive among airlines. As a rule, air carriers closely monitor the actions of their competitors, whether existing or potential: segments, tariff levels, restrictions, etc. For an airline to be successful in the market, it is important to develop non-core activities. Airline decisions on the provision of additional services should be constantly monitored by managers and made in accordance with a clear algorithm.

Non-core activities in the aviation sector account for 10-15 % of revenue. Abroad, this type of activity is more aimed at improving passenger service rather than making a profit. The results of the study show that one of the main goals of airline management is to make a profit. This is achieved through the efficiency of the enterprise. The concept of non-core activities is subjective and depends on the company's development strategy. Often, ancillary activities require significant resources, such as financial, material and labor, and they can be inefficient and costly. Non-core activities are defined as activities that are not related to main or auxiliary transportation, but are carried out at the initiative of management or at the request of employees.

The development and implementation of non-core services and goods in the aviation sector requires a systematic study of the needs, desires and demand of the population for air transportation. The beginning of interaction with a passenger is not the moment of purchasing a ticket, but the moment of realizing the need to travel. This involves conducting scientific research to determine the characteristics of such basic concepts as the needs, desires and demand of the population, both in the short and long term, which is directly related to innovative strategies for managing non-core activities of airline companies and their growth potential.

The management of non-core activities involves the introduction of various business models that promote growth in other areas related to the core business. Such strategies include: diversification of services (tourism, freight transportation, servicing other industries); creation of new business lines (development of airport infrastructure, aircraft maintenance); implementation of digital technologies to optimize processes.

One of the main areas of innovation is diversification. Airlines can launch new business lines, in particular in the area of passenger services that are not directly related to air transportation (e.g., creating a hotel chain, expanding ground handling services, organizing transportation services for corporate clients).

The introduction of the latest technologies, such as process automation, digital booking platforms, and the expansion of additional services through mobile applications, is an important aspect of the innovation strategy. This can significantly reduce costs, increase customer convenience, and improve financial performance.

Airlines can take advantage of opportunities to introduce sustainable technologies, such as the use of energy-efficient aircraft and the development of environmental standards in customer service and on the ground. This not only reduces energy costs but also enhances the company's image.

Innovative strategies open up new prospects for airlines. They allow not only to optimize existing resources but also to attract additional revenue. However, there are also risks associated with insufficient research into new markets, possible economic fluctuations, and unexpected changes in the political situation.

In times of war, innovative strategies are of particular importance. In crisis situations, such as military conflicts, airlines face new challenges that require adaptation and optimization of business processes. One of the key areas is the introduction of new forms of non-core activities that can ensure stability and revenue growth, in particular through the diversification of services.

Innovative strategies should focus on developing additional services that meet the changed needs of passengers and market requirements in times of war. These may include services that improve the safety, comfort and speed of passenger service, as well as new service formats, such as online systems for: advance booking, contactless technologies, integration with other modes of transport. In particular, the creation of mobile applications for passengers that allow not only to buy tickets but also to receive up-to-date information about the situation at airports or changes in the schedule can be an important tool for maintaining customer loyalty in times of uncertainty.

It is also important to develop additional aviation-related business lines, such as cargo transportation, cooperation with other industries, such as medical institutions or

government agencies for the transportation of humanitarian aid. This allows not only to provide new sources of income, but also to increase the efficiency of the company by expanding the range of services it can provide in crisis situations.

Particular attention should be paid to innovations in human resources management. In times of war, it is important to ensure effective communication and support among employees, and to optimize the processes of training and educating staff to work in new conditions. This may include the use of online learning platforms, automated systems to monitor staff performance and adapt to changes in the operation of airlines.

Successful implementation of innovative strategies in times of war has the potential for significant growth. This allows companies not only to survive the crisis, but also to strengthen their market position after the situation stabilizes. An important aspect is the constant monitoring of changes in consumer behavior, adaptation of services to new conditions and timely response to changes in the external environment.

Thus, innovative strategies in managing non-core activities are an important growth tool for airlines. Diversification, the introduction of new technologies, and investments in sustainable development can not only reduce risks but also create new profit opportunities. To effectively implement these strategies, it is necessary to conduct a detailed market and risk analysis, as well as to constantly improve the management strategy.

*УДК 658.3:005.95*

***Hrosheleva Olena,***  
*PhD in Economics,*  
*associate Professor of the Department of Management,*  
*Dnipro University of Technology,*  
*Dnipro, Ukraine*

### **THE IMPACT OF CROSS-CULTURAL DIFFERENCES ON THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE MODERN ORGANIZATION**

Changes are probably the single constant that all modern business entities are faced with. Changes occur in the techniques and technologies used by enterprises, which makes the qualification of personnel, the compliance of their skills and

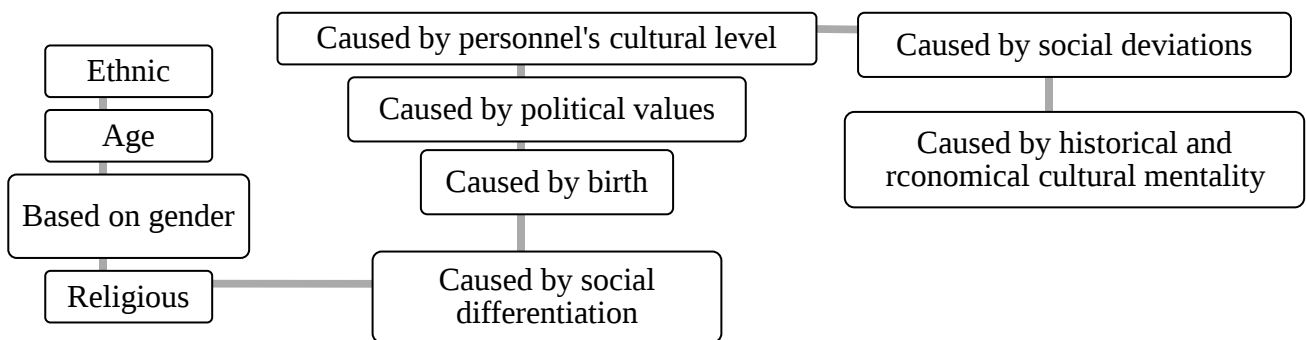
abilities with the current requirements of the internal and external environment a key factor for success. In such conditions, the ability of employees to learn and to develop their own potential becomes extremely valuable. On the other hand, HR-managers need effective tools that will allow them to create an environment within the company that is sensitive to changes and that will encourage employees to continuous development. As noted in [1], companies operating in developed countries have long used systemic comprehensive personnel development programs that include internships, mentoring, on-the-job training, and retraining. The results of the study presented in [2] indicate that companies that invest in the development of their personnel are 25% more likely to achieve strategic success, increase labor productivity by 30%, and increase employee job satisfaction by 20%. An important result of implementing training programs is a decrease in staff turnover: companies that do not implement staff development programs have 53% higher turnover rates compared to companies that invest in the development of their staff.

However, it is worth noting that the success of implementing such programs largely depends on the extent to which the cultural diversity of participants is taken into account in the process of their development and implementation. The latter requirement takes on special significance in the context of globalization, which results in the formation of a staff characterized by significant cultural differences. Multicultural teams contain a significant reserve that can be transformed into competitive advantages: at the intersection of cultures and knowledge, innovative ideas emerge, and creative approaches are formed that can be used in the process of making operational and strategic decisions. According to experts [3], companies that pay enough attention to multicultural issues and create conditions for cross-cultural inclusion in the workplace have 35% higher financial results than the national average. At the same time, multicultural teams are also about a clash of values and worldviews, which without appropriate management can become a source of serious problems, destructive phenomena and devalue investments aimed at personnel development programs.

The features of personnel management in general and its development in particular depend on the types of cross-cultural differences in the personnel structure. [4] systematizes the main types of cross-culturality inherent in modern organizations, among which those presented in Figure 1 are singled out.

The design of personnel development programs should begin with a cultural audit, the result of which should be the construction of a profile of the organization's cultural diversity, as well as the identification of potential cultural barriers. Considering the characteristics of personnel, which depend on the types of cross-culturality, determines the formation of priorities for the creation and implementation

of an appropriate model of its development. There are statistics according to which \$1 invested in personnel development brings the company \$33 in profit, but the development program must include the peculiarities caused by the cultural diversity of employees. Investigation of cultural differences of various types allows for the development of inclusive and effective development programs for all employees, regardless of their cultural background. Experts believe that the following are important factors that should be taken into account in the process of developing personnel development programs: intercultural communication; values and beliefs inherent in team members; peculiarities of learning styles required by representatives of different cultures; the importance of hierarchy and authority; language barriers; ways of giving and receiving feedback; specifics of conflict resolution.



*Fig. 1. Key cross-cultural types, typical for modern organizations*

The choice of communication strategy itself should depend on the gender, social status and origin of the interaction participants, as well as their language abilities. Receiving feedback is important in the process of staff development. At the same time, for example, a question about the clarity of the information received, which is quite acceptable for representatives of Western cultures, will be negatively perceived by speakers of Japanese culture, since for them, according to their mental marker, it will be perceived as a check on the person, rather than a clarification of the understanding of the essence of what was heard.

A useful basis for developing personnel development programs taking into account multiculturalism can be considered the classification of business cultures by Richard Lewis [5], who distinguishes three types according to the criterion of time organization: linear-active, multiactive, and reactive. By focusing on this classification, development program developers can use communication patterns that have proven themselves well during previous interactions with representatives of the culture assigned to the corresponding type.

Thus, a cross-cultural approach allows you to create a personnel development program that will be effective, inclusive, and promote the development of all employees.

#### *Література*

1. Шевченко І.Ю., Кубицький С.О., Кубицький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
2. Багатопотокове навчання: як великі компанії навчають своїх співробітників ефективно? Досвід Таскомбанк, Reikartz Hotel Group та Антошка. *Медіаплатформа про роботу та життя Budni*. URL : <https://surl.li/zgiuoz> (дата звернення: 05.03.2025).
3. Cultural Differences in Motivation Strategies. *Vorecol*. URL : <https://surl.li/hievrd> (дата звернення: 05.03.2025).
4. Кудрявцева О.В., Близнюк А.О. Удосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 114–127.
5. Подра О.П., Лиса Д.С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 5. С. 94–103.

УДК 658:004

**Kanova Oleksandra,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Management, Business and Administration Department*  
**Ponomarov Oleksandr,**  
*Bachelor's degree applicant,  
specialty 073 Management,  
educational program "Business Administration",  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Kharkiv, Ukraine*

## **FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF INFORMATION SUPPORT FOR MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE**

High-quality information support is essential for effective enterprise management in dynamic economic development and high competition. Information becomes a strategic resource that determines the success of management decisions and an organization's competitiveness. That is why building an effective management information system (MIS) is a priority for any enterprise.

Management information support is a set of processes for collecting, processing, storing, transmitting, and using information required for making management decisions.

Management information support can also be defined as a set of all actions that help to collect, effectively deliver, and articulate essential information to the managerial authorities of the organization. For example, profit and loss statements, sales data, information about the work of departments, news about competitors, or changes in legislation. However, the most crucial aspect is ensuring this information is correct, up-to-date, and available at the right time [1].

The main goal of the MIS is to provide managers with complete, reliable, and timely information for effective planning, organisation, motivation, and control of the company's activities.

Without adequate information support, even the best strategy risks being left unimplemented on paper.

Therefore, an effective MIS helps to reduce managerial uncertainty, increase the speed and quality of decision-making, ensure transparency of the enterprise's activities, and maintain flexibility in adapting to market changes [2].

In addition, the information system plays a crucial role in enhancing both communication and collaboration across the enterprise, ensuring the rapid exchange of information between departments and employees of the organization, and benefiting from enhanced communication strategies and coordination of work. This is especially important in modern organisations where effective communication and teamwork are key success factors.

An enterprise management information system comprises four key elements: information resources, technological tools, personnel, and the channels through which information is communicated [3].

Information resources are all data relevant to management: internal reporting, market analytics, financial documentation, statistics, etc.

Technology base includes software and hardware enabling you to work with information: ERP systems, CRM, BI platforms, and electronic document management.

Organisational structure refers to the distribution of responsibility for collecting, processing, and disseminating information between departments and employees.

Information flows are the channels through which information flows within an enterprise and between the enterprise and its external environment, and are vital for effective communication and operations [4].

An effective management information system must meet the criteria of reliability, speed, convenience, and security.

An effective MIS should ensure the formation of basic principles (tab. 1).

Table 1 – Basic principles of an effective management information system

| The MIS principle                        | The essence of the principle                                                   |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Relevance and reliability of information | Data must be accurate and updated on time.                                     |
| Systematic approach                      | All elements should work in a single logical structure.                        |
| User orientation                         | The system must meet the needs of managers across various tiers of management. |
| Continuation                             | The MIS should work smoothly in real time.                                     |
| Confidentiality                          | Access to information should be clearly regulated.                             |

The authors believe that the process of organising the MIS within an enterprise should encompass the following stages:

- 1) analysis of information needs (it's essential to identify what data is needed to make management decisions);
- 2) evaluation of the current infrastructure (audit of IT systems, communication channels, and technical support);
- 3) system design (developing structure, selecting the appropriate software, and defining user roles);
- 4) implementation (installing the system, training staff, and setting up business processes);
- 5) monitoring and improvement (evaluating the effectiveness of the MIS regularly and adapting to changes).

The main challenges in implementing the MIS include staff resistance to change, the high cost of innovative solutions, cyber threats, and the lack of digital culture [5].

At the same time, digital transformation, artificial intelligence, big data analytics, and cloud services are opening up new horizons for improving management efficiency.

To conclude, information support of management is the basis for meeting the requirements of the business in the necessary information to substantiate management decisions, as well as the strategic development of the business entity. An effective management information support system is the basis for the strategic development of an enterprise. It allows for responding to market challenges, reducing risks, making informed decisions, and building competitive advantages. Successful implementation of the MIS requires a strategic vision, teamwork, and continuous improvement.

### References

1. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *Scientific Journal "ScienceRise"*. 2019. №2-3(55-56). С. 28–31. URL: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2019.163667>
2. Макарова М. В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 2. С. 422–426. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2012\\_2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_46).
3. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №4 (30), С. 4–13. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.040413>.
4. Клепкова О. А. Сучасний стан і роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. Вип. 5. С. 74–78.
5. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

## **СЕКЦІЯ 2**

### **Управління соціально-економічним розвитком в умовах мілітарного впливу: підприємство, регіон, країна**

УДК 331.104:631.11

**Бахчиванжи Людмила,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Морозов Дмитро,**  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
**Дудар Катерина,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет,  
м. Одеса, Україна

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аграрне підприємництво України попри виклики воєнного часу демонструє високий рівень адаптованості до реалій загрозливого зовнішнього середовища та прагнення виконувати свою місію у забезпеченні продовольчої безпеки країни, збільшенні експортного потенціалу і виконанні ролі соціально відповідального бізнесу перед територіальними громадами сільської місцевості. Результативність та ступень виконання цих функцій залежить від того, наскільки керівний склад персоналу підприємства і трудовий колектив в цілому є мотивованими до активної, творчої, ініціативної, інноваційної діяльності, а також здатні навчатися, розвиватися та реагувати на зміни. Створення умов для такої діяльності персоналу вимагає формування нової, відповідної вимогам часу кадрової політики.

Формування кадрової політики та її реалізації в сучасних підприємствах є, як відзначають науковці, дискусійною проблемою, що останнім часом загострюється і в умовах інтенсивних трансформацій технологічного укладу характеризується соціально-психологічною напруженістю [1].

Одна з проблем формування ефективної кадрової політики аграрних підприємств, як відзначає Поліщук Д., пов'язана з тим, що вона недостатньо інтегрована в стратегічне управління підприємством [2, с. 86].

Беззаперечним є висновок науковців, які досліджують проблему формування кадрової політики аграрних підприємств, про те, що вирішення цієї проблеми дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності та

конкурентоспроможність підприємств аграрного сектора, «...оптимізувати використання людських і фінансових ресурсів» [2, с. 87].

В умовах ринкової економіки та тих глибинних трансформаційних змін, що відбулись в аграрному секторі, кадрова політика аграрних підприємств має носити соціальний характер, що дозволить забезпечити стабільність кадрового складу та стратегічний розвиток підприємства в цілому. Окремі елементи, що формують цілісність кадрової політики, такі як: забезпечення належних умов зайнятості, політика навчання, оплата праці, добробут персоналу, трудові відносини, - теж повинні містити відповідні соціальні аспекти.

Досвід досліджуваних аграрних підприємств та діагностика їх кадрової політики, дозволили виявити, що підприємства, які впроваджують у кадрову політику елементи соціальної спрямованості, характеризуються досить високими темпами зростання кінцевих результатів та ефективності діяльності у 2024 році порівняно з попередніми роками періоду воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності аграрних підприємств [за даними фінансової звітності підприємств]

| Показники                                                        | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| <i>ТОВ «Весна Агро» Роздільнянського району Одеської області</i> |         |         |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн                  | 1963    | 5134    | 8596    |
| Чистий прибуток, тис. грн                                        | 5       | 530     | 1123    |
| Рівень рентабельності діяльності, %                              | 0,3     | 11,5    | 15,2    |
| <i>ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області</i>   |         |         |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн                  | 59 254  | 69 791  | 92859   |
| Чистий прибуток, тис. грн                                        | 17056,9 | 12252,3 | 20244   |
| Рівень рентабельності діяльності, %                              | 40,42   | 21,29   | 27,3    |

У досліджуваних підприємствах на протязі аналізованого в таблиці 1 періоду спостерігалась незмінна середньорічна кількість працівників штатного складу за рахунок впровадження програм розвитку персоналу і формування резерву кадрів, що в умовах воєнного стану дозволило подолати проблеми, з якими підприємства зіткнулись у 2022 році. Сталий розвиток трудового потенціалу підприємств дозволив підприємствам уникнути плинності персоналу та забезпечити заміщення вакантних посад у разі мобілізації персоналу і, як наслідок цих заходів, вдалося суттєво збільшити кінцеві фінансові результати та підвищити рівень рентабельності діяльності протягом 2023-2024 рр. (другий та третій роки періоду воєнного стану).

Узагальнення досвіду досліджуваних підприємств дозволяє виокремити ознаки соціальної кадрової політики, впровадження яких може бути рекомендоване аграрним підприємствам у воєнний та повоєнний період. У складі вищеназваних ознак як пріоритетні слід виділити наступні: керівник підприємства – лідер, який пропагує людиноцентричний підхід у сфері HR; організація праці ґрунтується на умовах безпеки для життя і здоров'я персоналу та його сімей; розробка програм безкоштовного навчання, підвищення кваліфікації та стажування персоналу; запровадження програм освіти для дітей членів трудового колективу за рахунок підприємства; встановлення заробітної плати на рівні вищому, ніж у конкурентів для запобігання явища «хантингу» щодо персоналу; формування системи соціального захисту кадрів та надання соціальних пільг більш привабливих порівняно з конкурентами; надання персоналу короткострокових безвідсоткових готівкових та товарних (продукцією підприємства) кредитів; формування фонду підприємства для забезпечення пенсійних виплат працівникам у разі їх виходу на пенсію.

#### *Література*

1. Равлик, Р.В., Поліщук, Б.О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2024 (14). URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>
2. Поліщук Д. Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі. *Modeling the development of the economic systems*, 2024 (2), с. 86–92. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-11>

УДК 69.003:338

*Білан Євгеній,  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Ринкова орієнтація українського бізнесу має чіткий вектор на євроінтеграційні процеси, як пріоритет в веденні міжнародної діяльності, прагненні до повноцінного входження в ЄС. Будівельна сфера кожної країни

тісно інтегрована в систему економіки та галузевого структурування, забезпечуючи усі сектори приміщеннями, інфраструктурними об'єктами, матеріалами для реконструкцій, ремонтів. Національна економіка не може бути успішною без досягнень будівельної сфери, що є аксіомою. Підприємства будівельної сфери в умовах ринкової економіки мають одночасність комерційної свободи прийняття рішень та державну регульованість, що є світовим стандартом та відповідає специфіці галузі, складності ведення діяльності, потребам залучення безпекових стандартів до праці та жорсткому контролю за процесом виконання робіт.

До 2022 року будівельна сфера України демонструвала успішність, поступово зростала, мала реальний потенціал майбутнього нарощення потужностей, приваблювала приватних та державних інвесторів, формувала свій імідж підприємств та груп бізнесу. За 10 років, починаючи з 2012 р., зростання галузі стабільно відбувалося від 2 до 12 відсотків (країни ЄС в цей же час демонстрували 1-2%% приросту). Кризовими були 2010-2012 рр., але зменшення не вплинуло на загальну тенденцію подальшого проривного зростання, починаючи з 2014-2015 рр. Криза була пов'язана з недосконалістю іпотечного кредитування і вплинула на втрату значної кількості інвесторів. Так за даними української статистики у 2015 р. заборгованість населення перед фінансовими установами за іпотечними кредитами була в розмірі 97,87 млрд. грн.(але вона вже почала зменшуватися по відношенню до початку року). Фінансовий менеджмент України та світу фіксував стагнацію іпотечного ринку, скорочення кредитування будівельної галузі. Далі у 2016 році мало місце відновлення кредитування та часткове повернення інвесторів [1].

У всі часи найбільш високий та стабільний попит був на житлову нерухомість та відповідні будівельні матеріали, що є світовою тенденцією.

За часи незалежності України, під час формування її ринкової моделі економіки в країні працювало від декількох тисяч до 50 тис. будівельних компаній, що слід визнавати прогресом архітектурно-будівельної та виробничої сфери, її успішним фундаментом. У 2021 р. загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив 202 млрд грн, що є найбільшим показником за весь час існування незалежної України. Кількість підприємств в цей час складала понад 9000 (виробництво будівельних матеріалів) та понад 40 000 суто будівельні роботи, розташування було розпорошено по всіх регіонах, централізації фактично не існувало, більшість підприємств тяжіло до

найближчого розташування до виробництва будівельних матеріалів, або видобутку копалин [2].

Ця сфера динамічно розвивається, має свої наукові засади діяльності, організовує та реалізовує діяльність різнопрофільних запитів та замовлень, залучає підготовлену робочу силу та фахівців, формує майбутнє інших галузей та компаній в питаннях забезпечення діяльності приміщеннями, будівлями, інфраструктурними об'єктам. В довоєнні часи країна успішно експортувала значні обсяги будівельних матеріалів до ринку ЄС (основні групи – водно-дисперсійні матеріали, сухі будівельні суміші, продукція деревообробного виробництва), що свідчило про високу якість продукції, відповідність вимогам та лояльну цінову політику на продукцію. В цілому довоєнний стан будівельної сфери експерти та провідний менеджмент оцінювали як стабільний з цільовим розширенням інвестиційного забезпечення, виробничих потужностей, кількості зайнятих, покращенням якості продукції.

Сучасна ситуація, починаючи з 2022 р., у часи війни, характеризується значним проблемами, зниженням попиту на усі види робіт. Хоча більшість підприємств працює, це діяльність не в повну силу, а скоріш питання збереження бізнесу в форс-мажорних обставинах. Попит на продукцію та послуги поміняв свою географічну локалізацію, тепер це Центральні та Західні регіони країни. Ключові проєкти – відновлення зруйнованого житла, реконструкція існуючого, відновлення критичної інфраструктури, більшість проєктів виконується за кошти іноземних донорів та інвесторів.

Війна з РФ руйнує накопичені досягнення в країні. Станом на січень 2024 р. загальна сума тільки задокументованих збитків в житловій та нежитловій нерухомості, а також іншій інфраструктурі України складає понад 135 млрд. дол. Загалом внаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено понад 203 тис. багатопверхівок та приватних будинків. З лютого 2022 р. зазнали різного ступеня руйнувань понад 1284 об'єктів охорони здоров'я, пошкоджено або знищено близько 3809 закладів освіти. Найбільші обсяги руйнувань і пошкоджень припадають на наступні об'єкти: багатоквартирні та індивідуальні житлові будинки; інфраструктурні об'єкти (дороги та мости); державні та приватні підприємства (заводи, комбінати, промислові комплекси тощо); заклади освіти (дитячі садки, школи, заклади професійно-технічної освіти, вищі навчальні заклади); заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки та амбулаторії). Організація Об'єднаних Націй, уряд України, Світовий банк та

Європейський Союз разом підрахували, скільки грошей знадобиться, аби відновити Україну після війни. Попередньо вартість відновлення оцінюється в більш ніж 450 млрд дол. [3].

Основні проблеми будівельної сфери, що потребують свого вирішення в часи повоєнного відновлення: руйнування значної кількості підприємств з виробництва будівельної продукції; зростання цін на усі види будівельних матеріалів (результат знищення підприємств, інфляції та здороження експортної продукції); втрата значного обсягу ринку, що був розташований на окупованих територіях і в умовах повернення територій в цих регіонах знищені виробництва; значно зменшена кількість населення; зниження платоспроможності основної частини населення та попит в основному на соціальне житло; відсутність програм державної підтримки будівельної сфери, захисту внутрішнього виробника та відповідної сфери послуг.

Реальними заходами щодо вирішення таких проблем рекомендуємо визнавати та впроваджувати заходи щодо збільшення імпорту будівельної продукції, особливо на ринок ЄС; пошук нових ринків збуту; впровадження сучасних технологій маркетингу та менеджменту орієнтованих на ринок в діяльності підприємств, що відповідають потребам часу (наприклад технології кастомізованого або «зеленого» маркетингу, кластероутворення в співпраці з інвесторами, урядовими установами). Також самостійним напрямом постає розширення та підтримка ринку виробництва будівельних матеріалів на основі інноваційних технологій та впровадження автоматизованих ліній виробництва.

### ***Література***

1. Бавико О. Є. Тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2017, №1(41). С. 41-47.
2. Білан Є.В. Розвиток будівельної сфери України: принципи організації діяльності компаній в умовах повоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №3. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5638/5696> (дата звернення 05.04.2025)
3. Аналітичний звіт. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Серпень 2024 р. URL : [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02\\_09\\_24\\_Zvit\\_Strukturni\\_zmini\\_ta\\_vikliki\\_v\\_budivelnii--\\_industrii--.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf) (дата звернення 10.03.2025)

УДК 658.15:355.01

**Демиденко Віктор,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління,  
**Вдовиця Станіслав, Зарубін Віталій,**  
здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО КОНФЛІКТУ**

Актуальність заявленої теми зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів сучасного економічного середовища. В умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури, посилення глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку технологій, здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність стає критичним фактором його виживання та розвитку. Зростання фінансових ризиків, пов'язаних з економічними кризами, валютними коливаннями та інфляційними процесами, вимагає від підприємств впровадження ефективних механізмів управління фінансовою стабільністю. Фінансово стабільні підприємства отримують значні конкурентні переваги, маючи кращі можливості для інвестування в розвиток, впровадження інновацій та залучення кваліфікованих кадрів. Крім того, фінансова стабільність є ключовим показником для інвесторів та кредиторів при оцінці привабливості підприємства, що полегшує доступ до зовнішніх джерел фінансування. Управління фінансовою стабільністю також відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, дозволяючи йому не лише досягати довгострокового стійкого зростання, але й виконувати свої соціальні та екологічні зобов'язання. В умовах глобальних викликів, таких як пандемія та військовий конфлікт, саме фінансово стабільні підприємства демонструють кращу здатність до адаптації та швидкого відновлення. Ефективне управління фінансовою стабільністю вимагає постійного аналізу та вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, що сприяє загальному підвищенню ефективності бізнес-процесів. Варто також відзначити зростаючу увагу до фінансової стабільності підприємств з боку держави, враховуючи їх важливу роль у забезпеченні економічної безпеки країни.

До основних методів та інструментів управління фінансовою стабільністю підприємств можна віднести: фінансовий аналіз та планування (аналіз фінансових коефіцієнтів, зокрема ліквідності, платоспроможності, рентабельності; бюджетування та фінансове прогнозування; аналіз грошових потоків); управління активами та пасивами (оптимізація структури капіталу, управління оборотним капіталом, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю); ризик-менеджмент (диверсифікація ризиків, хеджування фінансових ризиків, створення резервних фондів); інвестиційний менеджмент (оцінка ефективності інвестиційних проєктів; формування оптимального інвестиційного портфеля); контролінг (впровадження системи раннього попередження та реагування; моніторинг ключових показників ефективності – KPI); управління витратами (аналіз структури витрат, впровадження системи управління витратами); управління доходами (оптимізація цінової політики, диверсифікація джерел доходу); реструктуризація (організаційна, фінансова, зокрема реструктуризація боргів); антикризове управління (розробка антикризових програм, санація підприємства); фінансовий контроль (внутрішній аудит; впровадження системи фінансового контролінгу) [1].

Управління фінансовою стабільністю підприємств в умовах мілітарного конфлікту набуває особливої ваги та характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених високим рівнем невизначеності, ризиків та структурних змін в економіці [2]. Зупинимось на ключових аспектах цієї проблеми.

В умовах нестабільності та можливих перебоїв у діяльності підприємств, головним завданням стає підтримання достатнього рівня ліквідних коштів для забезпечення операційної діяльності, виконання нагальних зобов'язань та запобігання касовим розривам. Це передбачає ретельне управління грошовими потоками, оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також пошук можливостей для швидкої мобілізації активів.

Мілітарний конфлікт породжує безліч нових та посилює існуючі ризики: руйнування інфраструктури, втрата активів, перебої в постачанні та збуті, міграція робочої сили, волатильність валютних курсів, зміни в законодавстві та регуляторному середовищі. Управління фінансовою стабільністю вимагає постійного моніторингу, оцінки та мінімізації цих ризиків шляхом диверсифікації, страхування, створення резервних фондів та розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях.

Традиційні довгострокові фінансові плани стають менш актуальними в умовах швидких змін. Натомість, ключову роль відіграють короткострокове та середньострокове гнучке планування, здатність оперативно коригувати

фінансові стратегії залежно від розвитку подій. Розробка кількох сценаріїв розвитку ситуації («стрес-тестування») допомагає підприємству бути готовим до різних варіантів майбутнього.

Доступ до традиційних джерел фінансування (кредити, інвестиції) може бути обмеженим через підвищену невизначеність та ризики для кредиторів та інвесторів. Підприємствам необхідно активно шукати альтернативні джерела фінансування, такі як державні програми підтримки, гранти, міжнародна фінансова допомога, а також використовувати власні резерви.

В умовах економічного спаду та зниження попиту в період військового конфлікту, критично важливим стає контроль за витратами та підвищення операційної ефективності. Це може включати перегляд бізнес-процесів, скорочення неефективних витрат, оптимізацію використання ресурсів та пошук нових можливостей для збільшення доходів.

Підтримання конструктивних відносин з банками, постачальниками, клієнтами, державними органами та працівниками є важливим фактором забезпечення фінансової стабільності. Прозора комунікація щодо фінансового стану та перспектив підприємства сприяє зміцненню довіри та підтримки.

В умовах мілітарного конфлікту підприємства часто стикаються з необхідністю підтримки своїх працівників, які можуть бути переміщеними особами або опинитися в складних життєвих обставинах. Соціальна відповідальність та підтримка колективу можуть мати важливе значення для збереження кваліфікованих кадрів та відновлення діяльності після завершення конфлікту. В умовах обмеженої мобільності та можливих проблем з комунікаціями, використання цифрових технологій для управління фінансами, обліку, звітності та взаємодії з контрагентами стає особливо актуальним.

Таким чином, управління фінансовою стабільністю в умовах мілітарного конфлікту вимагає від підприємств оперативності, гнучкості, здатності до адаптації, ретельного управління ризиками та ліквідністю, а також активного пошуку нових можливостей для виживання та подальшого розвитку. Це складний та багатогранний процес, який потребує стратегічного підходу та залучення кваліфікованих фахівців.

#### *Література*

1. Юдіна, С., Галаганов, В., Стребіж, М. (2023). Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*, (187), 178-183. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29>
2. Руденко, М., Третяк, Н., Кравченко, О., Харченко, О., Плинокос, Д. (2025). Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*, (4(6), 121-126. URL : <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024.15>

УДК 33.012.2:338.2

**Додон Оксана,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна,  
**Соколюк Ігор,**  
аспірант, провідний інженер відділу ринкових механізмів і структур,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса, Україна

## **РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД ЛОКАЛЬНОГО ДО НАЦІОНАЛЬНОГО РІВНЯ**

Соціально-економічний розвиток – це динамічний процес кількісних і якісних змін у суспільстві, який охоплює зростання економічного потенціалу, поліпшення добробуту населення, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної стабільності. В умовах стабільності він базується на довгострокове планування, інвестиції, інновації та ефективну взаємодію всіх учасників економічної системи.

Регулювання соціально-економічного розвитку – це система цілеспрямованих дій державних і недержавних інституцій, спрямованих на досягнення збалансованого зростання, усунення диспропорцій та адаптацію економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів. У воєнних умовах це регулювання набуває кризового й антикризового характеру, адаптуючись до потреб оборони, виживання та збереження потенціалу.

Воєнна агресія суттєво трансформувала соціально-економічне середовище України. Забезпечення сталого розвитку якого на різних рівнях – від громади до держави – вимагає застосування нових підходів до регулювання та управління в умовах нестабільності, ризиків та обмежених ресурсів.

Воєнний вплив як фактор трансформації соціально-економічного середовища, має комплексний характер та негативно позначається на всіх сферах життя, зокрема на: економіці усіх рівнів, соціальних зв'язках, демографії, інфраструктурі.

На відміну від звичайних економічних криз, воєнний вплив має довготривалі наслідки, які часто супроводжуються непередбачуваністю та глибокими втратами (табл. 1).

Таблиця 1 – Наслідки воєнного впливу на соціально-економічне середовище

| Сфера впливу                   | Наслідки/характер впливу                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інфраструктурні руйнування     | знищення доріг, мостів, залізничних колій, житлових будинків, підприємств, зменшення національного промислового потенціалу;        |
| Людські втрати та переміщення  | мільйони людей стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО) або біженцями, що спричинило демографічну трансформацію цілих регіонів; |
| Порушення економічних зв'язків | зруйновані ланцюги постачання (особливо між східними та західними регіонами), зменшення експортного потенціалу;                    |
| Зростання витрат               | держава змушена спрямовувати більшість коштів на оборону, гуманітарну допомогу, компенсації.                                       |

Регулювання соціально-економічного розвитку в умовах війни має відбуватися на всіх рівнях управління, кожен із яких має свою специфіку та завдання (табл. 2).

Таблиця 2 – Рівні управління соціально-економічним розвитком, їх специфіка та завдання

| Назва        | Специфіка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підприємство | Основа економіки. У війну підприємства повинні бути гнучкими, швидко змінювати сферу діяльності, переміщуватись у безпечні регіони. Наприклад, частина ІТ-компаній перемістила офіси до Львова або за кордон, не припинивши роботу в Україні. Окрім того, бізнес також бере активну участь у волонтерстві та підтримці армії [1].         |
| Громада      | В умовах децентралізації ОТГ громади відіграють важливе значення у соціально-економічному розвитку - організовують прихисток для ВПО, забезпечують базові послуги, стають осередками допомоги. Наприклад, громади Волинської області прийняли тисячі переселенців і координують з місцевими підприємствами програму «робота + житло» [2]. |
| Регіон       | Має координуючу функцію: розподіл ресурсів між громадами, взаємодіє із урядом, координує реалізацію обласних програм розвитку. Наприклад, Дніпропетровська ОВА організовує створення логістичних хабів і промислових парків на базі релокованих підприємств [3].                                                                          |
| Держава      | Виконує стратегічну, координуючу та законодавчу роль. Приймає рішення про підтримку бізнесу, залучає міжнародну допомогу, веде переговори про відновлення. Ключові ініціативи: «Відновлення», грантові програми, участь у проєктах G7, Світового банку, USAID [4].                                                                        |

В умовах обмеженого ресурсу, швидких змін і ризиків потрібні гнучкі та ефективні інструменти регулювання. До них належать фіскальна та грошово-кредитна політика, інституціональна підтримка, цифровізація, міжнародна допомога (рис. 1). В умовах невизначеності, стратегія соціально-економічного розвитку України потребує переосмислення не лише на національному, але й на регіональному рівнях. Відновлення не може обмежуватись лише реставрацією

довоєнної економічної структури. Варто орієнтуватися на формування нової моделі економіки, здатної функціонувати в умовах високої турбулентності, яка має бути адаптивною, інституційно сталою, інноваційно зорієнтованою та цифрово інтегрованою. У цьому контексті особливого значення набуває багаторівневе регулювання, що передбачає узгодження стратегій розвитку між локальними громадами та центральними органами влади.

|                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фіскальна політика:</b>                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Податкові канікули для малого бізнесу;</li> <li>• Зменшення ЄСВ, спрощення звітності;</li> <li>• Цільові дотації (наприклад, для аграріїв чи виробників БПЛА).</li> </ul> |
| <b>Грошово-кредитна політика:</b>                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• НБУ утримує стабільний курс гривні;</li> <li>• Видача пільгових кредитів за програмою «5-7-9%»;</li> <li>• Регулювання інфляції та валютних операцій [5].</li> </ul>      |
| <b>Інституційна підтримка:</b>                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма релокації бізнесу: понад 800 підприємств вже перевезено. «Дія.Бізнес», «ЄВідновлення», «Армія дронів» — інструменти з чіткими цілями.</li> </ul>                 |
| <b>Цифровізація:</b>                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Платформи для реєстрації збитків; Онлайн-освіта для дітей із небезпечних територій; Електронна черга на евакуацію, бронювання для критичних працівників.</li> </ul>       |
| <b>Міжнародна допомога:</b>                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Світовий банк, МВФ, ЄБРР, USAID — фінансова та технічна підтримка;</li> <li>• Угода про «План Маршалла для України» — ключовий ресурс майбутнього відновлення.</li> </ul> |

Рис. 1. Інструменти державного регулювання соціально-економічного розвитку

Ефективна координація зусиль, інвестиції в людський капітал, підтримка науково-дослідного середовища та створення гнучких інструментів державної політики є критично важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності вітчизняної економіки (табл. 3).

Таблиця 3 – Напрями розвитку економіки в умовах війни

| Напрямок                          | Характеристика                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Будівництво за новими стандартами | енергоєфективні, екологічні будівлі, протиударна інфраструктура.                   |
| Людиноцентризм                    | зосередження на потребах людей, зменшення бюрократії, розвиток місцевих ініціатив. |
| Зелена трансформація              | розвиток відновлюваної енергетики, зменшення залежності від викопного палива.      |
| Інновації                         | стимулювання стартапів, наукових досліджень, залучення ІТ-фахівців до управління   |
| Розвиток оборонної промисловості  | Україна може стати важливим експортером сучасних військових технологій.            |

Отже, в умовах війни, як свідчить практика, традиційні моделі розвитку не діють. Тому виникає потреба в розробці адаптивної, кризостійкої стратегії із врахуванням сучасних викликів та загроз. Таким чином, без урахування взаємодії між усіма рівнями неможливо досягти сталого розвитку в умовах невизначеності. Сучасне регулювання має бути технологічним, прозорим і орієнтованим на результат, щоб уникнути втрати ключових ресурсів та окреслення стратегічних напрямів розвитку у повоєнний період із орієнтацією на стійкий та інноваційний розвиток.

#### *Література*

1. Opendatabot. Аналітика переміщення бізнесу. 2023. URL: <https://opendatabot.ua>
2. Асоціація міст України. Роль громад у часи війни. 2023. URL: <https://auc.org.ua>
3. USAID DOBRE. Підтримка громад. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua>
4. Міністерство економіки України. Грантові програми та релокація. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
5. Державна податкова служба України. Податкові пільги в умовах війни. 2023. URL: <https://tax.gov.ua>

УДК 351.08:355.01(477)

**Жадан Олександр,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
Олешко Каміла,*  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна*

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Центральне місце в цьому процесі посідає кадрове забезпечення, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Воєнний стан супроводжується зростанням навантаження на працівників публічної сфери, посиленням вимог до стресостійкості, оперативності

ухвалення рішень та готовності діяти в умовах невизначеності. Водночас виникають загрози порушення безперервності кадрової політики, що пов'язано з ротацією кадрів, міграційними процесами, мобілізаційними заходами та загальною нестабільністю соціального середовища [2, с. 61].

Оптимізація управління персоналом в органах публічного управління в умовах воєнного стану зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей управлінської взаємодії на користь більш гнучких та адаптивних механізмів. Зокрема, зростає потреба у впровадженні стратегічного кадрового планування, орієнтованого не лише на поточні потреби, а й на довгострокову спроможність системи ефективно функціонувати в умовах підвищеного ризику. Особливої ваги набуває цифровізація процесів управління персоналом, зокрема – автоматизація кадрового діловодства, впровадження електронного документообігу, використання інформаційно-комунікаційних технологій для моніторингу зайнятості, оцінювання результативності працівників та управління їхньою зайнятістю.

У контексті адаптації до кризових умов доцільним є розвиток інституційної спроможності органів публічної влади до антикризового реагування. Це передбачає наявність внутрішньоорганізаційних сценаріїв дій у разі втрати персоналу, порушення логістичних зв'язків, зміни структури підпорядкування чи місця розташування працівників. У зв'язку з цим актуалізується завдання формування ефективного кадрового резерву, здатного швидко заміщувати ключові позиції та забезпечувати безперервність управлінських процесів [5].

Окрему увагу слід приділити поширенню та інституціоналізації дистанційних форм зайнятості в публічному секторі, що забезпечує мобільність, гнучкість та зниження ризиків для персоналу. Крім того, в умовах високого емоційного навантаження доцільним є впровадження механізмів психологічної підтримки працівників, що може включати консультаційні сервіси, тренінги зі стресостійкості, а також внутрішньоорганізаційні практики ментального супроводу. Інструменти адаптивного управління – такі як делегування повноважень, міжвідомча кооперація, горизонтальні форми координації – забезпечують підвищення стійкості кадрових структур до зовнішніх викликів.

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває концепція кадрової стійкості, яка у сучасному дискурсі публічного управління розглядається як здатність кадрової системи зберігати ефективність функціонування, керованість і структурну цілісність у ситуаціях високої нестабільності, ризиків та зовнішніх потрясінь. У межах українського

контексту це насамперед означає збереження спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування виконувати покладені на них функції навіть у випадках суттєвого скорочення чисельності персоналу, втрати фізичної інфраструктури, кібератак або тривалих надзвичайних ситуацій.

Підвищення кадрової стійкості вимагає системного удосконалення внутрішньоорганізаційних процедур – насамперед у сфері кризового планування, делегування повноважень, резервування кадрів та адаптації нових співробітників. До цього варто додати потребу у впровадженні системи постійного професійного розвитку, що включає навчання антикризовим компетентностям, управлінню в умовах невизначеності та динамічному середовищі [4].

Водночас однією з ключових передумов кадрової стійкості є наявність гнучкої та сучасної організаційної бази, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах чинні механізми управління персоналом у публічному секторі нерідко залишаються зарегламентованими та недостатньо чутливими до викликів воєнного часу. Зокрема, недооцінюється значення адаптивного підходу до організації праці, розвитку дистанційних форматів взаємодії, швидкої заміни кадрів, оптимального розподілу функцій між працівниками та формування мультифункціональних команд.

Мобілізаційні процеси, ротації персоналу, вимушена міграція працівників, а також необхідність виконання завдань в умовах обмежених ресурсів вимагають переходу від ієрархічних моделей до гнучкіших, мережових форматів управління. Ефективне кадрове забезпечення в такому середовищі потребує стратегічного планування, постійного моніторингу наявного людського капіталу, розвитку внутрішніх резервів і системи безперервного навчання [3, с. 91].

Крім того, важливим елементом кадрової стійкості стає розвиток внутрішньоорганізаційної культури, яка підтримує самостійність, ініціативність та готовність працівників до змін. В умовах зростання невизначеності і навантаження на персонал усе більшого значення набувають підходи, що базуються на принципах адаптивного управління, операційної гнучкості та управління через цінності [1]. Саме така трансформація підходів до кадрової політики дозволяє зберігати функціональність публічних інституцій навіть у ситуаціях високої турбулентності.

Таким чином, в умовах тривалої воєнної загрози забезпечення кадрової стійкості органів публічного управління постає як критично важливий чинник збереження інституційної спроможності держави. Оптимізація управління персоналом повинна здійснюватися не лише через технічні інструменти

цифровізації чи організаційні інновації, але й шляхом глибокої трансформації управлінських парадигм, нормативного середовища та кадрової культури. Системна орієнтація на стратегічне планування, адаптивне управління, підтримку працівників у кризових умовах та розвиток механізмів внутрішньої мобільності дозволяє не тільки підвищити ефективність функціонування державного апарату в умовах невизначеності, але й створити підґрунтя для його сталого розвитку у посткризовий період.

#### *Література*

1. Жук Н. Б. Державна кадрова політика Державний архів Львівській області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>
2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64.
3. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
5. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371544619\\_Osoblivosti\\_upravlinna\\_personalom\\_v\\_umovah\\_voennogo\\_stanu](https://www.researchgate.net/publication/371544619_Osoblivosti_upravlinna_personalom_v_umovah_voennogo_stanu)

УДК 336.016

**Ковальова Вікторія,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
**Рябченко Юлія,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

### **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

В умовах глобалізації та динамічного розвитку світової економіки українські підприємства стикаються з необхідністю розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Проте вихід підприємств на зовнішні ринки є довгим і поступовим процесом розвитку. Через потребу в нових

теоретичних і практичних підходах до виходу підприємств на зовнішні ринки та створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, дослідження цього процесу на міжнародній арені набувають особливої актуальності в сучасних умовах ринку.

Слід підкреслити, що для вітчизняних компаній вихід на міжнародні ринки є критично важливим для популяризації національної продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. З одного боку, це відкриває доступ до нових каналів збуту, збільшення обсягів продажів, оптимізацію витрат і використання вигідніших ресурсних можливостей. З іншого боку, міжнародна діяльність потребує ґрунтовного аналізу ризиків, включно з правовими аспектами, культурними особливостями та специфікою регуляторної політики різних країн.

Стратегії входження базуються на комплексній оцінці факторів: потенціалу ринку (аналіз поточного та прогнозованого попиту, ВВП цільової країни тощо); конкурентного середовища (інтенсивність конкуренції, наявність локальних гравців тощо); регуляторних умов (митні тарифи, імпорتنі квоти, вимоги до сертифікації тощо); логістичних витрат (вартість транспортування різними видами транспорту тощо).

Сучасні дослідження також підкреслюють, що іноземні бренди часто асоціюються з преміальною якістю, що дає українським компаніям конкурентну перевагу. Проте успіх потребує адаптації продукту до локальних стандартів та використання цифрових інструментів для подолання фізичних обмежень в умовах війни.

Аналіз літератури [1-4] дав змогу визначити основні стратегії виходу на міжнародні ринки:

експорт – це один із найпростіших та найменш ризикових способів виходу на закордонні ринки. Прямий експорт – продаж продукції безпосередньо іноземним споживачам або компаніям. Непрямий експорт – використання посередників (дистриб'юторів, агентів, трейдерів) для продажу товарів за кордон. Українські виробники сільськогосподарської продукції експортують зернові культури через міжнародних трейдерів;

ліцензування та франчайзинг. Ліцензування – українська компанія передає права на використання своєї технології, бренду чи продукту іноземному партнеру за ліцензійну плату. Франчайзинг – продаж франшизи міжнародним партнерам, які ведуть бізнес під брендом української компанії. Українські ІТ-компанії мають досвід передавати права на свої розробки закордонним компаніям через ліцензійні угоди;

спільні підприємства. Створення підприємств із місцевими партнерами в цільовій країні, що дозволяє скористатися їхнім досвідом, контактами та розумінням ринку. Виробники харчових продуктів можуть об'єднуватися з європейськими дистриб'юторами для локального виробництва або переробки продукції;

прямі іноземні інвестиції та відкриття філій. Українські підприємства можуть відкривати власні виробничі потужності, представництва або офіси в інших країнах. Українські компанії в сфері машинобудування чи легкої промисловості можуть будувати виробничі лінії у країнах ЄС, використовуючи місцеві інвестиційні програми;

електронна комерція (E-commerce) та цифрова експансія. Продаж товарів та послуг через маркетплейси (Amazon, Etsy, eBay) або власні онлайн-платформи. Українські виробники одягу та аксесуарів активно продають свої товари через Shopify, Amazon та Instagram Shopping.

Щодо основних викликів, з якими стикаються національні компанії, можна визначити наступні: конкуренція з місцевими виробниками, забезпечення високої якості сервісу, високі логістичні витрати, вимоги до сертифікації, бюрократичні бар'єри, обмежений доступ до інфраструктури [5].

Українські підприємства, які виходять на міжнародні ринки, мають значний потенціал для розвитку та розширення своєї діяльності. Однак, їм потрібно розробляти ефективні стратегії виходу. Для успішної реалізації виходу на міжнародну арену, підприємствам необхідно проводити ретельний аналіз ринку, оцінювати ризики та переваги, а також постійно адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі. Використання інноваційних підходів та новітніх технологій може забезпечити конкурентну перевагу українським підприємствам на міжнародній арені.

### ***Література***

1. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>
2. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / За заг. ред. Ю.Г.Козака, С. Смичка, І.Л. Літовченко. Кбд: Центр учбової літератури, 2014. 294 с.
3. Бала О. І., Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960>
4. Як масштабувати бізнес через e-commerce: стратегії для українських підприємців. URL: <https://e-export.ukrposhta.ua/yak-masshtabuvaty-biznes-cherez-e-commerce-strategiyi-dlya-ukrayinskyh-pidpryyemciv/>
5. Чернова І. В., Вдовічена О. Г. Виклики та можливості для брендів при виході на міжнародні ринки. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5211/5258/11834>

*УДК [005.21:338.124.4]:355.01*

*Лазуренко Юрій,  
кандидат історичних наук,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Гура Максим, Кримчук Олександр,  
здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **МІЛІТАРНИЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасні кризові ситуації, зокрема мілітарні конфлікти, значно змінюють умови ведення бізнесу та потребують коригування стратегій управління. У цьому контексті важливо розглядати як теоретичні, так і практичні аспекти адаптації управлінських стратегій бізнесу до нових умов.

Дослідники, які вивчають заявлену тему, зазвичай належать до декількох областей теоретичної чи прикладної науки: управління та економіка, військова і політична сфери. Праці Гері Шварца [1] стосуються стратегій адаптації бізнесу в умовах великих викликів. Зазначений автор шукав шляхи адаптації стратегій організацій в умовах зовнішніх загроз, зокрема військових і кризових ситуацій. Джеймс Міллер [2] досліджував, як військові конфлікти впливають на стратегії організацій і підприємств, зокрема в контексті зовнішніх кризових загроз. Він також вивчав застосування військових стратегій в бізнес-середовищі. Крістофер Клод [3] досліджує, як війни та військові конфлікти змінюють економічні стратегії бізнесу на національному і міжнародному рівнях. Його роботи часто включають аналіз того, як підприємства повинні змінювати свою стратегію під час і після конфліктів. Сімон Грін розглядав економічні стратегії та політичні умови під час криз, вивчаючи вплив військових конфліктів на розвиток національних економік і стратегій підприємств. Річард Вайнбергер [4] досліджував ефекти мілітарного впливу на бізнес-стратегії, особливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів і нестабільних умов на ринку. Алан Гарднер [5] досліджує, як компанії змінюють свої стратегії, щоб вижити і процвітати під час військових

конфліктів. Він також акцентує увагу на застосуванні технологій для адаптації та управління бізнесом в умовах нестабільності.

Вчені й дослідники досліджують як теоретичні, так і практичні аспекти управління в умовах мілітарних конфліктів, і їх роботи можуть бути використані для глибшого розуміння впливу мілітарного фактору на управлінські стратегії бізнесу в кризових ситуаціях.

Теоретичний аспект доцільно розглядати через:

вплив військових конфліктів на макроекономічне середовище. Військові конфлікти можуть призводити до значних змін в економічній ситуації на національному та регіональному рівнях. Це включає зниження виробничих потужностей, зміни в торгових відносинах, скорочення інвестицій і збільшення безробіття;

моделі управління в умовах криз. Теоретичні моделі управління в умовах криз передбачають гнучкість і адаптивність. Успішне управління під час мілітарних конфліктів вимагає застосування кризового менеджменту, що включає оперативне прийняття рішень, оцінку ризиків і можливостей, а також ефективну комунікацію;

еволюцію стратегій бізнесу під час війни. Теорія стратегічного управління вивчає, як компанії адаптують свої стратегії під час кризових ситуацій. Це може включати зміни в операційних процесах, реорганізацію виробничих ланцюгів, а також пошук нових ринків збуту.

Практична складова аналізується в контексті:

адаптації підприємств до умов війни. У реальних умовах мілітарних конфліктів підприємства змушені реагувати на різноманітні виклики: руйнування інфраструктури, зниження попиту, нестабільність на ринках. Практичні стратегії включають диверсифікацію бізнесу, пошук альтернативних постачальників і нових способів доставки товарів;

управління ризиками. В умовах мілітарних конфліктів особливо важливо впроваджувати системи управління ризиками, які допомагають підприємствам мінімізувати втрати та зберігати операційну стійкість. Застосування таких інструментів, як оцінка й аналіз ризиків, допомагає компаніям приймати зважені рішення;

впливу на стратегії регіонального розвитку. На регіональному рівні мілітарний вплив може суттєво змінити економічну ситуацію, призвести до переміщення населення та змін у виробничих потужностях. Регіональні

стратегії розвитку повинні враховувати ці фактори, включаючи переорієнтацію інвестицій на відновлення та реконструкцію інфраструктури;

ролі державного регулювання в умовах війни. В умовах військових конфліктів держава може відігравати ключову роль у визначенні стратегій для відновлення економіки, надання допомоги підприємствам, створенні безпечних умов для бізнесу та реалізації програм підтримки малого і середнього бізнесу.

Практичний аспект можна проілюструвати такими прикладами, як відбудова економіки після військових конфліктів та впровадження адаптивних управлінських стратегій бізнесу. На прикладі постконфліктних країн, таких як Афганістан, Ірак, чи Україна, можна побачити, як підприємства адаптують свої стратегії до нових умов. Це включає відновлення виробничих потужностей, надання допомоги відновленню інфраструктури та впровадження інноваційних методів управління в умовах криз.

Бізнес, що працює в умовах війни або політичних криз, використовує стратегії гнучкості, щоб швидко адаптуватися до змін. Наприклад, компанії можуть змінювати постачальників, перенаправляти виробництво на інші ринки чи використовувати технології для забезпечення безпеки та збереження операцій.

Мілітарний вплив на управлінські стратегії бізнесу є надзвичайно складною проблемою, яка вимагає гнучкості, швидкого реагування та стратегічного планування. Теоретичні підходи до управління в умовах кризи допомагають розуміти основні принципи адаптації, а практичні стратегії дозволяють підприємствам, регіонам та країнам ефективно справлятися з викликами, що виникають у період військових конфліктів.

### ***Література***

1. Schwartz, P., & Randall, D. (2003). An abrupt climate change scenario and its implications for U.S. National Security. Pentagon Report.
2. Miller, A., Roberts, S., & LaPoe, V. (2014). Oil and water: Media lessons from Hurricane Katrina and the Deepwater Horizon disaster. Jackson, MS, USA: University Press of Mississippi.
3. Khong, Y. F. (1992). Analogies at war: Korea, Munich, Dien Bien Phu, and the Vietnam decisions of 1965. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press
4. Waddington, D. P. (2007). Policing public disorder: Theory and practice. Willan: Cullompton.
5. Gardner, D. (2008). The science of fear: Why we fear the things we shouldn't and put ourselves in greater danger. New York, NY, USA: Dutton.

УДК 005.21:355.01

**Лутай Лариса,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Подзігун Світлана,*  
*кандидат економічних наук, доцент,  
зав. кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини,  
м. Умань, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Четвертий рік повномасштабної війни росії проти України показав, що економіка нашої держави поступово адаптувалася до нових реалій життя.

У 2024 р. ВВП виріс лише на 2,9% – нижче за всі прогнози. Економічне відновлення триває, але темпи сповільнюються. Очікування бізнесу та споживачів залишаються позитивними. Інфляція сягнула 14,6%, облікова ставка незмінна – 15,5%. Резерви зростають, гривня зміцнюється на фоні нижчого попиту. Державний бюджет отримав 214 млрд грн. податків, що на 38% більше у річному вимірі. Терористичні атаки Росії зруйнували внутрішню газовидобувну інфраструктуру України, результатом чого стали рекордно низькі газові запаси після зими. Залежність від імпорту зростає на тлі рекордних втрат інфраструктури. Гарантовані потужності для імпорту з ЄС значно перевищують приблизно 4,5 млрд куб. м, яких потребує країна. На імпорт, відновлення інфраструктури та нарощення видобутку терміново потрібно до 3,5 млрд дол. [1].

Таким чином сучасний стан економіки вимагає впровадження нових стратегічних підходів до планування, впровадження інноваційних інструментів для стабільної й якісної продукції (послуг), реструктуризації суб'єктів господарської діяльності тощо.

Вивчення та моніторинг сучасного стану економіки України має на меті створення дієвої системи стратегічного планування в умовах військового стану.

Більшість вчених трактують стратегічне планування економічної діяльності як певний вид управлінської діяльності, що окреслює перспективний розвиток підприємства. Інші дослідники описують стратегічне планування як процес обґрунтування місії підприємства, яку воно має на меті досягнути в майбутньому за конкретний період часу [2, с. 46].

В Україні проблеми відбудови економіки будуть вирішуватися шляхом утворення Національної ради з відновлення України від наслідків війни [3]. План відновлення України було представлено на конференції в Лугано [4], де систематизовано основні напрями відбудови зруйнованого після війни господарства, а також відповідні законодавчі зміни.

Вже зараз на ринку праці відчувається серйозна нестача робочої сили внаслідок масового відтоку громадян після 24.02.2022 р. Інвестиційна привабливість України під загрозою. Таким чином стратегічне планування економічного розвитку передбачає, що Україні готова до тривалого протистояння й передбачає розумне використання ресурсів, інтеграцію цінностей й довгострокове мислення.

Стратегічне планування орієнтується на довготривале прогнозування та здатність швидко реагувати на можливі ризики: військові дії на території держави, економічні кризи, політична нестабільність, природні катастрофи, кліматичні зміни, нестабільність ринкових умов тощо. Це досягається завдяки впровадженню інновацій, цифрових технологій, принципів сталого розвитку та залученню різноманітних учасників – від державних інституцій до бізнесу та громадських організацій.

Невід’ємною частиною стратегічного планування є створення й підтримка потужної економіки регіонів, а план економічного розвитку місцевого самоврядування є складовою загальної стратегії економічного розвитку регіону. Такий план забезпечує всебічний розвиток економіки, визначає напрямки політики економічного зростання, стратегії, програми та проекти для конкретного регіону [5, С. 128].

Стратегічне планування економічного розвитку також включає аналіз національних і глобальних ринків, визначення конкурентних переваг і створення умов для підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Комплексний підхід до стратегічного планування стає базою для проведення економічної політики, здатної відповісти на виклики військового стану та забезпечити стабільний розвиток економіки.

Стратегічне планування економічного розвитку суб’єктів підприємницької діяльності має ґрунтуватись на таких основних засадах: зменшення можливих ризиків виробничої та господарської діяльності; врахування можливих зовнішніх загроз та внутрішніх факторів ризику; моніторинг ринкового середовища; формування адаптаційних систем для суб’єктів господарської

діяльності; максимізація прибутковості та результативності діяльності [5, С. 130].

Стратегічне планування економічного розвитку базується на процесах діджиталізації економічної діяльності та максимізації прибутковості суб'єктів підприємницької діяльності. Дані процеси відіграють вагомий роль у впровадженні інновацій, особливо реінжинірингу бізнес-процесів, перш за все, показників оцінки економічного середовища підприємства.

Таким чином, завдяки стратегічному плануванню Україна зможе подолати негативні наслідки військових дій на власній території. Необхідно не прогавити шанс модернізувати економіку за рахунок підвищення продуктивності праці, подальшої діджиталізації економічних процесів за рахунок використання досягнень інформаційних технологій.

Розробка перспективної стратегії потребує подальшого пристосування діяльності суб'єктів господарювання до сучасних умов військового стану. В цих умовах стратегічне планування стає важливим чинником подолання негативних наслідків, спричинених війною, та сприятиме інтеграції України в світову економічну спільноту.

#### *Література*

1. Огляд України у квітні 2025. Чи вистачить Україні газу? Центр економічної стратегії. URL: [https://ces.org.ua/category/economy-during-the-war/?gad\\_source=1&gbraid=0AAAAACM-mc1vUn7aEp\\_mKvDhihkNsjhgs&gclid=CjwKCAjw8IfABhBXEiwAxRHls](https://ces.org.ua/category/economy-during-the-war/?gad_source=1&gbraid=0AAAAACM-mc1vUn7aEp_mKvDhihkNsjhgs&gclid=CjwKCAjw8IfABhBXEiwAxRHls) (дата звернення: 15.03.2025).
2. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2022, № 6, Том 2, С. 142–149.
3. Указ президента України «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Конференція з питань відновлення України 4–5 липня 2023 р. (Лугано, Швейцарія. URL: <https://www.kmu.gov.ua/events/4-5-lipnya-konferenciya-z-pitan-vidnovlennya-ukrayini-lugano-shvejcariya> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Лутай Л., Подзігун С. Стратегічне планування економічного розвитку в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, 2024. №4(29), С.125–133.

УДК 330.341.1:330.322]:338.2:355.01(477)

**Манн Руслан,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та управління,  
Панін Євген,*  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 Економіка,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Сучасні реалії функціонування українських підприємств характеризуються безпрецедентним рівнем складності, невизначеності та ризику. В умовах повномасштабної війни, що охопила територію України, підприємства стикаються з постійною загрозою для своїх виробничих потужностей та персоналу через регулярні обстріли та атаки безпілотників. Критична інфраструктура, зокрема енергетична, перебуває під постійним ризиком пошкодження, що може призвести до тимчасового припинення виробничих процесів та значних фінансових втрат. Крім того, відбувається відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію до лав ЗСУ або вимушену еміграцію, що суттєво впливає на людський капітал підприємств. Економічна криза, яка загострилася в умовах війни, призвела до різкого падіння купівельної спроможності населення, що безпосередньо відображається на доходах виробників. За таких обставин, без впровадження виважених та економічно обґрунтованих змін, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності стає надзвичайно складним завданням не лише зараз, але й у перспективі повоєнного відновлення. Зважаючи на ці виклики, керівництво українських підприємств усіх галузей має вже сьогодні активно шукати ефективні інструменти та механізми, які дозволять вистояти в поточних умовах, а також закласти основу для позитивної динаміки розвитку в майбутньому, зокрема в контексті визначених корпоративних стратегічних цілей [1].

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства доцільно розуміти як комплексну характеристику, яка відображає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації, а також залучати та раціонально розподіляти інвестиційні ресурси для реалізації інноваційних проектів та загального розвитку.

Активізація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств України є критично важливим з декількох ключових причин. В умовах глобальної економіки та післявоєнного відновлення, інновації стануть ключовим фактором конкурентної переваги: підприємства з високим інноваційним потенціалом зможуть швидше адаптуватися до нових ринкових умов та вимог споживачів. Інновації зумовлюють оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності праці, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів післявоєнного періоду. Підприємства з високим інноваційним потенціалом є більш привабливими для інвесторів, що критично важливо для повоєнної відбудови та модернізації виробничих потужностей. Орієнтація на інновації дозволяє підприємствам розширювати асортимент продукції та послуг, виходити на нові ринки, інтегруватися в міжнародні виробничі мережі. Інноваційні підприємства зазвичай створюють: нові робочі місця з вищою доданою вартістю, що сприяє економічному розвитку та соціальній стабільності; привабливе середовище для висококваліфікованих фахівців, що допомагає зменшити «відтік мізків» та сприяє поверненню спеціалістів, які виїхали за кордон. За рахунок інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств держави можна вирішити такі важливі для повоєнної економіки проблеми як: відновлення критично важливих галузей; відбудова територій та забезпечення привабливості відповідних регіонів для інвесторів; підвищення енергоефективності та екологічності, сталого розвитку виробництва; зміцнення економічної та технологічної незалежності країни; зростання експорту та поліпшення торговельного балансу країни. Слід також зазначити, що підприємства з високим інноваційно-інвестиційним потенціалом часто формують стратегічні альянси та партнерства, що сприяє обміну знаннями та технологіями; вони здатні швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що особливо важливо в нестабільних умовах післявоєнного періоду. Таким чином, активізація інноваційно-інвестиційного потенціалу є не просто бажаним, а необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності українських підприємств у післявоєнний період.

Механізм активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств доцільно розглядати як комплексну систему заходів, інструментів та методів, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційної діяльності та інвестиційних процесів на підприємствах або в економіці в цілому. Вважаємо що такий механізм включає в себе відповідні ключові елементи (табл. 1). Цей механізм має бути гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, особливо в контексті повоєнного відновлення України. Його ефективна реалізація дозволить створити сприятливі умови для інноваційного розвитку та залучення інвестицій, що є критично важливим для відбудови та модернізації економіки країни.

Серед пріоритетних напрямів активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України в умовах повоєнного відновлення слід виокремити:

державне стимулювання: запровадження ефективних програм фінансової підтримки, державних грантів для інноваційних проєктів, забезпечення пільгового оподаткування для інвесторів та стартапів;

інституційну підтримку: створення спеціалізованих агенцій регіонального розвитку, бізнес-інкубаторів, технопарків, кластерів, спрямованих на розвиток локальних інноваційних ініціатив;

міжнародне партнерство: активна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, донорами, розвиток інструментів державно-приватного партнерства, спрямованих на реалізацію великих інфраструктурних та технологічних проєктів;

розвиток людського капіталу: реформування системи освіти і науки, підтримка талантів, повернення кваліфікованих спеціалістів з-за кордону через створення конкурентоспроможних умов праці;

цифровізацію економіки: розвиток цифрової інфраструктури, впровадження інновацій у сферу державного управління та прозорого електронного врядування для зниження корупційних ризиків та поліпшення інвестиційного клімату.

Таблиця 1 – Ключові елементи механізму активізації  
інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств

| Елемент                          | Зміст                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правова база          | створення сприятливого законодавчого середовища для інноваційної діяльності та інвестицій                                           |
| Фінансові інструменти            | розробка та впровадження різноманітних форм фінансової підтримки інноваційних проєктів (гранти, пільгові кредити, податкові пільги) |
| Інституційна підтримка           | створення та розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій)                      |
| Інформаційне забезпечення        | створення баз даних інноваційних розробок та потенційних інвесторів                                                                 |
| Навчання та збереження персоналу | підвищення кваліфікації персоналу в сфері інновацій та інвестиційного менеджменту                                                   |
| Стимулювання попиту на інновації | державні закупівлі інноваційної продукції, програми підтримки модернізації виробництва                                              |
| Система моніторингу та оцінки    | розробка критеріїв оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності                                                         |
| Управління ризиками              | розробка механізмів зниження ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності                                                           |
| Розвиток партнерства             | сприяння співпраці між наукою, бізнесом та державою                                                                                 |
| Міжнародне співробітництво       | участь у міжнародних інноваційних проєктах, залучення іноземних інвестицій                                                          |

Таким чином, повноцінне відновлення економіки України неможливе без цілеспрямованої політики активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу. Необхідне формування інтегрованої моделі взаємодії держави, бізнесу, науки і громадянського суспільства для забезпечення сталого зростання, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальних трансформацій.

### ***Література***

1. Манн Р.В., Махно С.В. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 144-148. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>.

*УДК: 338.001:654.01*

***Мекишун Павло,***  
*кандидат економічних наук,*  
*докторант кафедри економіки, обліку та оподаткування,*  
*Національний університет «Чернігівська політехніка»,*  
*м. Чернігів, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКОЮ СФЕРОЮ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ**

В Класифікаторі видів економічної діяльності визначено, що до сфери безпроводового електрозв'язку відноситься мобільний зв'язок та мобільний інтернет [1]. Сфера безпроводового електрозв'язку включає в себе голосову телефонію, передачу текстових і мультимедійних повідомлень, Інтернет та передачу даних, вихідний та вхідний роумінг. Її роль в умовах повномасштабного вторгнення в Україну важко переоцінити, адже вона забезпечує військовим, населенню, державним органам, бізнесу безперервну комунікацію. Сфера безпроводового електрозв'язку зазнає постійних атак у кіберпросторі та різними видами зброї, що потребує її відновлення і захисту.

На рівні держави управління сферою безпроводового електрозв'язку здійснюється Міністерством цифрової трансформації України, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), Національним центром оперативно-технічного управлінням

електронними комунікаційними мережами України (НЦУ), Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Завдяки ефективному управлінню з початку повномасштабного вторгнення вдалося забезпечити стабільну роботу операторів мобільного зв'язку та інтернету в умовах відключення електроенергії, запровадити національний роумінг на території нашої країни, налагодити інформаційне оповіщення населення через операторів зв'язку, забезпечити пункти незламності та укриття мобільним зв'язком та інтернетом, впровадити систему екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 [2].

В перші місяці війни діяльність сфери безпроводового електрозв'язку забезпечувалася запасом резервів, накопичених у довоєнний період. Внаслідок активних бойових дій сотні базових станцій кожного мобільного оператора були пошкоджені. За оцінкою Світового банку на липень 2022 року збитки від пошкодження базових станцій і мереж становили 0,71 млрд дол. [3].

В нинішніх умовах погіршення показників діяльності сфери безпроводового електрозв'язку також відбувається через блекаути. Війна і руйнування енергетичних об'єктів триває, тому протягом 2024 року оператори мобільного зв'язку забезпечили базові станції 6068 генераторами та 385672 акумуляторними батареями, що вимагало від них значних інвестицій. Для збільшення часу автономного електропостачання базових станцій вони закуповували обладнання, яке здатне підтримувати роботу мережі протягом 4-6 годин. Під час відключення електроенергії забезпечення повного автономного живлення залишається складним завданням, оскільки бригадам для підключення генераторів потрібен час для їх запуску. Крім того мобільним операторам бракує «технічних спеціалістів», які крім генераторів повинні обслуговувати вежі, антени, вузли зв'язку.

Диверсійні кібератаки стали ще одним випробуванням у діяльності сфери безпроводового електрозв'язку. Так, 12 грудня 2023 року відбулась атака хакерів на ядро мережі «Київстару», яке відповідало за маршрутизацію та обробку трафіку між сервісами та абонентами. Внаслідок цієї атаки 24 млн. користувачів втратили мобільний зв'язок, інтернет і можливість приєднатися до мереж інших операторів в рамках внутрішнього українського роумінгу. Проблеми виникли у роботі всіх систем, пов'язаних з оператором «Київстар»: перестала працювати частина платіжних терміналів та банкоматів деяких українських банків; в багатьох містах довелося вручну вмикати вуличне освітлення і сирени, які сповіщали про повітряну тривогу; не працювали сайти частини інтернет-магазинів, служб таксі, Нової пошти; відбувся збій у роботі охоронних систем та урядових «гарячих ліній». Це призвело до серйозних

інфраструктурних проблем по всій Україні. Керівництво «Київстару» звернулося за допомогою для ліквідації наслідків кібератаки до компаній Microsoft, Ericsson, Cisco. Збитки від цієї диверсійної атаки становили понад 100 млн дол. [4].

В умовах воєнного стану особливо важливим є застосування новітніх технологій в розвитку сфери безпроводового електрозв'язку. Україна відстає від розвинених країн світу щодо впровадження мережі 5G і застосування новітніх технологій користування радіочастотним спектром. Щоб подолати відставання від європейських країн у жовтні 2024 року НКЕК запропонувала зробити в Україні смугу радіочастот 5945-6425 МГц доступною для використання новітнім стандартом широкосмугового радіодоступу Wi-Fi 6E, який використовується в Європі і забезпечує велику пропускну здатність і більш високу швидкість.

В нинішніх умовах особливістю управління сферою безпроводового електрозв'язку повинні стати: забезпечення стійкості та сталості її розвитку з врахуванням блекаутів та руйнувань; гармонізація українського законодавства щодо мобільного зв'язку та мобільного інтернету з правовими актами ЄС; виконання заходів щодо впровадження технологій 5G; продовження моніторингу якості послуг мобільного зв'язку та інтернету [5].

Таким чином, управління українською сферою безпроводового електрозв'язку в умовах мілітарного впливу покликане забезпечити цілеспрямований, скоординований та інноваційний розвиток мобільного зв'язку та мобільного інтернету.

### *Література*

1. КВЕД-2010. Розділ 61 [Електронний ресурс]. URL : [https://rsp.ukr-stat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10\\_61.html](https://rsp.ukr-stat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10_61.html)
2. Зв'язок під час війни: досвід оперативно-технічного управління комунікаційними мережами в умовах воєнного стану. Офіційна сторінка Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/zv-yazok-pid-chas-viini-dosvid-operativno-tekhnichnogo-upravlinnya-komunikaciinimi-merezhami-v-umovakh-voyennogo-stanu>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Світовий банк оцінив збитки українського телеком-ринку у 2,6 мільярда доларів. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/svitoviy-bank-otsiniv-zbitki-ukrainskogo-telekom-rinku-u-26-mlrd>
4. Жарикова А. Власник «Киїстару» VEON порахував збитки від масштабного збою, спричиненого кібератакою. URL : <https://epravda.com.ua/news/2024/01/18/708890/>
5. Мекшун П. В., Мекшун Л. М. Механізм державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 98–108.

УДК 334.012.82:352.07:330.322

**Морозова Юлія,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **ВПЛИВ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ ТА ІНВЕСТИЦІЙ НА ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ**

Військові дії, які почалися 2022 року спричинили масове переселення людей всередині України, так і за її межами, а також релокацію бізнесу, який вирішив вижити за будь-яких умов та переміститися на безпечні території для нормального функціонування. Вітчизняний бізнес вирішила підтримати держава в цих надскладних умовах, через створення різних програм підтримки, застосовуючи податкові канікули, гарантуючи фінансову компенсацію працевлаштованим ВПО, грантові ініціативи від донорів.

Український бізнес зазнав суттєвого негативного впливу через воєнні дії, руйнування майна та інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, зростання вартості експорту та логістики через блокування портів і мінування полів. Умови воєнного стану створюють складні виклики для бізнесу в Україні, але одночасно активізують потребу в стратегічних рішеннях, серед яких важлива роль належить релокованому бізнесу [1, с. 382].

Саме переміщений бізнес, урядові реформи та міжнародні інвестиції здатні відродити економіку країни і запустити відновлювальні механізми як держави, так і громади. Крім того відновлене підприємництво розвине інфраструктуру та логістику регіону, де буде працювати, підніме купівельну спроможність громадян, нові працівники та спеціалісти піднімуть запустять механізми оновлення та покращення громади.

Перенесення підприємства на нову територію є важливим інструментом для втілення бізнес-стратегії компанії. Менеджери, які розглядають релокацію як частину стратегії розвитку, повинні усвідомлювати, що цей процес є складним з технічної, юридичної та етичної точок зору, а також потребує значних фінансових витрат і несе ризики [2, с. 42]. Щоб прийняти рішення про переміщення необхідно зробити ретельний аналіз бізнес-середовища нового регіону, SWOT-аналіз підприємства, розглянути всі державні програми підтримки та оцінити всі ризики.

Успіх у залученні міжнародних інвестицій, донорської допомоги може пом'якшити ситуацію з нестачею кадрів, відкрити нові напрямки, форми бізнесу, зменшити залежність від імпортозаміщення, плавно наситить ринки та

підвищить ВВП. Залучення інвестицій має стати пріоритетом влади, тому що статистика надання фінансів на відновлення та розбудову економіки України нині виглядає досить проблематично.

Бізнес-активність після початку військових дій перемістилася на захід України, а саме: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька та Чернівецька області. Умовно безпечними областями стали: Кіровоградська, Черкаська, Київська та Полтавська. Небезпечними залишаються прифронтові області, які межують з лінією активних бойових дій, окупацією.

Чинники, які сприяють релокації підприємств на безпечні території: вигідне розташування, безпека, підтримка громадою бізнесу, близькість до кордону для експорту своєї готової продукції, нормальні умови праці. З іншої сторони, для громади – це нові види бізнесу, сплата податків та ширші можливості для розвитку, додаткові інвестиції, підвищення рівня життя суспільства, розвиток інфраструктури, оновлення населення на цих територіях за рахунок ВПО.

Релоковані підприємства створили на Львівщині понад 5 тис. нових робочих місць. І тут є не лише економічний аспект. Бачимо тенденцію, що від 30% до 50% преміщенного бізнесу намагається працевлаштовувати працівників саме з тих регіонів, з яких релокували підприємство, або ж приїжджали з працівниками. Це сприяє соціалізації внутрішньо переміщених людей. Тому релокація однозначно зіграла на користь економіки Львівщини й загалом для підтримання економічного потенціалу України [3].

Наразі більшість інвесторів в Україну – це вітчизняні компанії та іноземні фірми, які працюють на вітчизняному ринку. Так, понад третина компаній-членів Європейської бізнес-асоціації мали чи мають інвестиційні проекти в Україні у 2022-2024 роках. Середня сума інвестицій – 3-8 млн дол.

Попри велику війну, в Україну не припинили вкладати кошти й зовнішні інвестори. Так, за даними Національного банку, у 2023 році вони інвестували в економіку 4,25 млрд дол. Це навіть більше, ніж у відносно мирні 2016-2017 роки [4].

Іноземні донори та інвестиції можуть стати каталізатором для розвитку та відродження територій України. Вони запуснуть процес економічного зростання та покращення соціальної інфраструктури, але існує низка бар'єрів: політична нестабільність, корупція, низький рівень інфраструктури, недосконалість законодавства.

В 2022 р. сума прямих іноземних інвестицій становила 1152 млн. дол. США, за 2023 р. спостерігається збільшення надходжень до 4247 млн. дол. США, а в 2024 р. – 3329 млн. дол. США, що говорить за бажання донорів вкладати інвестиції у економіку нашої країни [4].

За 2022-2023 рр. основними закордонними інвесторами в корпоративному сегменті виступали компанії (бренди), що вже мали потужності в Україні на момент повномасштабного вторгнення РФ. Серед них: Carlsberg, Cersanit, Kronospan, Laude, Nestle, Phillip Morris, Velux. Переважна більшість зазначених міжнародних корпорацій виділяли кошти на релокацію виробництва, ремонт пошкоджених об'єктів, соціальні проєкти [5]. Ще низка корпорацій оголосили про наміри реінвестувати кошти в Україну для підтримки своїх активів: ArcelorMittal, Bayer, CRH, Fixit, Kingspan, Onur Group, Unilever.

Отже, релокований бізнес – потужний інструмент для відновлення національної економіки та повернення населення на батьківщину за рахунок перспектив. Крім того, нові структури дадуть новий імпульс до нових видів бізнесу, розбудови економічних та логістичних зв'язків, інфраструктурних об'єктів, пошуків ринків збуту та партнерів. Закордонні інвестиції можуть допомогти в цьому складному процесі, але для цього необхідно провести зміни у законодавстві, подолання корупції, прозоре відтворення всіх економічних процесів, політична стабілізація.

Переміщені підприємства дали змогу зберегти виробничий потенціал країни, наповнили казну як державну, так і територіальну, розширили асортимент виробленої продукції, почали активно працювати із закордоном, застосовувати гранти на відкриття власної справи. Також релокація бізнесу створила нові робочі місця, працевлаштовно та соціалізовано багато ВПО, місцевого населення, спостерігається позитивна динаміка відтворення населення за рахунок міграції. Великим плюсом є відродження сільської місцевості за рахунок переміщення бізнесу, який дав «друге дихання» селам на селищам в безпечних регіонах.

### *Література*

1. Ельхаддад А.А., Ахновська І.О. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 381-386.
2. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Економічний вісник*. 2023. Вип. 30. С. 38-43.
3. Тепер це медичний і логістичний центр для всієї країни: як змінилася Львівщина за три роки великої війни. URL: <https://zahid.espreso.tv/suspilstvo-teper-tse-medichniy-i-logistichniy-tsentr-dlya-vsiei-kraini-yak-zminilas-lvivshchina-za-tri-roki-velikoi-viyni>
4. Ковчег, Сховище і Цитадель. Де інвестувати, вести бізнес та оселитися в Україні під час війни URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/kovcheg-shovishche-i-citadel-de-shovatisya-vesti-biznes-ta-investuvati-v-ukrajini-pid-chas-viyni-13112024-511509>
5. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
6. Міністерство фінансів. Прямі інвестиції в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>

*УДК 331.1*

***Рибалко-Рак Леся,***  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту,*  
***Кужель Наталія,***  
*старший викладач кафедри менеджменту,*  
***Линник Святослав,***  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*  
*спеціальність 073 Менеджмент,*  
*Полтавський університет економіки і торгівлі,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ**

Корпоративна культура організації є складним і багатограним феноменом, що включає в себе різноманітні елементи, які взаємодіють між собою і визначають стиль поведінки, взаємодії та управлінських процесів у компанії. Її можна охарактеризувати через кілька основних складових елементів, кожен з яких має важливе значення для формування та підтримки єдиної корпоративної ідентичності. Взаємодія цих елементів сприяє створенню середовища, яке орієнтоване на задоволення потреб споживачів і постійне поліпшення рівня обслуговування [1-3].

Цінності – це основні переконання і принципи, які організація визнає і підтримує у своїй діяльності. Цінності є фундаментом корпоративної культури, оскільки визначають, що є важливим для компанії і її співробітників. Вони можуть стосуватися етичних норм, відносин із клієнтами, інноваційності, соціальної відповідальності тощо. Цінності організації визначають пріоритети і принципи, які важливі для компанії. Якщо ці цінності орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, наприклад, через клієнтоорієнтованість, якість сервісу, етичність у відносинах, то це безпосередньо покращує обслуговування споживачів. Співробітники, які поділяють ці цінності, ставляться до своїх обов'язків більш відповідально та прагнуть забезпечити високу якість обслуговування.

Норми і правила поведінки. Це чітко визначені або неформальні правила, які регулюють поведінку співробітників у межах організації. Наявність чітких і зрозумілих норм поведінки забезпечує однозначність у діях співробітників,

коли вони взаємодіють з клієнтами. Це зменшує ймовірність непорозумінь та помилок, що можуть погіршити якість обслуговування. Наприклад, встановлені стандарти щодо часу обробки замовлень, взаємодії з клієнтами або вирішення конфліктних ситуацій забезпечують стабільність і передбачуваність у обслуговуванні.

Ритуали та традиції. Це регулярні практики, обряди і події, які допомагають зміцнювати корпоративну культуру. Вони допомагають формувати спільний дух і зміцнюють відносини між співробітниками, сприяючи формуванню командного духу. Ритуали і традиції, які складаються в організації, допомагають створювати атмосферу гостинності та взаємної поваги. Наприклад, привітні традиції зустрічі клієнтів, використання особистих звертань чи інші дружні практики можуть покращити сприйняття обслуговування з боку споживачів, підвищити їх задоволеність від взаємодії з компанією.

Комунікація. Важливою складовою корпоративної культури є спосіб комунікації всередині організації. Вона може бути формальною або неформальною, вертикальною або горизонтальною. Спосіб і відкритість комунікації впливає на атмосферу в колективі, сприяє або перешкоджає ефективному вирішенню проблем, взаєморозумінню між різними рівнями персоналу, а також на впровадження змін. Наприклад, комунікація між різними підрозділами компанії дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів, вирішувати проблеми або вдосконалювати процеси. Відкрита комунікація також дає можливість клієнтам висловлювати свої відгуки та пропозиції, що сприяє постійному поліпшенню якості обслуговування.

Мислення і переконання. Це глибинні аспекти корпоративної культури, що включають в себе світоглядні установки, основні припущення, що визначають поведінку працівників. Вони часто є неусвідомленими, але суттєво впливають на спосіб сприйняття організації, її діяльності та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо в корпоративній культурі організації панує переконання, що кожен клієнт є важливим і потребує індивідуального підходу, то це створює середовище, яке сприяє підвищенню якості обслуговування. Співробітники, які переконані в необхідності надавати високий рівень сервісу, будуть старанно виконувати свої обов'язки і активно взаємодіяти з клієнтами, щоб задовольнити їхні потреби.

Лідерство і управлінські практики. Стиль лідерства та управлінські підходи, які використовуються в організації, також є важливими елементами корпоративної культури. Лідери, які орієнтовані на високі стандарти сервісу,

можуть мотивувати працівників слідувати цим стандартам. Крім того, управлінські практики, спрямовані на постійне навчання персоналу, розвиток комунікаційних навичок і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, безпосередньо сприяють поліпшенню якості обслуговування.

Символи і артефакти. Це видимі елементи, які відображають цінності і переконання організації. Символи можуть включати в себе логотипи, корпоративний стиль, інтер'єр офісу, корпоративну атрибутику та інші зовнішні прояви культури. Вони служать важливим інструментом для формування ідентичності та можуть бути використані для підтримки корпоративної культури на візуальному рівні. Символи і зовнішні атрибути організації, такі як стиль інтер'єру, форма співробітників або корпоративний брендинг, можуть створювати певне сприйняття компанії у клієнтів.

Поведінка та стиль взаємодії. Це конкретні моделі поведінки, які стають типовими для співробітників організації. Вони включають спосіб взаємодії між колегами, а також із зовнішніми партнерами та клієнтами. Поведінкові моделі часто виникають через історію компанії і підтримуються через соціалізацію нових членів колективу. Якщо у корпоративній культурі заохочується ввічливість, терплячість і готовність до допомоги, співробітники будуть схильні до уважного та професійного ставлення до клієнтів. Це створює позитивне враження і підвищує рівень задоволеності споживачів.

Зовнішні взаємодії. Корпоративна культура також проявляється у взаємодії організації з зовнішнім середовищем – партнерами, клієнтами, постачальниками, державними органами. Взаємодія з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами визначає, як організація сприймається зовні. Компанії, які активно взаємодіють з клієнтами, враховують їхні потреби і пропозиції, можуть забезпечити більш високий рівень обслуговування, що сприяє лояльності клієнтів і підвищенню їх задоволеності.

Таким чином, корпоративна культура є інтеграцією кількох елементів, які взаємодіють і впливають один на одного. Вони створюють унікальну атмосферу всередині організації, що визначає стиль її функціонування, підвищує ефективність взаємодії співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей. Кожен елемент культури має важливе значення для загального розвитку організації та її здатності адаптуватися до змін. Корпоративна культура організації, що орієнтована на високу якість обслуговування, здатна створити середовище, де співробітники активно сприяють задоволенню потреб споживачів, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компанії.

### **Література**

1. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118.
2. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №1, 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf).
3. Чернікова, Н., Долгов, С., Бондаренко, Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990/2910>.

УДК 35.08(477)

**Сукрушева Ганна,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки та менеджменту,*

**Матьєва Анна,**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*

*спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,*

*м. Харків, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

Державна служба в Україні – це професійна діяльність посадовців у державних органах, спрямована на реалізацію політики, надання адміністративних послуг, контроль, нагляд і управління ресурсами, що фінансується з держбюджету [1]. Система є публічною, аполітичною та орієнтованою на інтереси громадян. Сучасне управління персоналом у цій сфері стикається з викликами, зумовленими як воєнним станом, так і тривалими трансформаціями державного управління. У таких умовах мотивація держслужбовців є ключовим фактором ефективності, впливаючи на довіру до влади та розвиток країни загалом.

Як і будь-яка сфера діяльності, державна служба має два основних блоки, зміст яких визначає рівень мотивації того чи іншого працівника – матеріальні та нематеріальні стимули та мотиви. Матеріальні стимули державних службовців охоплюють оплату праці (оклад, надбавки, премії), заохочення (грамоти, дострокове присвоєння рангу) та соціальні гарантії (пенсійне забезпечення, охорона праці тощо) [2, с. 191]. Нематеріальні включають моральне визнання,

можливості професійного розвитку, сприятливі умови праці та гнучкий робочий графік, зокрема дистанційну форму роботи [3, с. 71-72].

Мотивація персоналу у сфері державної служби є ключовим інструментом не лише для підвищення продуктивності, а й для формування відповідальності, професійної етики та орієнтації на суспільне благо. Відтак система мотивації має бути максимально адаптованою до сучасних викликів. Втім, як до початку воєнного стану, так і з 2022 року, ця сфера стикається з низкою проблем, що стримують її розвиток (рис. 1).

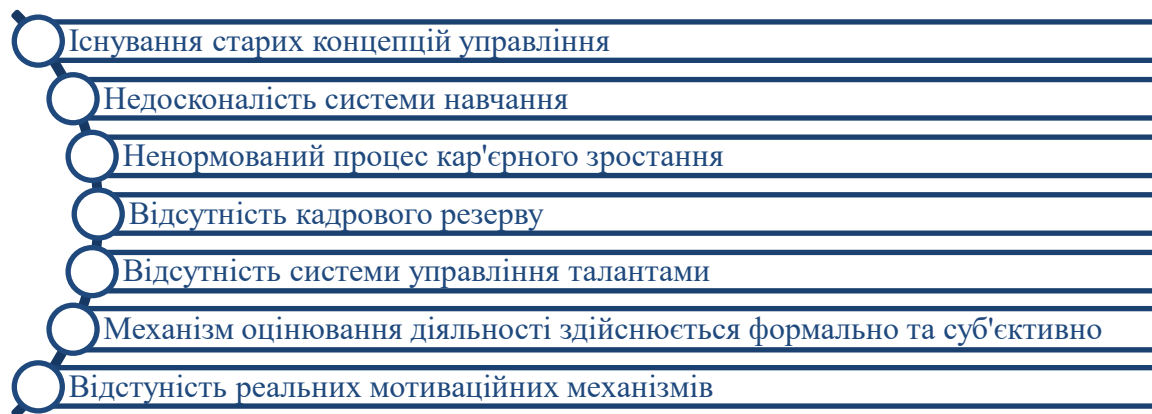


Рис. 1. Проблеми системи управління персоналом державної служби в Україні  
[розроблено за 4, с. 99-101]

Професія державного службовця поступово втрачає статус престижної через бюрократичність, обмежене кар'єрне зростання, низький рівень оплати праці та стереотипи щодо ефективності держапарату. Одним із ключових викликів є питання справедливої винагороди, адже без задоволення базових потреб працівник не матиме мотивації до професійного розвитку та служіння інтересам держави. На відміну від приватного сектора, де зміна роботи є звичною практикою, у державній службі низька мотивація посадовців загрожуює ефективності управління навіть на рівні невеликих громад, що, своєю чергою, впливає на розвиток країни в цілому.

Враховуючи сучасне законодавче регулювання та проблеми управління персоналом у державній службі, доцільно запропонувати комплекс заходів: удосконалення механізмів мотивації, розвиток систем матеріального й нематеріального стимулювання, впровадження ефективних методів оцінювання результативності, а також підтримку професійного розвитку та кар'єрного зростання (табл 1).

Таблиця 1 – Пропозиції щодо усунення проблем системи управління персоналом державної служби в Україні [складено за 4, с. 99-101]

| Проблема                                     | Опис пропозиції                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Існування старих концепцій управління        | впровадження сучасних підходів; навчання керівників сучасному менеджменту; адаптація нормативних документів  |
| Недосконалість системи навчання              | запуск програм безперервного професійного розвитку; доступ до онлайн-навчання; залучення зовнішніх експертів |
| Ненормований процес кар'єрного зростання     | чіткі критерії просування; система ротації кадрів; індивідуальні плани кар'єрного розвитку                   |
| Відсутність кадрового резерву                | формування та управління кадровим резервом; регулярний відбір фахівців; навчання майбутніх керівників        |
| Відсутність системи управління талантами     | комплексна система управління талантами; оцінка компетенцій; участь у лідерських програмах                   |
| Формальне та суб'єктивне оцінювання          | КРІ-оцінювання; регулярний зворотний зв'язок; навчання оцінювачів                                            |
| Відсутність реальних мотиваційних механізмів | підвищення зарплат; гнучка система преміювання; визнання досягнень; покращення умов праці                    |

Отже, сучасна система управління персоналом державної служби в Україні стикається з низкою викликів. Для створення ефективної системи мотивації для посадовців необхідні комплексні та стратегічні підходи, що поєднують законодавчі ініціативи, сучасні HR-практики та розвиток корпоративної культури. Лише системний підхід дозволить створити ефективну, мотивовану та професійну державну службу, яка відповідатиме викликам сучасного управління.

#### *Література*

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 11.03.2025).
2. Маргасова В.Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 23. С. 189–194.
3. Жулавський, А. Ю., Гордієнко, В. П., Малько, Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 68–75.
4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97–102.

УДК 332.72-044.922](477)

**Трояновський Володимир,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Красновський Олександр, Стаднік Олександр,**  
здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РИНОК НЕРУХОМОГО МАЙНА**

Україна знаходиться у фазі формування свого специфічного національного ринку нерухомості. Саме цей ринок є показником ефективного розвитку ринкової економіки, демократичності реформ, інвестиційної спроможності бізнесу та населення в напрямку забезпечення нерухомим майном, покращення рівня життя населення та інших критеріїв, що доводять успішність моделі національної економіки. Понад 30 років існує ринкова економіка України, за ці часи сформовано та успішно функціонують ринки фінансів, праці, інформації, нерухомого майна та інші, з вектором наближення діяльності до стандартів єврейського економічного простору.

Свої корективи та негативний вплив на стан ринку нерухомості привнесла повномасштабна війна України з РФ. Саме в цей час починаються та отримують свого визнання великі втрати країни. Отже, скорочується населення, міграційні потоки вимірюються мільйонами людей, руйнуються міста та села, підприємства та критична інфраструктура. І все це відбувається в 21 столітті в умовах стрімкої глобалізації та інтернаціоналізації ведення господарської діяльності, поширенням мультикультурності та принципового визнання пріоритетності соціальної та екологічної відповідальності бізнесів.

Внаслідок масштабних руйнувань міст і селищ країни склалася критична ситуація, коли значна частина населення залишилася без житла та роботи. Для подолання цієї проблеми держава впровадила низку програм підтримки для власників нерухомості, яка постраждала або була знищена внаслідок бойових дій. Зокрема, у 2024 році діяли програми «ЄОселя» (під 3% та 7%) та «ЄВідновлення», в межах яких надавалися субвенції ветеранам, постраждалим родинам, працівникам освіти та іншим соціально вразливим категоріям. Також

активно залучалася фінансово-кредитна система: протягом січня – листопада 2024 року громадяни України оформили 7891 кредит на суму 13,5 млрд грн для придбання житла в межах програми доступної іпотеки «єОселя». Станом на початок жовтня 2024 року, від початку роботи програми «єВідновлення», 10,7 тис. сімей отримали житлові сертифікати, з яких уже реалізовано 4,7 тис.

На тлі складної ситуації на фронті сформувалася окрема категорія споживачів, які обрали безпечніші регіони для постійного проживання, що пожвавило попит на ринку нерухомості, зокрема в сегменті оренди та придбання житла економ-класу. За інформацією Мінекономіки, у 2024 році за програмою «єОселя» було видано 1821 кредит на житло у новобудовах, що становить 23,8% від загального обсягу виданих кредитів. Зростання іпотечного кредитування на первинному ринку пов'язане зі зміною урядового курсу щодо стимулювання будівельної сфери [1, 2, 3].

Житло та комерційну нерухомість населення України та іноземні інвестори купують в основному в таких містах як Київ, Львів, Одеса, Ужгород (це міста-лідери за придбанням об'єктів нерухомого майна у 2023-2024 роках). Найбільш високі ціни на квадратні метри зафіксовано в містах Львів, Ужгород, Рівне, що пов'язано з більш-менш спокійною ситуацією з обстрілами.

Максимальні ціни на оренду житла фіксують у столиці (протягом усього 2024 року) та місті Одеса, Ужгород в пік туристичного сезону. Саме в цих містах: найбільш сучасна інфраструктура обслуговування процесів життєдіяльності; масштабні проекти розвитку первинного ринку та залучення будівельних компаній з усіх регіонів країни; максимальний приріст будівництва однокімнатних квартир (на них самий високий попит); інвестиції в об'єкти нерухомості мають перспективу бути поверненими при подальшому продажу; будується сучасне житло, комерційна нерухомість, що відповідають найкращим світовим стандартам та будівельним нормам; формується модель так званих «розумних міст» з сучасними елементами діджитал технологій транспортної галузі, в бізнес-інфраструктурі та соціальній сфері.

Проблеми національної економіки є актуальними для кожного з нас. Саме цей ринок впливає на велику кількість різних процесів відтворення національної економіки. Тому питання розвитку та особливості функціонування ринку нерухомості, рівень цін на житло та офісні приміщення, стан валютних курсів, розміри відсоткових ставок за депозитами та кредитами, розміри відкладеного попиту постають важливими питаннями для кожного з нас і тих підприємств, організацій, установ, у яких ми працюємо або якими ми керуємо [4].

Українські експерти ринку нерухомості, сфери будівництва очікують закінчення війни та стабільної ситуації у відносинах з РФ, що буде реальною запорукою зростання усіх секторів ринку, нової державної політики в питаннях відновлення міст, селищ на умовах цільового фінансування проєктів. На ринку нерухомого майна своєї реалізації отримують функції, що в умовах ведення повномасштабної війни є фактично заблокованими – відтворення життя людини та ведення господарської діяльності, підтримки стабільності національної грошової одиниці, ефективного розміщення виробничих сил, регулювання процесу урбанізації та деурбанізації.

Як висновок наголосимо, що три роки війни вносять принципові зміни в функціонування національного ринку нерухомості. Велика кількість питань постають не просто не вирішеними, а й знаходяться в критичних фазах. Такі стани потребують втручання влади, формування цільових програм, проєктів та стратегій розвитку цього сектору національного ринку. Обговорення актуальних питань рекомендуємо в форматах – міжнародних конференцій та симпозіумів; опитування професійної спільноти; круглих столів з керівниками ріелторських компаній та агентств нерухомості, представниками будівельних компаній.

#### *Література*

1. Український ринок нерухомості у 2024: стан, тенденції, прогнози. URL : <https://finance.ua/ua/goodtoknow/ukrainskyi-rynok-nerukhomosti-u-2024-stan-tendentsii-prohnozu> (дата звернення 15.03.2025).
2. Дослідження ринку нерухомості під час війни від Ernst & Young URL : <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitu-nemae-ale-tsini-ne-padayutdoslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyni-vid-ernst-amp-young-13032023-1233713> (дата звернення 17.03.2025).
3. «Оселя. URL : <https://eoselia.diia.gov.ua/> (дата звернення 17.03.2025).
4. Макроекономіка: навчальний посібник [Електронний ресурс] / А.О. Задоя, Ю.Є. Петруня. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 256 с. URL : <http://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/3849> (дата звернення 17.03.2025).

### **СЕКЦІЯ 3**

## **Сучасні технології бізнес-освіти та управління знаннями**

УДК 37.018.43:004

**Биба Володимир,**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,*

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

**Пінчук Наталія,**

*кандидат технічних наук, доцент,  
Політехнічний університет ді Барі,  
департамент архітектури, будівництва та дизайну,  
м. Барі, Італія*

## **КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО: ЯК ЦИФРОВА ОСВІТА ВПЛИВАЄ НА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ТА ЄС**

У сучасному світі, який швидко змінюється під впливом цифрових технологій, освіта стає ключовим чинником у підготовці молоді до вимог ринку праці. Цифрова трансформація не лише змінює підходи до навчання, а й впливає на те, які навички та компетентності будуть затребувані в майбутньому. Здатність адаптуватися до нових умов, освоювати сучасні технології та ефективно взаємодіяти в цифровому середовищі стає основою успішної кар'єри.

Європейський Союз приділяє значну увагу розвитку цифрової освіти, створюючи різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на формування компетентностей майбутнього. Водночас Україна, орієнтуючись на європейські стандарти, також впроваджує реформи в сфері цифрової освіти. Важливо дослідити, які компетентності вважаються ключовими для майбутнього, як їх розвиває цифрова освіта в ЄС і як цей досвід можна застосувати в Україні для підготовки конкурентоспроможних фахівців [1, 2, 3, 5].

Компетентності майбутнього: що це таке? Компетентності майбутнього – це сукупність знань, навичок і установок, які забезпечують ефективне функціонування людини в умовах цифрової економіки та суспільства. Вони формують основу для професійної самореалізації, кар'єрного розвитку та успішної інтеграції в динамічне робоче середовище. Європейський Союз визначає ключові компетентності, які необхідні для життя і роботи в 21 столітті, серед яких: цифрова грамотність, критичне мислення та вирішення проблем, комунікація та співпраця, креативність та інноваційність, гнучкість та адаптивність, самоорганізація та самонавчання.

Формування цих компетентностей є важливою складовою сучасної освіти, що готує молодь до викликів майбутнього. Європейські освітні програми активно інтегрують їх у навчальний процес, використовуючи цифрові інструменти та платформи. Водночас в Україні цифрова освіта розвивається, орієнтуючись на ці міжнародні стандарти, що відкриває нові можливості для молоді та сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців [3, 4].

Європейський Союз активно впроваджує ініціативи, спрямовані на розвиток цифрової освіти та створення сприятливих умов для професійного становлення молоді. Однією з ключових програм є Digital Education Action Plan, що визначає стратегію цифрової трансформації освіти та навичок у країнах ЄС (European Commission, 2020). У межах цієї програми розвиваються цифрові компетентності громадян, впроваджуються інноваційні методи навчання та підвищується доступність цифрових ресурсів.

Програма Erasmus+ також відіграє важливу роль у формуванні кар'єрних траєкторій молоді. Вона забезпечує можливості для обміну студентами, стажування, міжнародного співробітництва у сфері освіти, що дозволяє молоді отримати практичний досвід у цифровому середовищі (European Parliament, 2021).

Завдяки цим ініціативам ЄС створює умови для безперервного розвитку компетентностей молоді, інтеграції цифрових технологій у професійне середовище та ефективної підготовки до майбутнього ринку праці. Україна також прагне адаптувати ці моделі у своїй системі освіти, що сприяє професійному зростанню молоді та її конкурентоспроможності.

Українська система освіти переживає процес трансформації у відповідь на виклик цифрової епохи та глобального ринку праці. Проте існує розрив між навичками, які підтримують випускників, і реальними потребами роботодавців.

За даними значної кількості дослідників, частина українських роботодавців досягається з дефіцитом кадрів, які володіють сучасними цифровими компетентностями. Згідно з опитуванням Центру економічної стратегії, близько 60 % компаній в Україні відзначають недостатню підготовку випускників у сфері цифрових навичок, що ускладнює їх адаптацію до швидко зміненого ринку праці [4, 5].

Основні проблеми української освіти в контексті ринку праці: невідповідність навчальних програм сучасним викликам, недостатня інтеграція практичного навчання, обмежений доступ до цифрових освітніх ресурсів, недостатній розвиток soft skills та критичного мислення.

Водночас в Україні впроваджуються освітні реформи, спрямовані на зменшення цього розриву. Наприклад, цифрові ініціативи, такі як «Дія.Освіта», дають можливість отримати нові навички у сфері ІТ, управління проектами.

Наступним кроком має стати більш активна інтеграція європейського досвіду, оновлення навчальних програм відповідно до стандартів ЄС, розширення партнерств між університетами та бізнесом, а також створення програм, що підтримують розвиток майбутнього.

Україна активно впроваджує цифрові технології у сферу освіти, але залишається питання: чи відповідає її система освіти вимогам ринку праці? Попри значний прогрес у цифровізації, зокрема розвиток онлайн-курсів, цифрових платформ та інтеграцію IT-рішень у навчальні процеси, існує потреба у подальшому вдосконаленні системи навчання відповідно до міжнародних стандартів.

Серед ключових ініціатив і реформ: 1) Дія.Освіта – національна платформа для розвитку цифрової грамотності громадян, що пропонує курси з актуальних цифрових навичок; 2) розвиток онлайн-освіти – зростання популярності українських платформ, таких як Prometheus, EdEra, Coursera for Ukraine; 3) STEM-освіта – активна інтеграція інженерних та технологічних дисциплін у навчальний процес; 4) підготовка педагогів – програми підвищення кваліфікації для викладачів у сфері цифрової освіти.

Попри ці ініціативи, для забезпечення відповідності освіти вимогам ринку праці необхідно посилити взаємодію між університетами та роботодавцями, розширити доступ до практичного навчання та продовжувати адаптацію освітніх стандартів до вимог цифрової економіки [4, 5].

Однак перспективи впровадження цифрової освіти в Україні залишаються позитивними. Завдяки підтримці міжнародних партнерів та державним ініціативам, таких як «Дія.Освіта», країна має можливість пришвидшити процес цифровізації освітньої сфери. Впровадження європейських практик та адаптація кращих світових стандартів сприятиме створенню конкурентоспроможного освітнього середовища, яке готуватиме молодь до викликів майбутнього.

### *Література*

1. Про реалізацію проекту ЄС «Рамкова структура цифрових компетентностей для українських вчителів та інших громадян (dComFra): Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.03.2019 № 366. Дата оновлення: 15.03.2019. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-realizaciyu-proektuyes-ramkova-struktura-cifrovih-kompetentnostej-dlya-ukrayinskih-vchiteliv-tainshih-gromadyan-dcomfra>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018р. № 67-р. Дата оновлення: 24.12.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
3. Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

4. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/>

5. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c0580f9-6f6b-11ec-9136-01aa75ed71a1>

*УДК 331.108.2*

**Захарова Оксана,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та управління  
Табурець Ігор,*  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **TALENT MANAGER – ПЕРСПЕКТИВНА ПРОФЕСІЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Сферу управління персоналом порівняно з технічними або технологічним процесами всередині підприємства, можна було б вважати відносно стабільною, так як за весь період існування даного виду діяльності зміни об'єкта дослідження не відбулося – як завжди у центрі уваги фахівців знаходиться людина з її ціннісними установками, знаннями, мотивацією та потребами. Проте і в цій сфері останні двадцять-тридцять років відбуваються суттєві трансформації через докорінне переосмислення того, чим саме необхідно управляти менеджерам по персоналу і що потрібно враховувати при цьому, щоб підприємство досягло максимального результату в найбільш короткий термін. І тут можна простежити такий ланцюжок змін, які відбулися за цей час у сфері управління персоналом: управління кадрами → управління персоналом → управління людськими ресурсами → управління людським капіталом → управління талантами. Кожному етапу трансформації передували певні передумови і обставини як в суспільно-політичному та економічному житті, так і в тенденціях інноваційного розвитку ділового середовища країни. Кожен етап потребував використання унікальних інструментів у межах загального HR-апарату управління. І звичайно, під час майже кожного етапу трансформації з'являлася необхідність виникнення нових професій, які б максимально враховували потреби підприємства при реалізації певного етапу HR-менеджменту [1]. Таким чином, крім виключно фахівця з відділу кадрів підприємства, на різних етапах з'явилися такі професії, як менеджер по

персоналу, фахівець з розвитку персоналу, HR-менеджер, фахівець з підбору персоналу або recruiter, HR-адміністратор, фахівець з адаптації персоналу, HR-бізнес-партнер, фахівець з компенсацій і пільг (Compensation and Benefits Specialist), корпоративний психолог, Employer Brand Manager, HR-аналітик (People Analytics Specialist), HRIS-спеціаліст (Human Resources Information System Specialist) і, нарешті, талант-менеджер (Talent Manager) [2].

Професія талант-менеджера (Talent Manager) виникла як відповідь на світову зміну парадигми управління персоналом, тобто як результат переходу від традиційного процесу кадрового адміністрування (процедури прийняття-звільнення-переведення працівників, професійне ведення кадрової документації) до процесу управління людським капіталом та талантами як новим стратегічним ресурсом в діяльності представників ділового середовища країни. У сучасній економіці, яка тяжіє до нагромадження новітніх знань й розробки та впровадження інновацій у виробництво, не просто важливо знайти та залучити на підприємство потрібного працівника, а критично необхідно вчасно виявити й розвинути здібності, створити умови для тривалого утримання в середині трудового колективу талановитої людини, тобто такої, яка здатна генерувати конкурентоспроможні ідеї, створювати нову цінність, вести за собою команду. Стандартизовані функції HR-фахівця компаній через їх постійне розширення вже не можуть охоплювати роботу з високопотенційними працівниками (талантами), управління їх індивідуальними траєкторіями розвитку, мотивацією до безперервного професійного й особистісного зростання, кар'єрного планування, брендингу особистості. Сьогодні провідними компаніями світу всі перелічені функції делеговані новим фахівцям – талант-менеджерам, діяльність яких зосереджена виключно на роботі з талантами у всіх сферах, і тому віддача від успіху в їх праці для розвитку підприємства є визначальною.

В Україні професія талант-менеджера з'явилася десь років з десять тому і була затребуваною виключно провідними великими компаніями. Разом з тим, сьогодення ситуація на ринку праці та соціально-економічний стан в країні суттєвим чином підвищують доцільність поширення даної професії в діловому середовищі країни, що може стати одним із чинників швидкого виведення країни з кризового стану в повоєнний період. Дійсно, сьогодні в Україні йде несправедлива й жорстка війна, яка стала причиною значної міграції працездатного населення до більш безпечних регіонів країни і світу. Це суттєво загострило проблематику дефіциту кваліфікованих працівників для українських підприємств. Саме тому сьогодні українські підприємства вже не можуть просто наймати персонал, вони мають будувати стратегію залучення та

утримання талантів, що і виступає безпосереднім завданням талант-менеджера. До того ж, розвиток інноваційного бізнесу, стартапів і технологічного сектору, який і за умов війни в Україні має потужні темпи зростання, вимагають індивідуального підходу до перспективних працівників, їх менторства, професійного та особистісного розвитку й підтримки мотивації. Саме тому українські суб'єкти господарювання, які поступово переходять до ціннісно-орієнтованого виду управління, визначають для себе дуже важливим завданням саме збереження талантів, так як це є стратегічним питанням їх ділової репутації на ринку, розвитку культури, збільшення довіри стейкхолдерів та бренду роботодавця.

Ефективний талант-менеджер має знати і вміти багато чого і при цьому в різних галузях. По-перше, він має мати навички психолога, так як необхідно вірно продіагностувати розумові здібності й визначити психологічний стан кожного працівника та претендента на посаду окремо, на основі чого побудувати доцільну стратегію розвитку талантів всередині трудового колективу. По-друге, він має вільно і досконало володіти навичками ділової комунікації, що дозволить через поведінку та жестову мову «читати думки» співрозмовника й на цьому підґрунті обирати вірні інструменти активізації мотивації працівника до саморозвитку, інноваційної праці. По-третє, він має знати й володіти всіма особливостями та інструментами HR-менеджменту, використання яких на постійній основі дозволить знаходити таланти на ринку праці, здійснювати пошук талантів всередині трудового колективу та закріплювати таланти на підприємстві на тривалий термін. Саме тому основними функціями талант-менеджера на підприємстві доцільно вважати: пошук та залучення талантів; створення на основі індивідуального підходу програм та стратегій професійного розвитку талантів; проведення діагностики здібностей та мотивації талантів на досягнення; розвиток корпоративної культури. Як бачимо, здебільшого функції перегукуються за функціями менеджера по персоналу, проте відмінністю є той факт, що талант-менеджер спрямовує свої зусилля виключно на таланти.

Аналіз актуальних на 25 квітня 2025 року запитів щодо вакантних позицій на основі даних сервісу work.ua [3] дав змогу встановити, що вакансії талант-менеджерів є присутніми лише на ринку праці м. Києва для різного роду компаній, а саме:

Talent Manager (Training and Recruitment). Vipcem (будівельна промисловість, деревообробка; понад 1000 працівників);

рекрутер, HR talent partner. Approve Leads (PR; до 1000 працівників);

Talent sourcer. Компанія Leo Beauty Club (краса, фітнес; до 50 працівників);

старший менеджер проєктів з оцінки та розвитку талантів. Сільпо (роздрібна торгівля; понад 1000 працівників);  
менеджер з залучення талантів. Pro recruitment (HR; до 250 працівників);  
Talent sourcer. Up4 play (IT; менше 10 працівників);  
Talent Sourcer. DarkSide Agency (PR; до 50 працівників);  
Talent Acquisition Lead. Цифрова армія, ДП МОУ (державна організація; до 50 працівників).

Пропонований рівень заробітної плати залежно від рівня складності робіт варіюється від 20 до 65 тис. грн. Узагальнені вимоги до кандидатур на посаду: вища освіта (магістр); не менше 5 років досвіду в HR; англійська на середньому рівні; сильна комунікація, здатність працювати як у команді, так і самостійно; володіння комп'ютерними програмами; сильні аналітичні навички. Отже, саме на підготовку фахівців такого рівня і мають бути націлені українські ЗВО.

#### *Література*

1. Zakharova, O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 25(1), 21-31. <https://doi.org/10.62660/ebcstu/1.2024.21>
2. Saputra A., Wang G., Zhang J.Z., Behl A. (2022). The framework of talent analytics using big data. *The TQM Journal*, 34(1), 178-198. doi: 10.1108/TQM-03-2021-0089.
3. Сербік work.ua. URL : <https://www.work.ua/>

УДК 378.091.313:005.591.6

*Кутідзе Людмила,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Сіра Олександра,  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна*

### **МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ОСВІТА ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасному світі, що швидко змінюється, інновації стали ключовим фактором успіху для організацій у всіх сферах діяльності. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, традиційні підходи до управління вже не відповідають вимогам часу. Саме тому міждисциплінарна освіта набуває особливого значення як важливий драйвер інноваційного менеджменту.

Міждисциплінарна освіта – це підхід до навчання, який передбачає поєднання знань з різних наукових галузей для розв'язання складних проблем [1]. У сфері менеджменту це означає не лише знання економіки чи організаційної теорії, а й розуміння: цифрових технологій (data science, AI), соціальних процесів (поведінкова економіка, комунікації), культурного контексту (етика, крос-культурні особливості).

Однією з основних переваг міждисциплінарної освіти є розвиток критичного мислення та здатності до аналізу. Студенти, які навчаються в міждисциплінарному середовищі, вчаться бачити зв'язки між різними концепціями та ідеями, що є важливим для інноваційного менеджменту. Вони здатні оцінювати ризики та можливості, що виникають у процесі впровадження нових ідей, і приймати обґрунтовані рішення [2].

Міждисциплінарність – це основа інноваційного менеджменту, оскільки розвивається:

крос-функціональне мислення. Міждисциплінарно підготовлені управлінці здатні дивитися на бізнес-процеси системно. Вони аналізують дані, враховують поведінкові аспекти, мислять в категоріях не лише прибутку, а й соціального впливу, екології, репутації бренду;

гнучкість і адаптивність. Інноваційне середовище потребує швидких реакцій. Менеджер, який має міждисциплінарну базу, не боїться змін — навпаки, він здатен їх ініціювати. Знання з різних сфер дозволяють легко перемикатися між проєктами, аудиторіями, ринками;

ефективна комунікація в командах. У сучасному бізнесі дедалі частіше формуються мультидисциплінарні команди. Менеджер, який розуміє «мову» різних спеціалістів – програміста, дизайнера, фінансиста – стає зв'язковою ланкою, здатною забезпечити ефективну співпрацю;

формування стратегії на основі широкого бачення. Стратегічне планування більше не обмежується фінансовими моделями. Воно включає оцінку трендів, аналіз змін у поведінці споживачів, цифрові трансформації, вплив штучного інтелекту, етичні та правові аспекти.

У світі існує багато прикладів інтеграції міждисциплінарних підходів у бізнес-освіті. Гарвардська бізнес-школа пропонує програми з управління інноваціями, що включають елементи філософії, дизайну, соціальної психології. МІТ активно впроваджує STEM-компоненти в управлінські курси. У Великобританії програми «Management + Creative Industries» готують фахівців, які однаково добре орієнтуються у фінансах і культурних продуктах.

В Україні зростає роль міждисциплінарних програм. Наприклад, бізнес-школа УКУ поєднує менеджмент з етикою, культурологією та діджитал-науками. КПІ активно розвиває курси за напрямками «менеджмент ІТ-проєктів»,

де поряд із знаннями управління вивчають штучний інтелект та дизайн-мислення.

Міждисциплінарна освіта сьогодні – не просто альтернатива класичним формам навчання. Це стратегічна необхідність для тих, хто прагне бути ефективним управлінцем у цифрову, швидкоплинну та глобалізовану епоху. Саме такий підхід дозволяє формувати інноваційне мислення, розвивати компетенції XXI століття та створювати цінність у новій економіці знань. Міждисциплінарність – це не лише ключ до креативності, а й основа для сталого, адаптивного та людяного управління майбутнього.

### *Література*

1. Міщук Д. О., Міщук Є. О., Балака М. М. Міждисциплінарна освіта–запорука до сталого розвитку суспільства. [https://www.researchgate.net/profile/Maksym-Balaka/publication/382742563\\_Mizdisciplinarna\\_osvita\\_-\\_zaporuka\\_do\\_stalogo\\_rozvitku\\_suspilstva/links/66ab3d2dde060e4c7e6d903e/Mizdisciplinarna-osvita-zaporuka-do-stalogo-rozvitku-suspilstva.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maksym-Balaka/publication/382742563_Mizdisciplinarna_osvita_-_zaporuka_do_stalogo_rozvitku_suspilstva/links/66ab3d2dde060e4c7e6d903e/Mizdisciplinarna-osvita-zaporuka-do-stalogo-rozvitku-suspilstva.pdf)
2. Комова М. В., Мина Ж. В., Білушак Т. М., Петрушка А. І. Міждисциплінарна інтеграція як елемент управління якістю освіти. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 2. С. 93–100.

УДК 378.147:005.94:004

**Мильніченко Сергій,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*

*Черкаський державний технологічний університет,*

*м. Черкаси, Україна*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕС-ОСВІТІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко проникають у всі сфери життя, бізнес-освіта стоїть на порозі революційних змін. Прискорення процесів цифровізації в період глобальної пандемії COVID-19 призвело до того, що дистанційне онлайн-навчання стало не просто альтернативою, а необхідністю: практично всі провідні університети світу перейшли на онлайн-навчання, що ознаменувало початок масштабних змін у освітньому секторі. Цифрові технології відкривають нові горизонти для бізнес-освіти, пропонуючи інноваційні методи навчання та управління знаннями. Згідно зі звітом World Economic Forum [1], до 2030 року, через прискорення технологічних змін, 59%

всіх працівників потребуватимуть навчання, а 29% – підвищення кваліфікації на своїх поточних посадах, що підкреслює важливість гнучких та ефективних освітніх рішень. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект (AI), віртуальна (VR) та доповнена (AR), великі дані (Big Data) не лише підвищує ефективність навчання, але й готує майбутніх фахівців до роботи в цифровому середовищі. За деякими оцінками, глобальний ринок EdTech (Educational Technology), тобто продукції сектору економіки, який займається розробкою та впровадженням технологічних рішень для освіти, впродовж найближчого десятиліття зростатиме в середньому на 14% щорічно і до 2034 року загальна вартість світового ринку освітніх технологій досягне 411,6 млрд дол. США [2]. Дослідження цифрових технологій в бізнес-освіті є критично важливим для розуміння їх потенціалу у формуванні нового покоління лідерів, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки. Ця тема набуває особливої актуальності в контексті глобальних викликів та швидкозмінних вимог ринку праці, де здатність до постійного навчання та адаптації стає ключовою компетенцією.

Цифрові технології кардинально трансформують освітній процес, особливо у сфері бізнес-освіти. Їх вплив можна простежити в кількох ключових аспектах: забезпечення доступності освіти та розширення форматів навчання, персоналізація і гнучкість навчання, інтерактивність освітнього середовища та розвиток цифрових навичок, підвищення ефективності оцінювання знань, глобалізація освіти та ін. (рис. 1).

Розглянемо основні цифрові технології в бізнес-освіті:

онлайн-платформи навчання (LMS) – системи управління навчанням, які забезпечують адміністрування, документування, відстеження та звітність освітніх курсів (до прикладу: Moodle, Canvas). Завдяки таким системам з'являється можливість централізації управління курсами, легкого доступу до матеріалів, можливість відстеження прогресу здобувачів освіти;

мобільні додатки для навчання, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів через смартфони та планшети (такі як Duolingo, Coursera). Завдяки цим технологіям з'являється можливість навчання в будь-якому місці та в будь-який час, забезпечується інтерактивність, гейміфікація;

віртуальна реальність (створення повністю імерсивного цифрового середовища) та доповнена реальність (накладання цифрових елементів на реальний світ), які застосовуються для симуляції бізнес-процесів, для віртуальних лабораторій, інтерактивних кейс-стаді. Завдяки таким технологіям є можливість занурення в реалістичні сценарії, практичного навчання без ризиків;

штучний інтелект та машинне навчання. Такі технології використовуються для персоналізації навчального контенту, автоматизованого оцінювання, чат-

ботів для взаємодії зі студентами та надання їм допомоги; вони забезпечують індивідуальний підхід до кожного студента, ефективної аналітики навчання.

Ці технології не лише підвищують ефективність навчання, але й готують студентів до роботи в цифровому середовищі, розвиваючи навички, необхідні для успіху в сучасному бізнесі.



Рис. 1. Вплив цифрових технологій на освітній процес

Цифрові технології відіграють ключову роль в сучасному управлінні знаннями, значно підвищуючи ефективність процесів створення, зберігання, поширення та використання знань в організаціях. Основні аспекти їх впливу включають: збір та зберігання даних (хмарні технології та великі бази даних дозволяють накопичувати та зберігати величезні обсяги інформації); аналіз

даних (технології штучного інтелекту та машинного навчання допомагають аналізувати дані та виявляти приховані закономірності); поширення знань (Інтранет, корпоративні соціальні мережі та системи управління контентом полегшують обмін знаннями між співробітниками); співпраця (інструменти для спільної роботи, зокрема Microsoft Teams, Google Classroom, Zoom) сприяють обміну ідеями та спільному створенню знань; навчання (платформи електронного навчання та системи управління навчанням дозволяють ефективно передавати знання та розвивати навички співробітників); пошук інформації (інтелектуальні пошукові системи допомагають швидко знаходити потрібну інформацію в великих масивах даних); візуалізація даних (інструменти для створення інфографіки та дашбордів допомагають представляти складну інформацію в зрозумілій формі); захист знань (технології блокчейн та шифрування забезпечують безпеку критично важливих знань організації). Завдяки цифровим технологіям, управління знаннями стає більш ефективним, доступним та інтегрованим у всі бізнес-процеси організації, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та інноваційності.

Стрімкий розвиток та впровадження цифрових технологій у бізнес-освіті та управлінні знаннями несе з собою певні ризики: цифрова нерівність, залежність від технологій, кібербезпека, фрагментація знань та ін. Незважаючи на прогрес, все ще існує розрив у доступі до передових технологій між різними соціальними групами та регіонами. Збір та аналіз великих обсягів даних про студентів викликає занепокоєння щодо захисту особистої інформації. Надмірна автоматизація може призвести до втрати важливого людського елементу в освітньому процесі, а надмірна залежність від цифрових інструментів – до втрати важливих традиційних та базових людських навичок. Використання цифрових технологій може супроводжуватись виникненням нових форм адиктивної поведінки (призводити до проблем з психічним здоров'ям, соціальної ізоляції, зниження продуктивності та загального погіршення якості життя). В той же час, темпи технологічних змін настільки високі, що знання та навички швидко стають неактуальними. Використання штучного інтелекту в освіті піднімає питання про упередженість алгоритмів та етичність прийняття рішень машинами. Зростання кількості онлайн-платформ збільшує ризики кібератак та витоку даних. Постійний потік інформації та багатозадачність можуть негативно впливати на здатність до глибокого навчання та критичного мислення. Через надмірну спеціалізацію та модульний підхід до навчання виникає ризик втрати цілісного розуміння предметів та фрагментації знань. Ці ризики вимагають постійного моніторингу та розробки стратегій їх пом'якшення для забезпечення ефективного та етичного використання цифрових технологій в освіті та управлінні знаннями.

**Література**

1. Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.  
URL : [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf).
2. Огляд ринку EdTech – зростання та прогноз до 2034 року.  
URL : <https://www.futuremarketinsights.com/ru/reports/edutech-market>.

УДК 37.036.1

**Новік Ірина,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,*  
**Климчук Анна,**  
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна*

**ГЕЙМІФІКАЦІЯ В БІЗНЕС-ОСВІТІ: ВПЛИВ ІГРОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ  
НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ**

Навчання – це те, що постійно лякало і не подобалося як у навчальних закладах, так і на роботі. Взагалі, навіщо вчитись? – питали ми у батьків, бо потрібно бути розумними, але як тяжко це давалося! Постійні дитячі істерики від суворих завдань та опитувань, страх поганих оцінок, конкуренція – і це далеко не все. Далі ми вирости, з'явилися пари, лекції та практика, потім робота, суха інформація, злий керівник. І на превелике щастя, сьогодні в наше життя прийшла гейміфікація, тому все вище перелічене більше нам не загрожує. На мою думку, це одна з тих складових, що рятує не тільки освіту, а й бізнес.

Гейміфікація – походить від англійського слова *game* – гра. Це те, чим дійсно можна зачепити велику кількість людей, тому що грати люблять всі. Простими словами, це новий підхід до надання інформації, в якому використовуються нагороди, рівні, бали – натяк на комп'ютерні ігри [1].

Безліч університетів та компаній вже використовують цей підхід, тому тема як ніколи актуальна. Такий метод дозволяє учням покращити розуміння матеріалу, не обтяжуючи їх сухими тестами й лекціями, а співробітникам компаній – підвищити рівень їх фірм на ринку. Гейміфікація працює так: за рахунок цікавої подачі матеріалу або нагороди за виконання завдання зростає

мотивація, не тільки для того, щоб виконати завдання, а й для досягнення найкращого результату, що підтримує здорову конкуренцію.

Процес гейміфікації працює надзвичайно легко. Як і в кожній грі, ми маємо певні рівні, які хочемо подолати, і отримати нагороду. І в процесі цього ми навчаємося, розвиваємося, краще усвідомлюємо інформацію, покращуємо свій рівень у класі або на робочому місці – і отримуємо неймовірну мотивацію. Раніше складні завдання перетворюються на частину гри, залучаючи більший потенціал людини і даючи можливість засвоювати більше інформації, легко її усвідомлювати і розвивати.

Пропонуємо розібрати з практичного боку, як це працює і де вже використовується. Одним із найпоширеніших прикладів є додатки для вивчення мов. Наразі існує безліч програм, які використовують учителі, репетитори та самі студенти. Такий підхід допомагає й викладачам, оскільки вони можуть підібрати більш сучасний формат для роботи з класом або окремими учнями. Для студентів – це ще зручніше, тому що навіть домашні завдання подаються в цікавій ігровій формі. І хоча це може здаватися спрощеним, саме в цьому і полягає перевага цього підходу: цікаві завдання пробуджують мотивацію та інтерес до навчання, а з ними й жага до вивчення матеріалу [2].

Гейміфікація допомагає людям різного віку, що є великою перевагою цього підходу. Наприклад, через війну багато людей стали біженцями в різних країнах світу. В народі є думка, що підліткам та молодим людям легко дається вивчення мов, але в цьому випадку багато дорослих та літніх людей змушені були адаптуватися до нових умов. Щоб виживати в чужій країні, їм потрібно було вивчати нову мову для того, щоб записатися до лікаря, купити продукти чи навіть працювати. І вони вивчають її через такі самі додатки! Для цього достатньо мати сенсорний телефон та інтернет.

Тепер давайте розглянемо, як гейміфікація працює в бізнесі. Одна з основних мотивацій – це гроші. Якщо працівник продає більше, він отримує похвалу та бонус до зарплати. І це, звісно, надихає: хочеться працювати більше, знаходити нові ідеї, виходити за межі звичного. Відділи з найкращими результатами або креативними ідеями можуть отримати сертифікати на похід до ресторану разом з колективом або інші бонуси.

На додаток, не можна забувати, що гейміфікація зараз оточує нас всюди: безліч додатків, карток від магазинів для накопичення бонусів, програми на годинниках, що вимірюють кількість пройдених кілометрів і хвалять нас за активність.

Отже, гейміфікація в бізнес-освіті та навчанні на сьогодні є потужним інструментом, який активно змінює підходи до навчання та мотивації. Вона

дозволяє зробити навчання не лише більш цікавим, а й ефективним, сприяючи кращому засвоєнню інформації та розвитку навичок. Важливою перевагою гейміфікації є її здатність знижувати стрес та стимулювати здорову конкуренцію, що особливо актуально в умовах швидко змінюваного світу. Використання гейміфікації в навчальних закладах і на робочих місцях надає можливість інтерактивного і мотиваційного підходу до завдань, що, в свою чергу, збільшує залучення студентів та співробітників у процес навчання та розвитку.

На прикладі бізнесу гейміфікація допомагає не лише підвищити мотивацію, але й стимулює працівників до досягнення високих результатів. Враховуючи те, що сьогодні багато компаній вже використовують цей підхід, можна сказати, що гейміфікація – це не просто тренд, а необхідність для тих, хто прагне залишатися конкурентоспроможним на ринку. Тому варто очікувати, що в майбутньому гейміфікація стане ще більш поширеною як в освіті, так і в бізнесі.

#### *Література*

1. Геймифікація. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гейміфікація>
2. Зеленська Л. Д., Ковінько К. В. Гейміфікація в освітньому процесі. URL : [https://www.researchgate.net/publication/343495032\\_Gejmifikacia\\_v\\_osvitnomu\\_procesi](https://www.researchgate.net/publication/343495032_Gejmifikacia_v_osvitnomu_procesi)

УДК 378.018.43:004

**Nikolenko Larysa,**  
*Ph. D, associate professor,*  
*associate professor of the department of informatics and systemology,*  
**Kucheriava Tetiana,**  
*Ph. D, associate professor,*  
*associate professor of the department of informatics and systemology,*  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,*  
*Kyiv, Ukraine*

### **COMBINING DIGITAL TECHNOLOGIES AND NEW PEDAGOGICAL CONCEPTS IN BUSINESS EDUCATION**

The main tasks of the modern model of training economists are undoubtedly the mastery of advanced IT technologies both in the process of preparing data and in using them for analysis when making decisions. Therefore, the development of the

modern economic space requires the university education system to introduce the latest information and communication technologies into the educational process. This is facilitated by the use of distance learning, the acquisition of general digitalization of the educational process in the training of economists.

The relevance and significance of informatization and modernization of the educational process in higher education institutions of Ukraine are associated with the need to adapt higher education to the needs of the digital economy and digital society. The Verkhovna Rada of Ukraine has adopted a number of draft laws related to the development of the digital economy, which stimulate the transformation of education, in particular in the training of economists [1]. Kyiv National University of Economics aims to create an effective and flexible system of digital education that will contribute to the development of the country's economy during the period of reconstruction and rapprochement with the European community. And this is not only the use of new software products in the study of specialized subjects, which is also necessary and relevant, but, first of all, it is a general digital modernization of the entire "educational space" using modern business education technologies. In difficult conditions, when the country is at war and has problems with attracting students to the traditional system of providing educational services (off-line education), digital learning tools become relevant. They not only provide access to education from different regions, but also adapt and mobilize the educational process to modern realities of life. It is digital technologies that can ensure continuous learning, accelerate the integration of the Ukrainian educational space into the European one, guarantee information communication in the digital educational environment, by creating digital educational content.

The relevance and significance of informatization and modernization of the educational process in higher education institutions of Ukraine are related to the need to adapt higher education to the needs of the digital economy and digital society. The Verkhovna Rada of Ukraine has adopted a number of draft laws related to the development of the digital economy, which stimulate the transformation of education, in particular in the training of economists [2]. Kyiv National University of Economics aims to create an effective and flexible system of digital education, which will contribute to the development of the country's economy during the period of reconstruction and rapprochement with the European community. And this is not only the use of new software products in the study of specialized subjects, which is also necessary and relevant, but, first of all, this is a general digital modernization of the entire "educational space" using modern business education technologies. In difficult conditions, when the country is at war and has problems with attracting students to the traditional system of providing educational services (off-line

education), digital learning tools become relevant. They not only provide access to education from different regions, but also adapt and mobilize the educational process to modern realities of life. It is digital technologies that can ensure continuous learning, accelerate the integration of the Ukrainian educational space into the European one, and guarantee information communication in the digital educational environment by creating digital educational content.

But the transformation of the educational process with fundamentally new models and approaches to the training of economists requires appropriate skills and abilities of all participants in the educational space. The lack of an appropriate level of readiness of higher education teachers for rapid changes in the content of academic disciplines, which is due to the rapid change in information technologies in the educational space, requires professional mobility and a transition to the paradigm: “we learn together throughout life” (both applicants and teachers). At the same time, a number of problems arise for the education and training system related to the digital potential of educational institutions, teacher training and the general level of digital skills and competencies. Continuous professional development of professors and teachers must now be necessarily supplemented by a high level of digital skills and their constant improvement, in accordance with modern digital content. Mastering and implementing a set of the latest innovative tools and methods in the educational process will contribute to the acceleration of the digital transformation of education and will meet the expectations of the digital economy.

The digitalization of education in Ukraine leads to increased educational mobility, increased social standards, and the approximation of the educational process to production activities, which is the fundamental basis for the transformation of the educational process. Currently, the digitalization of society and the educational space is actualizing the issue of introducing digital visualization technologies for educational content into the educational process of educational institutions and studying their impact on learning effectiveness, the development of cognitive processes in students, their thinking and cognitive activity.

A promising direction for solving the goal of transforming the modern educational space, in particular for training economists, is, in our opinion, a conglomerate of the latest types of digital educational content with a high level of teaching competencies, which will ensure high-quality professional training.

### ***References***

1. Draft Law on Digital Content and Digital Services. [Electronic resource]. Access mode: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38875>
2. Digital Transformation of Education and Science. [Electronic resource]. – Access mode: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=all&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>

#### **СЕКЦІЯ 4**

### **Економіко-правове забезпечення відкритості регіонів та міст України на шляху до цифрової економіки**

УДК 338.2

*Деренська Яна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та  
забезпечення якості у фармації,  
Національний фармацевтичний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Аналіз є невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень, яка потребує обґрунтування необхідних дій, визначення методики проведення та впровадження заходів за результатами аналізу. Дослідження літературних джерел щодо сутності аналізу господарської діяльності (АГД) дозволило дійти висновку, що більшість авторів підкреслює системність знань, комплексність дослідження багатоаспектних процесів діяльності організації. Так, Даценко Г., Коцеруба Н., Крупельницька І., Кудирко О., Лобачева І. зміст АГД вбачають у дослідженні причинно-наслідкових зв'язків і тенденцій розвитку організації через систему економічних процесів, обґрунтування бізнес-планів, виявлення чинників впливу та прийняття ефективних управлінських рішень [1, с. 14]. На думку Запорожець Г., комплексність АГД проявляється завдяки розгляду напрямів проведення аналізу (виробництва та реалізації продукції, собівартості, прибутку та рентабельності, фінансового стану тощо) та виконання відповідних завдань [2, с. 9-11]. Приймак С. розглядає АГД як систему спеціальних знань щодо якісного та кількісного вимірювання чинників впливу, моделювання наслідків управлінських рішень, оцінки програм і бізнес-планів та ін. [3, с. 6-7].

Методика АГД потребує визначення комплексу показників аналізу та методів формування оцінок. Проведення АГД пропонується розглядати за такими напрямками, використовуючи найбільш поширені показники для експрес-аналізу та розширений перелік для більш деталізованого аналізу:

1. Аналіз виробництва та реалізації продукції. Показники експрес-аналізу: темпи зростання обсягу виробництва та реалізації продукції; структура виробництва; темп зростання кількості рекламацій. Показники поглибленого аналізу: відсоток виконання плану за обсягом виробництва; коефіцієнт асортиментності; коефіцієнт оновлення асортименту; часка продукції, яка має товарний знак; відсоток браку; відсоток виконання плану за сортністю; коефіцієнт ритмічності роботи; точка беззбитковості.

2. Аналіз трудових ресурсів. Показники експрес-аналізу: темп зростання чисельності персоналу; коефіцієнти змінності, плинності кадрів; продуктивність праці. Показники поглибленого аналізу: структура трудових ресурсів та її динаміка; коефіцієнт використання робочого часу; виробіток; відсоток виконання норм виробітку; трудомісткість продукції.

3. Аналіз стану та використання основних засобів. Показники експрес-аналізу: структура основних засобів, її динаміка; зміна вартості основних засобів; коефіцієнти оновлення, вибуття, зносу основних засобів; коефіцієнти екстенсивного, інтенсивного, інтегрального використання основних засобів; темпи зростання фондівддачі. Показники поглибленого аналізу: зміна ваги та вартості активної та пасивної частин основних засобів; темп зростання потужності (проектної та фактичної); ступінь використання потужності; динаміка ефективного фонду використання основних засобів; зміна кількості відпрацьованих годин, днів.

4. Аналіз організаційно-технічного рівня та розвитку виробництва. Показники експрес-аналізу: продуктивність; ступінь автоматизації; питома вага прогресивного обладнання, прогресивних технологічних процесів; ефективність капіталовкладень. Показники поглибленого аналізу: ремонтпридатність; ергономічність; енергомісткість; коефіцієнт ефективності управління.

5. Аналіз забезпеченості та використання матеріальних ресурсів. Показники експрес-аналізу: динаміка питомої ваги матеріальних витрат у структурі собівартості продукції; матеріаломісткість; матеріаловіддача. Показники поглибленого аналізу: зміна норм витрат матеріалів; динаміка складських запасів.

6. Аналіз витрат. Показники експрес-аналізу: динаміка собівартості продукції, витрат на збут та адміністративних; динаміка витрат та структури витрат за елементами; темп зростання витрат на 1 грн продукції. Показники поглибленого аналізу: динаміка витрат та структури витрат за статтями калькуляції; відсоток виконання плану собівартості; динаміка собівартості окремих видів продукції.

7. Аналіз фінансових результатів. Показники експрес-аналізу: темпи зростання доходу, прибутку; структура доходів, прибутків від різних видів діяльності; динаміка чистого прибутку, рентабельності продукції, виробництва. Показники поглибленого аналізу: темпи зростання прибутку від реалізації продукції; темпи зростання рентабельності окремих видів продукції; динаміка маржинального прибутку; поріг рентабельності.

Зазвичай, дослідники також додають до комплексного АГД такий напрям, як аналіз фінансового стану. У цьому напрямі АГД проводять горизонтальний та вертикальний аналіз балансу та фінансових результатів діяльності організації, розглядають аналіз фінансової стійкості (коефіцієнти незалежності, маневровості, заборгованості), платоспроможності (коефіцієнти абсолютної, поточної, загальної ліквідності, покриття, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості), використання майна (коефіцієнти рентабельності капіталу, активів, продажу, виробничих засобів), обіговості (коефіцієнти обіговості оборотних активів, запасів, готової продукції, тривалість обігу, коефіцієнт використання оборотних засобів). На нашу думку, показники фінансового стану є підсумковим результатом діяльності організації, які обумовлені висвітленими вище елементами господарської діяльності.

Також окремими напрямками є аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності, оскільки потребують специфічних показників оцінки ефективності окремих інвестиційних та інноваційних проєктів. Однак, віддача від цих видів діяльності враховується у фінансових результатах діяльності організації. Як один з результатів інвестиційної діяльності визначається показник рентабельності інвестицій (ROI), який можна врахувати у комплексній оцінці п. 7. Певні результати інноваційної діяльності можна відобразити через показники аналізу розвитку організації (п. 4).

Для формування єдиної оцінки результатів АГД доцільно використовувати інтегральний індекс, який формується з комплексних, що характеризують результати окремих напрямів аналізу. У цьому випадку рекомендується використовувати темпи зростання (зниження) описаних вище показників, враховуючи сутність груп стимуляторів (коефіцієнтів, зростання яких є позитивною ознакою) та дестимуляторів (коефіцієнтів, бажаним для яких є зниження). За допомогою таксономічного аналізу розраховуються комплексні та інтегральні індекси, розробляється шкала оцінювання. Такий підхід дозволяє виявити кращі та гірші позиції організації за окремими напрямками аналізу та зробити висновки щодо загальної тенденції оцінки результатів діяльності організації.

### ***Література***

1. Аналіз господарської діяльності / Г. Даценко та ін. Вінниця : Київ. нац. торг.-екон. ун-т; Вінниц. торг.-екон. ін-т, 2021. 416 с.
2. Запорожець Г. В. Аналіз господарської діяльності : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 121 с.
3. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : навчальний посібник. Львів, 2022. 277 с.

*УДК 330.4:330.341.1](477)*

**Баранов Гліб,**  
*викладач кафедри економіки та управління,  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 Економіка,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Чинники дестабілізації, що впливають на економіку, поглиблення турбулентності у фінансовій, економічній та соціально-політичній сферах України та сусідніх держав – це наслідок загарбницьких дій росії та трансформаційної відбудови. Зрозуміло, що вийти з кризи в сучасних умовах неможливо без розробки ефективних та сучасних механізмів протидії викликам і загрозам. За таких обставин, перехід до інноваційного розвитку виглядає обґрунтованим, адже він передбачає ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, особливо наукового, інтелектуального та інноваційного, що сприятиме оновленню принципів реалізації економічних процесів та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Щодо перспектив інноваційного розвитку України та країн Центрально-Східної Європи, варто відзначити певні труднощі у впровадженні інновацій. Передусім, це відсутність ініціативи у розробці інновацій, недостатнє фінансування для підтримки інноваційної діяльності, а також потреба в адаптації досвіду передових країн. Крім того, країни Центральної та Східної Європи, разом з Україною, стикаються з проблемою «відтоку наукового потенціалу» – кваліфікованих фахівців, здатних створювати інноваційний продукт. Це відбувається через обмежені перспективи розвитку та низьку оплату праці.

Аналіз світового досвіду нормативного регулювання інноваційної діяльності вказує на два основні підходи.

Перший підхід, характерний для більшості країн Сходу та пострадянського простору, вирізняється такими рисами: спрямованість законодавства на вертикальний аспект: держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності; регулювання інноваційної діяльності за допомогою методів публічного права, зокрема, адміністративного права, що визначає відносини між органами влади та суб'єктами господарювання [1]. Наслідком такого підходу є ухвалення

закону, пов'язаного з державною політикою та заходами управління в інноваційній сфері. Як правило, такий закон: визначає цілі та пріоритети інноваційної політики; вводить основну термінологію; регулює правовий статус та цілі інноваційних суб'єктів та суб'єктів державного управління; визначає форми державного стимулювання інновацій тощо.

Другий підхід характерний для розвинених країн Заходу. Тут важливу роль у стимулюванні інноваційної активності відіграють нормативно-правові акти, що регулюють приватне право та горизонтальні відносини між суб'єктами інноваційної діяльності. Зазвичай, такі акти зосереджуються на: стимулюванні залучення об'єктів інтелектуальної власності до господарського обігу; розвитку науково-технічного співробітництва (між державним і приватним секторами та між фірмами); підтримці малого та середнього інноваційного бізнесу [2].

Правовою основою економіко-правового регулювання інноваційної діяльності в Україні є Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV. Цей закон визначає принципи державної інноваційної політики [1].

Оскільки інноваційна діяльність є різновидом підприємницької, державна система повинна бути допоміжною та не руйнувати систему приватно-правового регулювання. Таким чином, предмет права не повинен охоплювати регулювання специфічних приватних правовідносин між суб'єктами інноваційної діяльності [2].

Правове забезпечення інноваційної системи здійснюється за різними напрямками, але пріоритет слід надати загальним питанням функціонування економіки, законам та актам у сфері стандартизації, метрології, сертифікації, захисту прав споживачів. Для ефективності інноваційної діяльності необхідний новий підхід до проблем антимонопольної політики, управління якістю, безпеки та охорони праці. Потрібно прийняти нові закони та акти, що відображатимуть правові аспекти виробництва, ресурсозбереження, охорони довкілля.

Варто відзначити, що основними проблемами реалізації інноваційної діяльності в умовах війни в Україні та більшості країн Центрально-Східної Європи є: недосконалість законодавства у сфері інновацій; відсутність єдиної інноваційної інфраструктури; велике податкове навантаження на малий бізнес; відсутність ефективної системи оподаткування та пільг для підприємств тощо.

Аналізуючи світовий досвід підтримки державою інноваційних структур, було виділено основні важелі заохочення інновацій у Європі, Азії й Північній Америці. Дослідження показало, що загалом використовуються три стимули для впровадження сприятливої державної політики в інноваційній сфері, а саме:

фінансування регіонів держави; сприятливість у кредитуванні; підготовка кадрів [3].

Незважаючи на пріоритетність інноваційного розвитку, Україна стикається з викликами. Положення щодо інноваційної діяльності у низці актів фрагментарні та суперечливі. Більшість з них мають декларативний характер, тобто прогресивні, але не впроваджені. Також необхідно зосередити увагу на захисті прав інтелектуальної власності. Викликами є розпорошеність повноважень органів, що координують роботу, та недостатнє фінансування, відсутність механізмів стимулювання, які використовуються в розвинених країнах. Існуючі норми потребують відповідності європейським стандартам. Прийняття нових законів буде недоцільним, адже в Україні їх багато, і їх збільшення може призвести до дисбалансу.

#### *Література*

1. Закон України «Про інноваційну діяльність», 4.07.2002. № 40-IV. *Бюлетень Верховної Ради*. No 36. Стаття 266.
2. Cecere, G. (2016). Stringency of regulation and innovation in waste management: an empirical analysis on EU countries. *Industry and Innovation*, vol. 23, issue 7, pp. 625–646. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1195253>
3. Стояновський А. (2016). Державна підтримка розвитку інноваційної інфраструктури в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 26.6. С. 131–136.

УДК 352/354

**Коляда Тетяна,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та забезпечення якості у фармації,  
Національний фармацевтичний університет,  
м. Харків, Україна

### **ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ МІСЬКОЇ ВЛАДИ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

Розвиток цифрової економіки та інформаційного суспільства висуває нові вимоги до організації публічного управління, зокрема на рівні місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження електронного врядування, яке передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності роботи органів влади, забезпечення доступу громадян до публічних послуг та створення механізмів відкритого врядування.

В Україні процес цифровізації муніципального управління набуває стратегічного значення у контексті реалізації політики відкритості та прозорості державного управління. Запровадження електронних послуг, цифрових платформ для комунікації між владою і громадянами, системи електронного документообігу та інструментів електронної демократії сприяє зниженню рівня корупції, підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню широкої громадської участі у формуванні місцевої політики.

В Україні правові засади електронного врядування закріплені в низці нормативно-правових актів, які визначають основні принципи його функціонування, регламентують використання цифрових технологій у діяльності органів влади та гарантують громадянам доступ до інформації.

Згідно з Конституцією України, кожен громадянин має право на доступ до інформації (ст. 34), а також право брати участь в управлінні державними справами (ст. 38). Ці положення формують основу для розвитку електронного врядування, сприяючи відкритості та прозорості діяльності державних органів і місцевого самоврядування [1].

Важливе місце в законодавчому забезпеченні займає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який регулює повноваження місцевих органів влади, зокрема в аспекті застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення рівня публічності та ефективності управлінських процесів [2].

Ключову роль у забезпеченні інформаційної відкритості відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації», що встановлює механізми отримання громадянами відомостей, які знаходяться у розпорядженні органів державної влади та місцевого самоврядування. Його реалізація сприяє зміцненню принципів прозорості та підзвітності управлінських рішень [3].

Діяльність органів влади в умовах цифровізації неможлива без ефективного документообігу, правові аспекти якого визначає Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Цей нормативний акт встановлює порядок створення, обігу та зберігання електронних документів, що є необхідною умовою для функціонування електронного врядування [4].

Окремим напрямом є забезпечення надання адміністративних послуг в електронному форматі, що регламентується Законом України «Про адміністративні послуги». Він визначає правові засади взаємодії громадян і бізнесу з органами влади шляхом використання цифрових сервісів, що сприяє підвищенню ефективності та доступності державних послуг [5].

Крім того, практичне впровадження електронного документообігу в діяльність органів державної влади регламентується Постановою Кабінету

Міністрів України «Про затвердження Порядку використання електронного документообігу в органах державної влади». Цей нормативний акт встановлює правила застосування електронних технологій у документообігу, що є важливим етапом у процесі цифрової трансформації управлінської діяльності.

Отже, нормативно-правова база електронного врядування в Україні поступово розвивається, забезпечуючи правові механізми для ефективної цифрової взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом.

Разом з тим, впровадження електронного врядування супроводжується низкою правових викликів, серед яких регулювання доступу до публічної інформації, захист персональних даних, правові аспекти використання цифрового підпису та забезпечення кібербезпеки. Відсутність єдиної правової стратегії та недостатня координація між державними і місцевими органами влади можуть ускладнювати реалізацію цифрових ініціатив. І подальше вдосконалення законодавства залишається актуальним у контексті розширення цифрових можливостей та інтеграції європейських стандартів у правове поле України.

Резюмуючи зазначимо, електронне врядування є важливим інструментом забезпечення відкритості та прозорості міської влади, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, зниженню рівня корупції та активізації участі громадян у прийнятті рішень. Його впровадження дозволяє налагодити цифрову взаємодію між органами місцевого самоврядування, бізнесом та суспільством, що є важливою передумовою розвитку демократичного врядування.

Правові основи функціонування електронного врядування в Україні визначаються Конституцією України, а також низкою законів та підзаконних актів, які регулюють доступ до публічної інформації, електронний документообіг, надання адміністративних послуг в електронному форматі та використання інформаційних технологій у діяльності місцевих органів влади. Проте, попри наявність базового законодавчого регулювання, правове поле потребує подальшого вдосконалення, особливо в аспектах захисту персональних даних, кібербезпеки та інтеграції сучасних цифрових технологій у систему муніципального управління.

На сучасному етапі цифрової трансформації регіонального управління в Україні важливо забезпечити комплексний підхід до розвитку електронного врядування, включаючи адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, розширення можливостей електронної демократії та удосконалення механізмів взаємодії влади з громадянами. У цьому контексті перспективними напрямами є створення єдиних цифрових платформ для муніципального управління, посилення правових гарантій щодо прозорості

використання публічних даних та розвиток електронних сервісів, що забезпечують зручний доступ до адміністративних послуг.

Таким чином, ефективне впровадження електронного врядування потребує не лише технічного вдосконалення, а й розбудови відповідного нормативно-правового забезпечення, яке сприятиме сталому розвитку цифрового муніципального управління та підвищенню довіри громадян до місцевої влади.

#### ***Література***

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.03.2025)
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.03.2025)
3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 23.03.2025)
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 23.03.2025)
5. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 року № 5203-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 23.03.2025)

УДК 338.45

***Левицький Віталій,***  
*доктор історичних наук, доцент,*  
*доцент кафедри історії, теорії держави і права та філософії,*  
*ПВНЗ Міжнародний економіко-гуманітарний*  
*університет імені академіка Степана Дем'янчука,*  
*м. Рівне, Україна*

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

У нинішньому швидкоплинному світі трансформація економіки в умовах цифровізації є критично необхідною при інноваційному розвитку. Зростає швидкість технологічних змін, що продукують виклики глобальним лідерам цифровізації, хто перебуває на початковій стадії, і тим, хто вже включений у процес цифрової трансформації. Вдосконалення та впровадження «цифрової» економіки призведе до використання новітніх технологій та управлінських, виробничих, фінансових і соціальних процесів, що призводить до значної кількості позитивних ефектів. На сучасному етапі у наукових середовищах відсутня узгодженість щодо непростого і різноманітного розуміння поняття

цифрової економіки. Здебільшого, це вважається економічна діяльність, що базується на використанні цифрових технологій. Зміст, форми, розміри та масштаби цифрової економіки стрімко змінюються, її багатоплановий уклад швидко зростає. Спостерігаються її прямі впливи на економічний розвиток більшості держав. Подібні економічні процеси в Україні проявили активність набагато пізніше, ніж в провідних, економічно розвинутих країнах, внаслідок об'єктивних та суб'єктивних факторів [1, с. 73].

Держава повинна поєднувати політику відкритої інформації зі стратегією економічного розвитку, надавати поштовх підвищенню ефективності підприємств та стартапів. Забезпечення відкритості у мирні часи створює передумови покращення інвестиційного клімату та підвищення інвестиційної привабливості завдяки прозорості урядування та зрозумілим, сталим, незмінним «правилам гри» у випадку інвестування в проєкти розвитку. У постконфліктний період, сприяючи протидії корупції, держава полегшує доступ до інвестиційних ресурсів, міжнародної технічної та фінансової допомоги міжнародних партнерів-донорів, що надаватиметься для повоєнного відновлення. Для підтримки темпів розвитку економіки, що сприятиме найскорішому повоєнному відновленню та сталому розвитку, необхідним є належне економіко-правове забезпечення пов'язаних із цим процесів і відносин. Підвищення ефективності економіки завдяки запровадженню політики цифровізації, інноваційним механізмам, забезпеченню прозорості бюджетів, структурної перебудови, поширенню інновацій і смарт-технологій в усіх сферах господарювання [2, с. 74, 79].

Внаслідок військової агресії Україна переживає втрати, економіка країни та її міжнародні економічні відносини були пошкоджені. Впровадження цифрових інструментів сприятиме відновленню України. Цифровізація виступає не лише як технологічний тренд, але і як ключовий інструмент у відбудові економіки України. Впровадження цифрових технологій в різні сфери життя та бізнесу стає каталізатором ефективного економічного відновлення. Цифрові інструменти сприяють реформуванню галузей, що постраждали внаслідок війни, таких як медицина та освіта, інноваційні підходи в області е-здоров'я та дистанційного навчання дозволяють швидше адаптуватися до нових реалій та забезпечують доступ до необхідних послуг. Відбувається створення цифрових платформ для залучення фінансової підтримки та координації відновних проєктів. Це робить процес відбудови прозорішим, ефективнішим та піддатливішим до моніторингу з боку уряду і з боку громадськості. Також розвиток military-tech-індустрії та використання інноваційних рішень у цій сфері стають важливим кроком у забезпеченні безпеки країни. Створення оборонної технологічної агенції та акселератора сприятиме не лише військовій сфері, але й загальному технологічному розвитку [3, с. 187].

В умовах цифрової трансформації економіки стратегічно важливим є забезпечення економічної безпеки держави для збереження економічної стабільності та суверенітету. Між економічною безпекою та цифровізацією існує сильний і зростаючий взаємозв'язок. Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасної економіки, вони впливають на всі галузі та аспекти економічної діяльності. Цифровізація змінила спосіб роботи підприємництва, створила нові можливості для інновацій, зростання та конкурентоспроможності. Запровадження цифрових технологій дозволило підприємствам підвищити ефективність та продуктивність, зменшити витрати. Цифрова економіка уможливила створення нових галузей: електронна комерція, онлайн-платформи та цифрові послуги, які стають важливими рушійними силами для економічного зростання. Однак цифровізація створює значні виклики економічній безпеці, такі як кібератаки, витоки даних і поширення дезінформації [4, с. 166–167].

Формування нормативно-правової бази, науково-технічної, інноваційно-інвестиційної діяльності ще не завершене та позбавлене системного підходу, що підтверджує недостатність послідовної, цілеспрямованої державної політики й стримування створення інноваційної інфраструктури. Одночасно, нормативно-правова база цифровізації є суперечливою, фрагментарною, не повністю відповідає законам економіки, застосування нормативно-правових норм викликає плутанину у визначеннях та організаційно-правових формах. Зазначена проблема для України актуальна внаслідок значного поширення практики правотворення з низькою ефективністю. Правові ризики, накопичені у мирний період, яскраво проявляються під час дії воєнного стану. Ситуація ускладнюється через суперечливу правотворчу роботу в поточний період, що матиме стримуючий вплив на економіко-соціальну сферу держави у часи повоєнного відновлення. Для стимулювання економіки передбачається впровадження митних та податкових преференцій на період дії правового режиму воєнного стану, формування системи гарантій стабільності умов здійснення цифровізації [5, с. 169–171].

Таким чином, можемо зазначити, що Україна перебуває на центральних позиціях у рейтингах цифровізації економіки. Серед основних перешкод для розвитку цифрових перетворень є відсутність належних стратегій. Більшість підприємств намагаються впроваджувати цифрові технології, відчують нагальну потребу у цьому, намагаються реалізовувати актуальні проекти, адже розуміють, що залишатися осторонь від цифрових перетворень в економіці не відповідає сучасним викликам та призводить до застійних тенденцій, перетворює її функціонування у відставання та неконкурентоспроможність. Держава повинна здійснювати завдання з формування нормативно-правової

бази, створювати сприятливий економічний клімат, орієнтований на цифровізацію та підтримувати природні процеси цифровізації економіки.

### *Література*

1. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці. (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал.* 2024. № 2(20). С. 73-87. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44513>
2. Тарасевич О., Градобосва Є., Волкова А. Економіко-правові аспекти забезпечення відкритості міста з урахуванням чинників повоєнного відновлення. *Економіка та право.* 2022. № 4. С. 72—81. URL: <https://file:///C:/Users/05.12.2023/Downloads/1101-1-1822-1-10-20230110.pdf>
3. Череп А., Сарбей Л. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. *Молодий вчений.* 2023. № 12 (124). С 184–188.
4. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / за ред. О. Шаповалової, К. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.
5. Устименко В., Джабраїлов Р. Деякі правові ризики соціально-економічного розвитку України у воєнний час та період повоєнного відновлення. *Правове регулювання суспільних відносин в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з метою забезпечення сталого розвитку: матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф. (9 грудня 2022 р.).* Київ: КПП ім. І. Сікорського, 2022. С. 170–174.

УДК: 339.543: 004](477:4-6 ЄС)

**Сахно Тетяна,**

*PhD за спеціальністю 051 Економіка,*

*доцент кафедри міжнародної економіки та бізнесу,*

**Жарік Аліна,**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*

*спеціальність 051 Економіка,*

*ОП «Міжнародна економіка та бізнес»,*

*Черкаський державний технологічний університет,*

*м. Черкаси, Україна*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

За час свого існування Державна митна служба України (ДМСУ) зазнала значних змін, однак сучасні умови потребують використання інноваційних методів у її роботі. Модернізація ДМСУ та її цифрова трансформація є

національним пріоритетом на шляху до членства в Європейському Союзі (ЄС), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни у світовому просторі. Це продукує необхідність формування митної політики держави у відповідності до міжнародних стандартів, зазначених у програмі Міжнародного Валютного Фонду щодо Extended Fund Facility, Ukraine facility, Національної стратегії доходів 2024-2030 років, списку реформ від США («Список Пайла»), пріоритетів G7.

Міжнародний досвід показує, що прискорення та покращення митних процедур досягається шляхом спрощення та автоматизації процесів, а також зменшення участі людини.

Використання цифрових інструментів сприяє автоматичному виконанню більшості операцій, підвищує їх прозорість, зменшує навантаження на працівників та забезпечує безперебійну роботу системи, навіть за обмежених ресурсів.

Створення єдиного електронного митного простору та впровадження цифрових технологій в роботу ДМСУ розпочато ще в 2008 р. У зв'язку з поданням заяви щодо вступу України до Європейського Союзу у 2022 р. процеси цифрової трансформації потребують особливої уваги. Європейська митна система діє безпаперово на основі Е-Митниці та взаємосумісних ІТ-систем, що продукує необхідність синхронізації митної інфраструктури України відповідно до принципів роботи Європейського митного простору.

У сьогоденні присутні ключові напрямки цифровізації та модернізації ДМСУ: модернізація існуючих систем та впровадження нових цифрових рішень для створення сучасної, орієнтованої на потреби користувачів інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що відповідає європейським стандартам; спрощення митних процедур шляхом використання європейських стандартів та активного впровадження цифрових технологій; підготовка та розвиток кадрового потенціалу ДМСУ для ефективного управління інформаційними технологіями; розширення обміну інформацією з митними службами сусідніх країн для прискорення митного оформлення та зменшення бюрократичного навантаження на підприємців; забезпечення надійного та безперебійного функціонування критично важливих інформаційно-комунікаційних систем ДМСУ [1].

Цифрова трансформація ДМСУ є важливим етапом оновлення митної політики держави, але присутні перепони, які сповільнюють процеси реалізації запланованих проєктів та впровадження цифрових інструментів. Основними викликами є правові та інституційні перепони, недостатній рівень кібербезпеки та цифрової грамотності.

Ключовими досягнення цифрової трансформації ДМСУ 2022-2023 рр. є: впровадження електронної системи управління гарантіями (GMS) (переведення документообігу в електронний формат); приєднання до митного безвізу з Європою та впровадження Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS) (спрощення перетину кордону для товарів); створення мобільного резервного центру обробки даних (ЦОД) (підвищення стабільності роботи митних систем); податкова та митниця об'єднали інформаційні бази перевірки порушень (посилення контролю за дотриманням законодавства); введення статусу авторизованих економічних операторів (АЕО) (спрощення роботи для надійних компаній); запуск телеграм-бота (спрощення комунікації з ДМС) [2].

У 2024 році впроваджено національні ІТ-системи: система митного оформлення централізованого формату; автоматизована система управління ризиками на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C) та acquis ЄС; система по роботі з рішеннями митних органів [3].

Відповідно до «Довгострокового національного стратегічного плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби» передбачено заходи подальшої трансформації роботи митних органів держави на 2025 р. у проєктах [1]: єдине вікно (забезпечення високого рівня безпеки щодо користування послугами); система ухвалення рішень митними органами (електронна форма ухвалення рішень); система контролю імпорту (створення та подання декларацій на імпорт товарів); система управління гарантіями (спрощення міжнародних та національних процедур транзиту, що потребують гарантій); система ідентифікації та реєстрації економічного оператора (реєстрації економічних операторів); автоматизована система експорту (автоматизація товарів експорту).

Перехід ДМСУ на цифрові технології є ключовим завданням державної митної політики, оскільки це сприяє підвищенню ефективності управління процесами, забезпечує стабільність державного управління, формує кращі умови для діяльності бізнесу, дозволяє оперативно реагувати на економічні зміни та впливає на зміцнення позицій країни у світі.

Для успішної інтеграції з митними системами інших країн необхідно забезпечити сумісність інформаційно-комунікаційних систем, налагодити якісний обмін даними та гарантувати високий рівень безпеки та доступності електронних ресурсів.

### *Література*

1. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України та її територіальних підрозділів на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (Multi-

annual strategic plan for electronic customs, MASP-C). Електронний ресурс. 2024. URL : [https://customs.gov.ua/web/content/11899?access\\_token=21cb723d-cee2-4be0-8c1c-fb50e4a23e36&unique=483](https://customs.gov.ua/web/content/11899?access_token=21cb723d-cee2-4be0-8c1c-fb50e4a23e36&unique=483) (дата звернення 14.04.2025).

2. Mygal M. Шлях до ЄС: роль цифровізації у реформуванні Держмитслужби. 2025. URL : <https://iaa.org.ua/articles/road-to-the-eu-the-role-of-digitalisation-in-reforming-the-state-customs-service/> (дата звернення 14.04.2025).

3. Тіньовий звіт щодо приведення митного законодавства та діяльності митної служби України у відповідності до вимог Глави 29 acquis ЄС. Інститут аналітики та адвокації : веб-сайт. С. 33-34, 38-39. URL : <https://iaa.org.ua/portfolio/shadow-report-on-alignment-of-ukraines-customs-legislation-and-customs-administration-operations-with-requirements-of-chapter-29-of-the-eus-acquis/>

УДК: 339.543: 342.951(477)

**Сахно Тетяна,**  
*PhD за спеціальністю 051 Економіка,  
доцент кафедри міжнародної економіки та бізнесу,  
Панасенко Дмитро,*  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 051 Економіка,  
ОП «Міжнародна економіка та бізнес»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ВПЛИВ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ НА ПРОЦЕДУРИ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ І ПЕРЕТИНУ ТОВАРІВ ЧЕРЕЗ МИТНИЙ КОРДОН В РЕЖИМІ ЕКСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Митне законодавство відіграє ключову роль у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи прозорість і безпеку торговельних операцій. В умовах динамічних змін у законодавстві України, зумовлених євроінтеграційними процесами та реформами, питання адаптації митних процедур до нових вимог набуває особливої значущості.

Митна політика є одним з ключових аспектів економічної політики будь-якої держави. Вона визначає правила та умови ввезення й вивезення товарів, які безпосередньо впливають на розвиток міжнародної торгівлі. В Україні процес реформування митного законодавства розпочався ще до підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році, однак значні зміни почалися вже після вступу в силу Угоди про вільну торгівлю з ЄС (2016 р.).

Упродовж кількох останніх років в Україні існувала проблема з експортом сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, походження якої не було чітко визначене оскільки ланцюги постачання не відстежувалися.

У період з 2022 по 2024 роки Державна податкова служба виявила діяльність понад півтори тисячі суб'єктів, які оформлювали експорт товарів на митниці, але на момент перевірки не мали підтвердженого походження експортованої продукції, не сплачували податки, не володіли основними засобами та землею, а також не мали активних банківських рахунків [1]. Такі дії негативно впливали на державний бюджет через недоотримання податкових платежів та валютної виручки.

Порушення експорту товарів призвели до змін нормативної бази зазначеного напрямку. Тому, починаючи з грудня 2024 року, було введено «режим експортного забезпечення» на підставі затвердження постанови Кабінету Міністрів України «Про запровадження режиму експортного забезпечення» [2]. В нормативно-правовому документі йдеться про зміну правил експорту сільськогосподарських товарів та продуктів їхньої переробки, а саме: впровадження нових правил експорту окремих видів товарів, включаючи встановлення мінімальних цін, цифрову трансформацію митного оформлення та особливі вимоги до податкової звітності.

Відтепер експорт дозволений виключно для суб'єктів, які мають статус платників ПДВ, а всі етапи постачання піддаються контролю перед фактичним вивезенням продукції з території України. Зазначені процедури сприяють протидії тіньовим схемам.

Станом на січень 2025 роботою режиму експортного забезпечення було зареєстровано 11 тис. податкових накладних більше ніж 1 тис. суб'єктів господарювання [1]. До п'ятірки основних товарів експорту входять: пшениця, соняшникова олія, кукурудза, соєві боби, ріпак.

Однак існують компанії, які й надалі намагаються оформити податкові накладні за фіктивними операціями з експорту сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, ігноруючи встановлені правила роботи зазначеної системи.

Варто зазначити, що Державна податкова служба України безперервно відстежує експортні операції аналізуючи не тільки компанію-експортера, а й весь ланцюжок її постачання. В даному випадку гарантією реєстрації податкової накладної для подальшого експорту товарів за межі митної території України є добросовісне декларування, своєчасна сплата податків і повернення валютних коштів.

До суб'єктів, які порушують правила щодо митного законодавства вживаються відповідні заходи у межах компетенції Державної митної служби та Бюро економічної безпеки України.

Наразі, зміни в нормативно-правовій базі України щодо процедур митного оформлення і перетину товарів через митний кордон в режимі експортного забезпечення спрямовані на: посилення контролю за експортними операціями; зменшення тіньових схем в діяльності щодо експорту товарів; оптимізацію надходжень до державного бюджету; забезпечення прозорості операцій та спрощенню оформлення документів завдяки цифровізації; створення умов для більш справедливого ціноутворення на міжнародних ринках для аграрної продукції України (мед, горіхи, зернові культури, олії тощо); стимуляцію підприємств до підвищення стандартів якості продукції та адаптації до європейських норм і вимог.

Отже, нормативні зміни щодо режиму експортного забезпечення сприяють не лише економічному розвитку держави, а й зміцненню репутації українських експортерів як надійних партнерів на світовій арені.

#### ***Література***

1. Як працює «режим експортного забезпечення» сільгосппродукції та які схеми його обходу вигадують «сірі» експортери. *Веб-сайт : Державна податкова служба України.* URL : <https://cabinet.tax.gov.ua/news/2C36F6A08D1008D2E0630A214220EBC4> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Про запровадження режиму експортного забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2024 №1261. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1261-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.04.2025).

*УДК: 330.3:336.14:005.591.6:004.9*

***Шуплат Олена,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана  
м. Київ, Україна*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ**

У стратегіях багатьох країн та міжнародних організацій відображено перехід світової економіки до сталого розвитку. Фінансовий сектор відіграє ключову роль у цьому процесі, спрямовуючи інвестиції в екологічно

відповідальні та соціально значущі проєкти. Політика НБУ у 2025 р. також підкреслює важливість інтеграції ESG-принципів у фінансову систему України, стимулюючи банки та інші фінансові установи до врахування екологічних та соціальних ризиків у своїй діяльності [1]. Це створює потребу в розробці та впровадженні інструментів, які б дозволили ефективно оцінювати та управляти цими ризиками на регіональному рівні.

Крім того, кліматичні зміни та соціальна нерівність мають безпосередній вплив на економічну стабільність та розвиток регіонів. Наприклад, зміни клімату можуть призвести до збільшення кількості стихійних лих, що завдають значних збитків сільському господарству та інфраструктурі. Соціальна нерівність може призвести до збільшення соціальної напруги та зниження продуктивності праці. Саме, інтеграція ESG-принципів у фінансові стратегії регіонів дозволяє враховувати ці ризики та спрямовувати інвестиції в проєкти, які сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та покращенню соціальних умов. Це, в свою чергу, сприяє сталому розвитку регіонів та підвищенню їх конкурентоспроможності [2; 3].

ESG-фінансування – це підхід до інвестування та ведення бізнесу, який враховує три основні фактори: екологічний, соціальний та управлінський [4]. Цей підхід інтегрує нефінансові фактори в процеси прийняття рішень, що дозволяє оцінювати стійкість та етичність бізнесу. Взаємозв'язок ESG-ризиків із специфікою регіонів є важливим аспектом ESG-фінансування. Кожен регіон має свої особливості та унікальні ризики, які необхідно враховувати при розробці фінансових стратегій. Наприклад, для агросектору в центральних областях України важливими є питання сталого використання земельних ресурсів, зниження викидів парникових газів та забезпечення соціальної справедливості в сільських громадах. У промислових регіонах сходу України пріоритетними є питання модернізації виробництва, зниження забруднення навколишнього середовища та забезпечення безпечних умов праці [5].

В контексті інтеграції ESG-принципів, цифрові інструменти відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності, прозорості та масштабованості відповідних стратегій. Ось як ці три ключові технології можуть бути використані. Блокчейн технології дозволяють відстежувати «зелені» інвестицій через смарт-контракти, створювати прозорі та незмінні записи про походження та використання коштів, спрямованих на екологічні проєкти. Смарт-контракти можуть автоматично перевіряти виконання умов фінансування, забезпечуючи цільове використання коштів. Також, блокчейн може використовуватися для створення відкритих реєстрів, де фіксуються зобов'язання місцевих органів влади щодо досягнення ESG-цілей [3]. Це підвищує прозорість та підзвітність,

дозволяючи громадянам контролювати виконання владних обіцянок. Успішним прикладом є існування платформи для торгівлі вуглецевими кредитами, які використовують блокчейн для забезпечення прозорості та уникнення подвійного обліку (CarbonX; Chia Blockchain).

Штучний інтелект (AI) та Big Data, дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про ESG-показники регіонів, такі як рівень забруднення, соціальна нерівність та якість управління. Ці дані можуть бути візуалізовані на відкритих платформах, що дозволяє громадянам та інвесторам отримувати повну картину про стан регіону (ООН, ЕЕА, Bloomberg, Refinitiv та MSCI). Завдяки Big Data можна здійснювати аналіз історичних даних про випуск та результативність «зелених» облігацій, що дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення та вибирати найбільш ефективні інструменти фінансування сталого розвитку.

У контексті глобального переходу до сталого розвитку Україна робить перші кроки у впровадженні ESG-принципів у свою фінансову систему. Хоча український досвід ще не є значним, вже є певні ініціативи та пілотні проекти, які заслуговують на увагу.

Зокрема, реалізуються пілотні проекти з розробки та впровадження єдиного формату електронної ESG-звітності для об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Мета цих проектів – спростити збір та аналіз даних про ESG-показники на місцевому рівні, підвищити прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, а також сприяти залученню інвестицій у сталий розвиток територій.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) вже розробила рекомендації щодо зелених облігацій та ESG-критеріїв для компаній. Деякі українські банки (наприклад, Ощадбанк, Укрексімбанк) також почали інтегрувати ESG-ковенанти у кредитні договори, але це їхні власні ініціативи.

У процесі інтеграції ESG-принципів у фінансові стратегії та управління бізнесом Україна стикається з низкою системних викликів, які потребують негайного вирішення для забезпечення сталості та конкурентоспроможності економіки. Глобальний тренд на «зелену» трансформацію, підкріплений вимогами міжнародних інституцій та інвесторів, вимагає від України адаптуватися до нових стандартів, подолавши внутрішні структурні слабкості. Серед ключових перешкод:

фрагментація даних між регіонами – відсутність єдиних стандартів збору та аналізу ESG-даних призводить до несумісності інформації між регіонами, що ускладнює порівняльний аналіз і моніторинг прогресу;

дефіцит кваліфікованих фахівців для роботи з цифровими інструментами. Нестача фахівців з ESG-аудиту та цифрових технологій (AI, Big Data, блокчейн), що обмежує можливості автоматизації збору даних і прогнозування ризиків. Відсутність спеціалізованих навчальних програм для підготовки експертів із сталого розвитку, що підтверджується дослідженнями українських науковців. Низький рівень обізнаності бізнесу та державних органів щодо практичного застосування ESG-інструментів.

Ці виклики обмежують ефективність управління ESG-ризиками, зокрема в таких критичних секторах, як аграрний та промисловий, і потребують комплексних рішень на рівні державної політики, бізнесу та міжнародного співробітництва.

Незважаючи на складність викликів Україна має потенціал для їх подолання через системні реформи та використання міжнародного досвіду. Ключовим інструментом стає поєднання державної політики, цифровізації та партнерства з міжнародними інституціями. Конкретними кроками, які дозволять трансформувати виклики в можливості для сталого розвитку, на нашу думку, могли б бути:

розробка національних стандартів ESG-звітності з урахуванням міжнародного досвіду (GRI, TCFD) на основі аналізу міжнародних стандартів, гармонізації з європейським законодавством та створенням національного операційного плану. Потрібно включити галузеві специфіки у стандарти звітності;

створення централізованих платформ для збору та візуалізації ESG-даних (на кшталт open-data інструментів);

Активізація партнерства з міжнародними організаціями (Світовий банк, IFC) для навчання фахівців і трансферу технологій.

створення open-source API на базі міжнародних форматів (наприклад, схем звітності GRI або TCFD) для уніфікації даних між регіонами. Інтеграція з існуючими платформами (наприклад, системою «Дія» або регіональними open-data порталами) для автоматизації збору показників (рівень викидів, соціальні інвестиції тощо);

зниження податку на прибуток для стартапів, що розробляють рішення для моніторингу кліматичних ризиків або «зелених» інвестицій;

залучення та розробка грантових програм на кшталт EU Green Deal для проєктів у сфері circular есоному чи відновлюваної енергетики;

створення технопарків на базі існуючих ІТ-кластерів (наприклад, у Львові чи Дніпрі) з акцентом на ESG-стартапи, де розвивати партнерство з

університетами (наприклад, Державним біотехнологічним університетом) для тестування агротехнологій з низьким вуглецевим вмістом.

До 2030 року цифрові ESG-інструменти, такі як блокчейн для відстеження вуглецевих кредитів, AI-скоринг екологічних ризиків та централізовані платформи збору даних можуть стати обов'язковим елементом фінансових стратегій українських регіонів. Це підтверджується впровадженням пілотних проєктів з електронною ESG-звітністю для ОТГ, а також розробкою модулів для оцінки ESG-ризиків компаній (наприклад, рішення від YouControl). Інтеграція міжнародних стандартів (GRI, TCFD) у національне законодавство і зростаючий попит на «зелені» фінанси прискорять цей процес. Україна має унікальний шанс стати регіональним лідером у сфері «зелених» фінансів. Для цього необхідно поєднати державну політику, інноваційний потенціал бізнесу та міжнародний досвід. Впровадження ESG – це не просто вимога часу, а інвестиція в стабільність і конкурентоспроможність країни.

#### *Література*

1. НБУ. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. 2021.URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Policy\\_rozvytok-stalogo-finansuvannja\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf) (дата звернення 25.04.2025 р.).
2. Вовченко О.С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (дата звернення 25.04.2025 р.).
3. Бондаренко Л. ESG-БАНКІВНИЦТВО В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ВИКЛИКИ ТА НОВІТНІ ТРЕНДИ *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15> (дата звернення 24.04.2025 р.).
4. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. *Sayenko Kharenko*. 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (дата звернення 25.04.2025 р.).
5. Ковган Я. ESG-Стратегія: новий інструмент для підвищення соціальної відповідальності агробізнесу. *AgroPortal*. 2024 URL: <https://agroportal.ua/blogs/esg-strategiya-noviy-instrument-dlya-pidvishchennya-socialnoji-vidpovidalnosti-agrobiznesu> (дата звернення 26.04.2025 р.).

## **СЕКЦІЯ 5**

### **Поведінкова економіка та її вплив на прийняття управлінських рішень: сучасні тенденції та практичні аспекти**

УДК: 005.32:331.101.3

**Бітюк Інна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

В сучасному динамічному світі успішність та ефективність діяльності підприємств в більшій мірі залежить від людського капіталу, а не від впроваджених технологій та інновацій. Адже, персонал на підприємстві – це його рушійна сила, головне джерело ідей та база конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі. Проте, варто зазначити, що в умовах жорсткої конкуренції, нестабільності ринку та стрімкого розвитку технологій, підприємства мають не тільки знайти кваліфікований персонал, але і вміти його утримати і забезпечити високу продуктивність праці. Саме тому питання мотивації персоналу є дуже важливими в системі управління персоналом на підприємстві.

Мотивація – це певний внутрішній двигун, що спонукає людину до дій, націлених на досягнення мети. Вона визначає з якої енергією, ініціативністю, швидкістю та відповідальністю працівник виконує покладені на нього обов'язки. Науковці трактують дану дефініцію по різному, оскільки дане поняття є багатоаспектним, що обумовлює множинність підходів до його розуміння. Так, наприклад, Колот А.М. та Цимбалюк С.О. в своїй праці зазначають, що «Мотивація персоналу – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [1]. Науковець Коленда Н.В. стверджує, що «Мотивація – це внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності» [2, с. 49-53]. Науковці Бондар Т.В. та Краснонос А.С. в своїй науковій праці зазначають, що «Мотивація – це спонукання працівників до праці з метою задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей» [3]. Враховуючи наведені визначення поняття «мотивація персоналу» науковцями, можна стверджувати, що відсутність належного рівня мотивація персоналу призводить в наслідку до зниження якості виконуваної роботи, професійного вигорання, великої

плинності кадрів, а в довгостроковій перспективі навіть до втрати конкурентних переваг підприємства.

Варто зазначити, що в сучасних реаліях мотивація заснована в більшій мірі саме на матеріальному стимулюванні, проте це не завжди відповідає повною мірою очікуванням працівників. Адже, персонал часто прагне до самореалізації, професійного розвитку та зростанню, визнання, балансу між особистим життям та роботою. Тому виникає потреба у впровадженні на підприємствах новітніх та комплексних методів мотивації, які будуть поєднувати все вище перераховане.

З точки зору психології персоналу, розрізняють такі основні види мотивації:

внутрішня мотивація – це внутрішні фактори, які підштовхують до досягнення певної мети не конкретно для когось, а для задоволення особистих потреб;

зовнішня мотивація – це набір зовнішніх факторів, які спонукають людину до дії, проте вони можуть бути як негативні так і позитивні;

біологічна мотивація – це базовий набір чинників, які відповідають за забезпечення фізіологічних потреб.

Такі види мотивації персоналу базуються на мотиваційній моделі А. Маслоу, згідно з якою маємо такі потреби як (від найнижчого рівня до найвищого): фізіологічні потреби; потреби в безпеці; потреби в любові та дружбі, незалежності; почуття власної гідності, довіра та повага з боку інших; потреба в самореалізації [4, с. 113-114].

Щодо трендів сучасної мотивації, то наразі актуальними є:

використання цифрових платформ для гейміфікації праці та навчання персоналу – це включення ігрових елементів в повсякденні завдання та дії, що дозволяє перетворити рутинну роботу працівника в захоплюючий досвід та в кінцевому випадку значно підвищить показники продуктивності праці персоналу;

запровадження індивідуального підходу до мотивації праці, що базується на врахуванні особистісних характеристик людини;

акцент на емоційне благополуччя працівника – це використання програм (Well-being програм) підтримки емоційного, психологічного, фізичного та ментального стану людини, що дозволяє гарно себе почувати та бути в ресурсі для високої продуктивності та активної діяльності у залученні виконання роботи та генеруванні ідей. Основними результатами від Well-being програм є: посилення бренду роботодавця; посилення лояльності співробітників; зменшення витрат на лікарняні; збільшення прибутку шляхом активного залучення персоналу в робочий процес; підвищення продуктивності праці персоналу та підприємства в цілому [5].

Отже, мотивація персоналу підприємства – це не разова дія керівництва, а постійний процес, який вимагає гнучкого, комплексного підходу. Успішні підприємства сьогодні – це ті, які не лише платять гідну заробітну плату своїм працівникам, а й створюють сприятливе середовище, в якому працівники відчують свою цінність та мають змогу розвиватися професійно і бути почутими. Сучасні методи мотивації праці дозволяють не лише знайти і мати кращих фахівців, а і формувати сильну організаційну культуру, яка здатна адаптуватися до мінливості економіки та викликів часу.

### **Література**

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
2. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 49–53.
3. Бондар Т., & Краснонос А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
4. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.
5. Що це таке well-being програми та з чого почати? URL : <https://savvy.ua/well-being-programs/>

УДК 364.442:331.004

**Гудзь Петро,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
**Кривошеєв Ігор,**  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Національний Університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації традиційних моделей оплати праці до умов цифрової економіки. Нові форми праці, зокрема, віддалена робота, гіг-економіка та роботизація, ставлять перед підприємствами та урядами нові виклики, пов'язані з визначенням справедливої і ефективної системи оплати праці. Зміни у технологічному середовищі потребують нових

підходів до мотивації працівників і врегулювання трудових відносин. Водночас, ці зміни спричиняють виникнення нових проблем: нерівність доходів, відсутність ефективного контролю та труднощі в стандартизації оплати праці [3, с. 56-62].

Об'єктом дослідження є процеси організації оплати праці в умовах цифрової економіки, зокрема, вплив новітніх технологій та цифрових платформ на традиційні системи оплати праці, гнучкість трудових відносин та зміну форм працевлаштування. Дослідження зосереджено на вивченні специфіки гіг-економіки, віддаленої роботи та роботизації, а також на адаптації існуючих механізмів компенсації і мотивації працівників у відповідь на ці зміни.

Метою дослідження є виявлення основних проблем організації оплати праці в умовах цифрової економіки та розробка рекомендацій щодо вдосконалення існуючих підходів до оплати праці, зокрема, для працівників, які працюють у нових форматах (віддалено, на основі гіг-платформ).

Методи дослідження у даній роботі спрямовані на вивчення та аналіз проблем організації оплати праці в умовах цифрової економіки, а також на розробку рекомендацій для вдосконалення існуючих підходів. Для досягнення поставленої мети було використано комбінацію кількох методів, що дозволяють отримати комплексну картину сучасного стану і перспектив у цій сфері.

Проблеми та шляхи вдосконалення організації оплати праці в умовах цифрової економіки є надзвичайно актуальними в сучасному світі. З розвитком цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів і поширенням гіг-економіки змінюються як самі форми працевлаштування, так і підходи до організації трудових відносин. Традиційні моделі оплати праці, які орієнтовані на стабільну роботу в умовах фіксованого робочого часу, зазнають суттєвих змін, і організації повинні адаптувати свої системи компенсації до нових умов [1, с. 45-48].

Однією з основних проблем є необхідність врахування різноманітних форм зайнятості в цифровій економіці. Віддалена робота, робота на умовах фрілансу або гіг-платформ (таких як Uber, Upwork) змінює традиційні уявлення про оплату праці. Така зайнятість часто передбачає нестабільність доходів, відсутність соціальних гарантій, а також необхідність самостійно організовувати робочий процес. Це створює певні труднощі як для працівників, так і для роботодавців. Тому традиційна система оплати, заснована на погодинній або посадовій оплаті, не завжди є ефективною і відповідною до нових реалій.

Іншою важливою проблемою є питання диференціації оплати праці в умовах цифровізації. У цифровій економіці зростає значення таких факторів, як

інтелектуальна власність, особисті компетенції, креативність і здатність до швидкої адаптації до змінюваних умов. Відповідно, організація оплати праці повинна враховувати ці індивідуальні особливості. Традиційні підходи до оцінки праці, засновані на кількості відпрацьованих годин або фізичних зусиллях, не завжди можуть адекватно відобразити вклад працівника в результат роботи.

Крім того, в умовах цифрової економіки часто з'являються нові форми компаній, які функціонують без фізичних офісів і можуть мати працівників з різних куточків світу. Це створює додаткові труднощі у визначенні єдиних стандартів оплати праці, соціальних гарантій і умов для працівників, які працюють на різних територіях з різними рівнями життя та розмірами зарплат [2, с. 112-116].

Враховуючи ці проблеми, одним з шляхів вдосконалення організації оплати праці є перехід до більш гнучких та індивідуалізованих моделей. Це може включати використання новітніх технологій для моніторингу результатів роботи, встановлення оплати, що базується на ефективності та результатах праці, а також використання системи бонусів, які стимулюють досягнення високих результатів. Такі підходи дозволяють більш точно відображати вклад кожного працівника в загальний результат, зокрема в тих випадках, коли робота виконується на відстані або в умовах невизначеності.

Таким чином, в умовах цифрової економіки організація оплати праці потребує адаптації до нових реалій, зокрема, до зростання популярності гіг-економіки, віддаленої роботи та автоматизації. Основними проблемами є нестабільність доходів працівників у нових форматах працевлаштування, нерівність доходів між різними категоріями працівників та складність стандартизації оплати праці в умовах технологічних змін. Для вдосконалення організації оплати праці необхідно розробити нові моделі трудових договорів, системи мотивації та компенсацій, а також враховувати особливості цифрових платформ. Адаптація до цих змін забезпечить більш справедливі умови праці, покращить ефективність управлінських рішень і сприятиме розвитку економіки в цілому.

### *Література*

1. Гончаренко С.І. Проблеми цифровізації економіки та її вплив на трудові відносини. *Трудові ресурси та управління*, 2023. № 9. С. 45–48.
2. Ковальчук І.П. Вплив гіг-економіки на організацію оплати праці в Україні. *Український економічний журнал*, 2022. № 8. С. 112–116.
3. Шевченко Т.В. Адаптація моделей оплати праці до умов цифрової трансформації. *Економіка та управління*, 2023. № 7. С. 58–62.

УДК 005.96:159.944.4

**Гуцуляк Наталія,**  
*старший викладач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
PhD за спеціальністю 051 Економіка,  
Ковальчук Вероніка,*  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна*

## **МЕТОДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕРСОНАЛУ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Внаслідок сучасного швидкого стилю життя, постійних змін та нестабільності стреси стали буденним явищем. Від них страждають абсолютно усі. Наближення дедлайну, суперечки на роботі, конкуренція чи перенавантаження обов'язками: усе це може вплинути на рівень ментальної стійкості людини та призвести до вигорання.

Метою даної роботи є визначення та розпізнання стресів, та надання практичних рекомендацій щодо попередження стресів в контексті менеджменту людських ресурсів.

Професійний стрес – це явище, що виникає внаслідок певних факторів пов'язаних з професійною діяльністю, які негативно впливають на ментальне та фізичне здоров'я людини. Внаслідок тривалої дії стресу, у кожної людини будуть проявлятися його негативні наслідки. Погіршується загальний добробут, рівень щастя працівника та його задоволеності життям, втрачається інтерес до роботи, мотивація працювати та розвиватись. Здоров'я людини стає більш вразливим, вона починає хворіти, часто хронічно, та стає фізично та психологічно слабкою [1]. Такий стрес загрожує недобрими наслідками не лише для людини, яка страждає, а й для організації, в якій вона працює.

Професійний стрес є чи не одним із найпоширеніших його видів. Щороку з ним борються мільйони людей по всьому світу. Навіть у найуспішніших та найпрогресивніших компаніях ніхто повністю не застрахований від цього.

Управлінці та менеджери в сьогоденних умовах, в умовах невизначеності мають володіти навичками керування стресами інших, проте це неможливо без власної стресостійкості. Резилентність (психологічна стійкість до стресу, вміння швидко відновлюватись) – це здатність зберігати в несприятливих

ситуаціях стабільний рівень психологічного та фізичного функціонування, виходити з таких ситуацій без стійких порушень, успішно адаптуючись до несприятливих змін [4]. Завдання менеджера – цьому навчати своїх підлеглих, та увесь персонал. Це дозволяє не лише запобігти збиткам компанії, а й допомагає працівникам ефективно працювати та підтримувати гарний баланс між роботою та власним життям.

Найпершим кроком до боротьби зі стресами стане саме їх виявлення. Тому, корисним буде розглянути основні ознаки стресового напруження у людини: неможливість зосередитись на чомусь; надто часті помилки в роботі та погіршення пам'яті; часте виникнення відчуття втоми, та болі у спині, голові та шлунку; підвищена збудливість та загострення шкідливих звичок (паління, вживання алкоголю, інших речовин тощо); робота та хобі не приносять попереднього задоволення; постійне відчуття недоїдання або втрата апетиту; неможливість вчасно завершити роботу [2].

Ці та деякі інші ознаки будуть сигналізувати, що необхідно негайно застосувати знання з стрес-менеджменту та допомогти працівникам справитись з складною ситуацією.

Стрес-менеджмент – це процес цілеспрямованого впливу на працівників організації з метою здобуття навиків адаптації до стресової ситуації, усунення чи зменшення джерел стресу й оволодіння методами нейтралізації стресових станів [3]. Стрес-менеджмент може проявлятися у різних формах, тому варто ознайомитись із найефективнішими прийомами та техніками. До них можна віднести:

- організація різних спеціалізованих тренінгів, зосереджених на розпізнаванні симптомів стресу і їх подоланні;
- розробка програми підтримки співробітників, включаючи консультації по запобіганню та лікуванню пов'язаних зі стресом порушень здоров'я;
- надання можливості гнучкішого графіка роботи;
- проведення семінарів з управління конфліктами і розвитку навичок міжособистісного спілкування для співробітників;
- забезпечення відкритості каналів комунікації між вищим рівнем менеджменту та іншою частиною організації;
- проведення внутрішніх івентів, спрямованих на підвищення привабливості роботи в організації;
- оптимізація системи мотивації та стимулювання персоналу [3].

Підсумовуючи написане, можна зробити висновок, що стрес це досить поширене та небезпечне явище, особливо у робочому середовищі. Проте, наявність навичок зі стрес – менеджменту може добре допомогти у вирішенні

цієї проблеми. Використовуючи надані практичні рекомендації, керівництво зможе одночасно як піклуватись про своїх підлеглих, так і стимулювати продуктивну атмосферу праці всередині своєї організації.

#### ***Література***

1. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 412–417. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_3\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_67).
2. Булах В. П. Стрес та його вплив на організм людини. *Медсестринство*. 2014. № 3. С. 10–15.
3. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10034>.
4. Що таке стійкість і чому важливо відновлюватися. What is Resilience and Why is it Important to Bounce Back? *positivepsychologyprogram.com*. 3 січня 2019 р. URL: <https://positivepsychology.com/what-is-resilience/>

УДК 330.88:338.4

***Дороніна Ольга,***  
*доктор економічних наук, професор,*  
*завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки*  
***Трегубов Олександр,***  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки*  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*м. Вінниця, Україна*

### **ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах турбулентності бізнес-середовища підприємці все частіше вимушені діяти у ситуаціях, що вимагають швидких і нестандартних рішень. При цьому, такі рішення приймаються не лише на основі аналітики, а й під впливом емоцій, інтуїції, досвіду, суспільного впливу (тиску).

В підприємницькій діяльності часто має місце обмежена раціональність і систематичність помилок: представники бізнесового сектору не мають повної, вичерпної інформації щодо контексту вибору, ймовірності настання ризиків, можливих альтернативних варіантів бізнес-рішень та їх можливих наслідків. Така обмеженість схиляє економічних суб'єктів до певних когнітивних спотворень, які, в свою чергу, можуть призводити до прийняття нераціональних рішень [1]. Саме це й обумовлює потребу поглибленого вивчення поведінкових

аспектів при впровадженні підприємницької діяльності та ухваленні рішень підприємцями, актуальність якої особливо зростає через високий рівень невизначеності бізнес-середовища в умовах воєнної економіки.

В умовах воєнного стану в Україні в діяльності підприємців наочніше проявляються такі поведінкові аспекти як надання переваги менш вигідному, але більш ймовірному варіанту реалізації бізнес-рішення, евристичні спрощення та «дзеркальний ефект» відносно зміни переваг в умовах ризику, когнітивні викривлення, непослідовність вибору в умовах визначеності тощо. Підприємці в кризових умовах часто схильні також до ефекту уникнення втрат, відкладаючи непопулярні, але необхідні рішення (наприклад, оптимізацію персоналу).

В основі економічної теорії лежить постулат, згідно з яким люди роблять свій вибір з огляду на оптимальний результат, тобто вибір ґрунтується на «раціональних очікувань» [2, с.21]. Класична економіка розглядає підприємця як раціонального суб'єкта, який максимізує прибуток та приймає логічні рішення. Однак, в реальному житті, люди, зокрема ті, хто займаються підприємництвом, свій вибір та ухвалення відповідних рішень здійснюють не завжди оптимально, а швидше в такий спосіб, щоб ці рішення були прийнятними для них виходячи з різноматнітних міркувань, переконань тощо. Ці питання є предметним полем поведінкової економіки.

Як відомо, основним об'єктом вивчення поведінкової економіки є межі раціональності економічних агентів. Поведінкові моделі найчастіше поєднують досягнення психології з неокласичною економічною теорією, охоплюючи цілий ряд концепцій, методів і областей дослідження [3, с.41]. Саме тому поведінкова економіка, що поєднує інструменти економіки та психології, набуває все більшого значення для обґрунтування успішних підприємницьких рішень.

Якщо раціональна поведінка передбачає дії економічного агента в точній відповідності з його уподобаннями, що є стабільними, то фактично, в економічних реаліях, економічні агенти (підприємці) мають систему уподобань (переваг), якій притаманна динаміка, а їх пріоритети можуть швидко змінюватися. Крім того, вподобання можуть бути не завжди транзитивні.

Серед важливих поведінкових чинників, що впливають на підприємництво виокремимо такі: гіпероптимізм – переоцінка власних можливостей та недооцінка ризиків; евристики – спрощені правила прийняття рішень («ефект якоря», «доступність»); страх втрати – небажання ризикувати навіть за очевидної вигоди; емоційне мислення – прийняття рішень на основі настрою чи інтуїції.

Саме вони, обумовлюють ірраціональну поведінку більшості суб'єктів підприємницької діяльності, що в свою чергу, як наголошують дослідники,

об'єднує три основні риси: обмежена раціональність, проблеми з самоконтролем та суспільний вплив [3, с.41]. Наприклад, під суспільним впливом, підприємці можуть ухвалювати рішення щодо започаткування соціального підприємництва, логіка якого принципово не відповідає класичним критеріям економічної оптимальності, оскільки, наприклад, частина отриманого прибутку, не направляється в подальший розвиток бізнесу, а йде на вирішення значущої та актуальної проблеми.

Збалансування умов раціональності та ірраціональності при ухваленні підприємницьких рішень вбачається чинником ефективізації підприємницької діяльності: раціональність дає аналітику, логіку, контроль ризиків, а ірраціональність – інтуїцію, креативність, віру в неможливе. Отже, в провадженні підприємницької діяльності можуть бути корисними такі прийоми, що дозволять ухвалювати більш ефективні/прийнятні рішення:

1. Розділення в практичній діяльності фаз мислення: фаза креативу, що втілює ірраціональний підхід (генерація ідей, «мозковий штурм», мрії без обмежень та ін.) та фаза аналізу, що ґрунтується на раціональному підході (перевірка ідей на життєздатність, оцінка конкуренції, ресурсів тощо).

2. Організація збору даних, використання аналітики та моделей для прийняття рішень без надмірних очікувань та сподівань, що саме це є єдино вірним шляхом обґрунтування рішень (запобігання «пастки паралічу від аналітики»).

3. Проведення консультацій та командне прийняття рішень, коли саме в підприємницькій команді формується баланс раціонального та ірраціонального (один думає як стратег, інший як новатор, третій – як скептик). Ментор чи зовнішній радник (експерт) може стати «дзеркалом» для перевірки балансу.

4. Створення основи для мінімізації підприємницьких ризиків через тестування (фокус-група, пілотний запуск та ін.).

5. Розвиток інтуїції та практики рефлексії. Важливо аналізувати після ухвалення та реалізації бізнес-рішення, що спрацювало, а що ні: логіка, інтуїція, удача, досвід, аналітика тощо.

Урахування психологічних аспектів при плануванні, ризик-менеджменті та формуванні підприємницьких команд допоможе зменшити вплив таких поведінкових пасток (помилки мислення або упереджень, які можуть заважати підприємцю приймати зважені та ефективні рішення):

ефект надмірної впевненості, коли підприємець вважає, що його знання, досвід чи інтуїція є надзвичайними;

пастка уникнення втрат – страх втрат сильніший за бажання отримати прибуток (наприклад, підприємець відмовляється змінити стратегію, навіть якщо вона не працює, бо вже «забагато вкладено»);

ефект статус-кво – схильність зберігати існуючий стан речей, навіть якщо він неефективний (зокрема, небажання впроваджувати інновації);

ефект якоря – рішення залежить від першої отриманої інформації, навіть якщо вона нерелевантна;

евристика доступності – рішення базується на тому, що легше згадується, а не на реальних даних;

ескалація зобов'язань, що може проявлятися у небажанні зупиняти проєкт, у який уже вкладено ресурси, навіть якщо його перспективи відсутні.

Отже, поведінкові чинники суттєво впливають на ефективність підприємницьких рішень. Баланс між раціональністю та ірраціональністю є ключовим елементом стратегічного розвитку бізнесу та зміцнення підприємницької команди.

### ***Література***

1. Біла І.С. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка і суспільство*. Вип. 65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>
2. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду/ пер.з англ. С. Крикуненко. К.: Наш Формат, 2025. 464 с.
3. Танклевська Н.С., Повод Т.М. Поведінкова економіка: етимологія, сутність, теорія. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. Вип. 3,4. 2021. С. 38-45.

УДК 658.014.1:339.924(477:4-6ЄС)

***Канюка Володимир,***  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В умовах активної євроінтеграції України питання ділової репутації вітчизняних підприємств набуває особливого значення. Трансформація ділової репутації стає не лише бажаним, але й необхідним процесом для українських компаній, які прагнуть успішно конкурувати на європейському ринку та залучати іноземні інвестиції.

Актуальність дослідження трансформації ділової репутації українських підприємств в умовах євроінтеграції обумовлена низкою факторів. Назвемо деякі з них. Вихід на європейський ринок вимагає від українських підприємств відповідності високим стандартам ведення бізнесу, де репутація відіграє ключову роль у формуванні довіри споживачів та партнерів. Євроінтеграційні процеси стимулюють перехід від пострадянської моделі ведення бізнесу до сучасних європейських практик, що передбачає трансформацію підходів до формування та управління діловою репутацією. Позитивна ділова репутація є ключовим фактором для залучення іноземних інвестицій, що особливо важливо в контексті економічного розвитку України. Гармонізація українського законодавства з європейським вимагає від підприємств адаптації своїх бізнес-процесів та практик, що безпосередньо впливає на їхню репутацію.

Наразі загальновизнаного визначення ділової репутації підприємства (організації, компанії, бізнесу) не існує. Визначення ділової репутації різняться залежно від юридичного, економічного та соціологічного контекстів, проте всі вони вказують на її нематеріальну природу та відображення оцінки зацікавлених сторін щодо якостей та дій підприємства. Не існує також однастайності серед науковців та практиків у відповіді на питання «з чого складається ділова репутація?».

В різних джерелах інформації ключові компоненти ділової репутації представлені по-різному [1–5]. Ключові складові ділової репутації охоплюють якість товарів та послуг, рівень обслуговування клієнтів, ідентичність бренду, онлайн-присутність, поведінку співробітників та фінансову стабільність [1]. Інші підходи виділяють такі компоненти, як імідж, репутація керівника, інформаційна прозорість, організаційна культура, соціальна адаптивність та дотримання законодавства [2]. Ділова репутація також є результатом колективного сприйняття зацікавленими сторонами якості продукції, фінансових показників, соціальної та екологічної відповідальності, а також етичних практик компанії [3]. Сильний бренд будується на візуальних елементах, місії, цінностях, поведінці співробітників, успіху бізнесу та комунікаціях. До основних елементів, що впливають на ділову репутацію, включають також бачення та цілі, корпоративний діалог (комунікації), корпоративний капітал (людські ресурси), операційні можливості (знання, етика, якість) та бізнес-результати (фінанси, прозорість) [4]. Репутація формується на основі досвіду та інформації, включаючи минулі взаємодії, партнерства та комунікації. Важливими елементами також є цінність компанії як довгострокової інвестиції, якість управління, фінансова надійність, інновації, робоче середовище, поведінка, громадянська позиція, лідерство та результативність [5].

Зупинимось на основних проблемах трансформації ділової репутації українського бізнесу в умовах євроінтеграції України. До таких проблем слід віднести культурні відмінності, мовний бар'єр. Різниця в бізнес-культурі між Україною та країнами ЄС, недостатнє володіння іноземними мовами можуть призводити до непорозумінь, ускладнювати комунікацію з європейськими партнерами, клієнтами та негативно впливати на репутацію українських компаній. Інша проблема зумовлена високими корупційними ризиками: сприйняття України як країни з високим рівнем корупції також негативно впливатиме на репутацію українських компаній в ЄС. Багато українських підприємств все ще не готові до повної прозорості своєї діяльності, що є нормою для європейського бізнесу. Підрипати репутацію українських компаній може невідповідність бізнес-практик європейським нормам, складність адаптації до європейського законодавства, а також невідповідність продукції та послуг європейським стандартам якості. Багатьом українським підприємствам бракує коштів для інвестування в репутаційний менеджмент та маркетинг на європейському рівні, розуміння важливості корпоративної соціальної відповідальності та досвіду її впровадження. Доволі значна кількість українських брендів маловідомі на європейському ринку, що ускладнює формування позитивної репутації. Викликати недовіру з боку європейських партнерів та інвесторів може нестабільність економічного та політичного середовища в Україні. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає зміни на рівні окремих підприємств, галузей та державної політики.

Трансформація ділової репутації українських підприємств в умовах євроінтеграції є складним, але надзвичайно важливим процесом. З одного боку, підприємства стикаються зі значними викликами, включаючи необхідність адаптації до європейських стандартів та цінностей, подолання корупції та економічних наслідків війни. З іншого боку, євроінтеграція відкриває безпрецедентні можливості для зростання, залучення інвестицій та виходу на нові ринки.

Для успішної трансформації ділової репутації українським підприємствам необхідно: активно впроваджувати європейські стандарти якості, безпеки та екологічності виробництва для підвищення конкурентоспроможності на ринку ЄС; інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та етичної поведінки у всі аспекти діяльності, враховуючи зростаючу важливість цих факторів для європейських споживачів та партнерів; забезпечити високий рівень інформаційної прозорості та відкритості у відносинах із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів та громадськість; надавати

високоякісне обслуговування клієнтів, враховуючи європейські стандарти сервісу та орієнтуючись на потреби споживачів; слідкувати за змінами в законодавстві та стандартах ЄС, брати участь у консультаціях та використовувати можливості, що надаються програмами підтримки бізнесу в рамках євроінтеграції. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка, спрямована на спрощення процедур сертифікації, надання фінансової допомоги для адаптації до європейських стандартів та боротьбу з корупцією.

### *Література*

1. Korzhevskiy I., & Mihus I. (2022). Business reputation of enterprises: definitions, structure and reputation risk management. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 89–99.
2. 6 key components of your business' reputation that you must manage. URL : <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/6-key-components-of-your-business-reputation-that-you-must-manage/>
3. Business Reputation Management: How to Create and Maintain a Good Reputation. URL : <https://www.meltwater.com/en/blog/how-a-business-can-create-and-maintain-a-good-reputation>
4. ITL #95 Building corporate reputation: five core elements that must be in balance. URL : <https://www.ipra.org/news/itle/building-corporate-reputation-five-core-elements-that-must-be-in-balance/>
5. A good corporate reputation is vital: Importance, components, and benefits. URL : <https://cuttingedgepr.com/articles/good-corporate-reputation-is-vital/>

УДК 331.556.4:005.96(430)

*Каружа Любов,  
студентка,  
Master of Arts Personalmanagement,  
IU International University of Applied Sciences,  
Erfurt, Germany*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЕКСПАТРІАНТІВ У НІМЕЦЬКІ КОМПАНІЇ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

У сучасному світі міжнародна мобільність кваліфікованих кадрів стала однією з визначальних тенденцій у сфері управління персоналом. В умовах демографічного спаду, зростаючої глобалізації та нестачі висококваліфікованих працівників, німецькі компанії дедалі частіше звертаються до експатріантів –

іноземних фахівців, які тимчасово працюють за межами своєї країни походження. Однак ефективна інтеграція таких працівників у професійне та соціальне середовище залишається серйозним викликом, який вимагає системного та стратегічного підходу з боку роботодавців.

Однією з найбільших перешкод на шляху до успішної інтеграції експатріантів є культурні відмінності. Вони проявляються не лише у стилях комунікації чи управління, а й у повсякденних очікуваннях, поведінкових моделях, розумінні часу та ієрархії. Особливо складним є пристосування до високої формалізованості й структурованості німецької корпоративної культури, що може різко контрастувати з більш гнучкими або неформальними культурами. За результатами дослідження Expat Insider 2024, 39% експатріантів зазначили, що їм складно адаптуватися до місцевої культури, а 41% не відчувають себе «як удома» в Німеччині.

Не менш значущими є мовні бар'єри. Незважаючи на міжнародність багатьох компаній, знання німецької мови залишається критично важливим для повноцінної участі у внутрішньому житті організації, налагодження соціальних контактів і вирішення побутових питань. Ті ж дані Expat Insider свідчать, що 67% експатріантів вважають німецьку мову складною для вивчення, а 51% мають труднощі у повсякденному житті без її знання.

Культурні й мовні виклики часто призводять до ще одного серйозного явища – соціальної ізоляції. Експатріанти стикаються з труднощами у налагодженні дружніх зв'язків, що ускладнює їхнє емоційне благополуччя та загальне задоволення життям. Особливо вразливими є партнери експатріантів, які часто не працюють і мають обмежений доступ до соціальних контактів, що, своєю чергою, впливає і на ефективність самого працівника.

Ще одним критичним фактором є внутрішні організаційні бар'єри. Часто HR-підрозділи не мають чітко прописаних політик щодо інтеграції іноземних працівників, бракує систем підтримки, менторських програм або інтеркультурного коучингу. Бюрократичні труднощі, недосконалі цифрові сервіси та відсутність гнучкості в адміністративних процедурах також створюють додаткове навантаження на експатріантів.

Щоб забезпечити успішну інтеграцію, компанії повинні реалізовувати багаторівневі стратегії. Передусім HR-відділи мають виконувати не лише адміністративну, а й стратегічну функцію: розробляти індивідуальні плани адаптації, впроваджувати інтеркультурні тренінги, підтримувати супровід партнерів та дітей, створювати прозорі механізми зворотного зв'язку.

Одним з найефективніших інструментів вважаються менторські програми. Призначення досвідченого працівника-наставника дозволяє експатріантові

швидше зрозуміти неформальні правила компанії, побудувати внутрішню мережу контактів та адаптуватися до нової корпоративної культури. Водночас коучинг сприяє не лише професійній, а й особистісній адаптації, допомагає впоратися з емоційними викликами й уникнути культурного шоку.

Важливо також інтегрувати родини експатріантів у загальну адаптаційну стратегію. Партнери мають отримувати доступ до мовних курсів, соціальних заходів, програм підтримки зайнятості. Компанії, які інвестують у супровід родин, значно знижують ризик дострокового завершення контракту й підвищують загальну лояльність.

Ще одним ключовим елементом є активна політика різноманіття. Лише за умови, коли культурна багатоманітність визнається цінністю, а не перешкодою, можна досягти синергії командної роботи, інноваційності та стійкого розвитку. Diversity-менеджмент має включати не лише тренінги, а й моніторинг, оцінку ефективності, адаптацію політик до нових викликів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що інтеграція експатріантів є не просто HR-задачею, а стратегічним питанням, яке впливає на довгостроковий успіх компанії. Успішна інтеграція вимагає системного підходу, уваги до індивідуальних потреб, культурної чутливості та інвестицій у підтримку як працівників, так і їхніх родин. Це не витрати, а інвестиція у стабільність, конкурентоспроможність і людський капітал у глобалізованому світі.

### *Література*

1. Becker, M. (2015). *Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Schäffer-Poeschel.
2. Bunkmann, M. (2023). *Expatriates – eine verhaltensökonomische Analyse von Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler.
3. Expat Insider (2024). *Germany Unwrapped: Expats Give the Worst Rating Yet*. InterNations.
4. Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Society for Human Resource Management.
5. Hajro, A., Stahl, G. K., Clegg, C. C., & Lazarova, M. B. (2019). Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 328–352.
6. Imani, D. & Pfaffenbach, C. (2019). *Internationale Hochqualifizierte in deutschen Städten: Integration auf Zeit*. Verlag der ARL.
7. Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (2005). *Interkulturelles Handeln in Unternehmen: Grund-Strategien und praktische Überlegungen*.
8. Naithani, P. (2009). Model of expatriate adjustment and framework for organisational support. *Zenodo*.
9. Stahl, G. K. (2001). *The Nature and Effectiveness of Expatriate Coping Strategies*. INSEAD.
10. Voigt, T. (2022). *Erfolgreiche Integration von internationalen Fachkräften in KMU*. VIA Bayern.

УДК 339.5

**Ковальова Вікторія,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
**Решетняк Єгор,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна,

## **РОЛЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі неможливо уявити без електронної комерції (e-commerce). Вона значно впливає на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), забезпечуючи швидкість, ефективність та доступність міжнародних торговельних операцій.

Серед основних переваг електронної комерції у сфері ЗЕД можна визначити наступні:

розширення ринків – завдяки онлайн-платформам компанії можуть виходити на міжнародні ринки, долаючи географічні бар'єри. Це сприяє зростанню обсягів міжнародної торгівлі, підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку та залученню іноземних партнерів;

зниження витрат – використання цифрових платформ дозволяє зменшити витрати на логістику, посередників і ведення бізнесу. Автоматизація процесів знижує операційні витрати та сприяє швидшій окупності інвестицій;

прискорення операцій – автоматизовані системи оплати, електронні документи та швидка обробка замовлень підвищують ефективність ЗЕД. Використання цифрових контрактів (смарт-контрактів) забезпечує миттєве виконання угод та мінімізує бюрократичні перепони;

прозорість і безпека – використання технологій блокчейн, електронних підписів та інших засобів цифрової автентифікації підвищує довіру між сторонами угоди. Ці технології допомагають зменшити ризики шахрайства та забезпечити збереження даних.

Світовий ринок електронної комерції демонструє стійке зростання протягом останніх років, що зумовлено цифровізацією бізнесу та зміною споживчих звичок. У 2024 році обсяг продажів у сфері електронної комерції перевищив 6,3 трлн доларів США, що на 8,76% більше порівняно з

2023 роком [1]. На рис. 1 подана динаміка росту світового ринку електронної комерції у 2020-2024 рр.

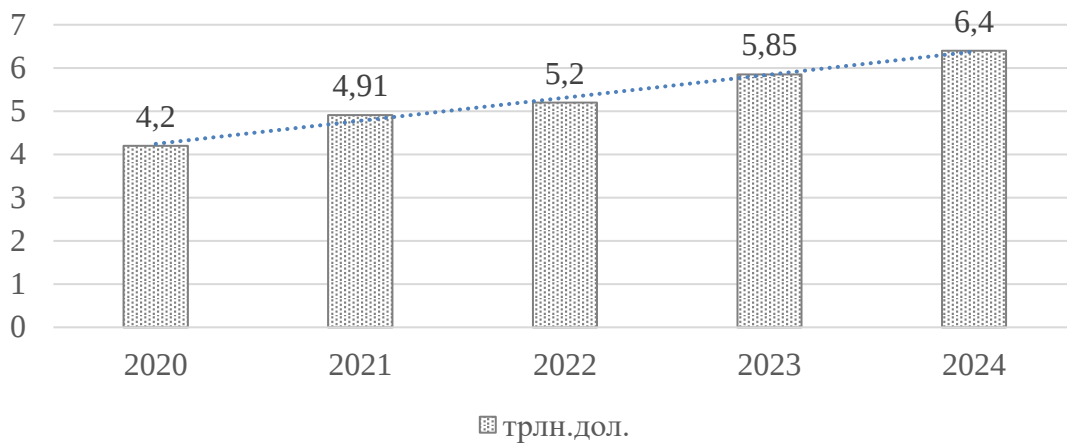


Рис. 1. Динаміка росту світового ринку електронної комерції (2020-2024 рр.) [2]

Основними факторами, що сприяють зростанню електронної комерції, є збільшення кількості інтернет-користувачів, розвиток мобільних технологій, покращення логістичних послуг та впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект. Ці тенденції створюють сприятливі умови для подальшого розвитку електронної комерції у світі.

Серед головних проблем та труднощів електронної комерції у сфері зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити такі аспекти:

юридичні та регуляторні обмеження – кожна країна має свої вимоги щодо електронної торгівлі, оподаткування та захисту даних. Це може створювати складнощі для компаній, які прагнуть вийти на міжнародний ринок;

кібербезпека – ризики шахрайства, витоку конфіденційної інформації та кібератак залишаються серйозною загрозою для компаній. Недостатній рівень захисту персональних даних може призвести до фінансових втрат і репутаційних ризиків;

логістичні труднощі – ефективне міжнародне постачання потребує оптимізації логістичних процесів та партнерств із надійними перевізниками. Високі витрати на транспортування, митні процедури та обмеження, пов'язані з епідеміями або війнами, можуть впливати на швидкість доставки товарів;

міжнародна конкуренція – глобальний характер електронної комерції створює умови для жорсткої конкуренції між компаніями різних країн. Вітчизняним підприємствам важливо впроваджувати інновації та використовувати сучасні маркетингові стратегії для залучення клієнтів.

Перспективи розвитку електронної комерції у зовнішньоекономічній діяльності є значними та багатообіцяючими. Впровадження штучного інтелекту дозволяє аналізувати споживчі вподобання, прогнозувати попит і

персоналізувати пропозиції для клієнтів, що сприяє підвищенню рівня продажів. Аналітика великих даних допомагає виявляти ринкові тенденції, оптимізувати стратегії продажів та покращувати логістичні процеси.

Подальший розвиток цифрових валют і смарт-контрактів сприяє спрощенню міжнародних фінансових операцій, зниженню витрат на обмін валют і підвищенню швидкості проведення транзакцій. Застосування доповненої та віртуальної реальності надає можливість покупцям переглядати товари у 3D-форматі, що покращує споживчий досвід і підвищує рівень довіри до продавця.

Таким чином, електронна комерція відіграє ключову роль у модернізації зовнішньоекономічної діяльності, сприяючи глобалізації бізнесу та розвитку міжнародної торгівлі. Водночас, для максимального використання її потенціалу необхідно враховувати існуючі ризики та знаходити ефективні шляхи їх подолання.

#### ***Література***

1. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL : [https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/?utm\\_source=chatgpt.com](https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 17.03.2024 р.).
2. Revenue share of the e-commerce market worldwide from 2019 to 2029, by sales channel. URL : <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (дата звернення: 17.03.2024 р.).

УДК 331.101.3:005.32

***Кучмійова Тетяна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,  
**Дурнєва Наталія,**  
здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна*

## **МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ ПЕРСОНАЛУ**

За сучасних умов конкурентного ринку праці результативність компанії значною мірою визначається саме якістю управління персоналом. Важливу роль у цьому відіграє продумана система мотивації, адже професійне

зростання, зацікавленість і відданість співробітників безпосередньо впливають на ефективність роботи та в майбутньому на успіх підприємства.

Сучасні дослідження в галузі управління персоналом підтверджують, що мотиваційна стратегія є ключовим чинником підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Ефективними засобами мотивації визнано визнання досягнень, систему заохочень та розвиток корпоративної культури, які сприяють створенню сприятливого робочого клімату [5].

Мотиваційна стратегія спрямована на формування стимулів і умов, які допомагають працівникам максимально розкрити свій потенціал для досягнення цілей компанії. Вона покликана підвищити рівень задоволеності персоналу та сприяти їхньому професійному зростанню, що, у свою чергу, веде до підвищення продуктивності, покращення якості продукції чи послуг і зміцнення конкурентних позицій підприємства [4].

Сучасна мотиваційна система в організаціях є комплексним процесом, що поєднує різні підходи до стимулювання персоналу. Вона охоплює як матеріальні заохочення – премії, бонуси, акції та перспективи кар'єрного зростання, так і нематеріальні методи, зокрема визнання досягнень і висловлення подяки за вклад у розвиток компанії. Такі заходи сприяють зміцненню внутрішньої мотивації співробітників та створенню сприятливого робочого середовища [5].

Неодмінною частиною мотиваційної стратегії є програми навчання та розвитку, які сприяють професійному зростанню співробітників. Вони можуть охоплювати як внутрішні тренінги, так і зовнішні курси чи сертифікаційні програми [3].

Важливу роль у мотиваційній стратегії відіграють соціально-психологічні чинники. Створення позитивної корпоративної культури, де співробітники відчують свою приналежність до команди та залученість у спільні цілі, є ключовим елементом. Відкрита комунікація та визнання досягнень працівників сприяють формуванню сприятливого середовища, що надихає на професійний розвиток і реалізацію потенціалу. Ефективна реалізація мотиваційної системи вимагає врахування індивідуальних потреб і пріоритетів кожного працівника, надаючи їм можливості для самореалізації та професійного зростання. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню рівня мотивації та продуктивності [1].

Основою конкурентоспроможності компанії є комплексне управління, яке враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори. Важливу роль у цьому відіграють ефективна мотивація працівників та правильне управління

трудовими відносинами, що дають можливість підприємству бути гнучким і адаптуватися до змін на ринку [4].

Важливо, що у стратегічному управлінні слід враховувати мотивацію через корпоративні цінності та культуру компанії. Створення позитивної організаційної культури, яка відображає стратегічні цілі підприємства, може стати потужним стимулом для працівників, і відповідно до значних досягнень [2].

Збільшення ефективності мотиваційної системи для досягнення стратегічних цілей компанії набуває все більшої актуальності. Однією з нових форм оплати праці, що здобуває популярність, є компенсація у вигляді відсотка від виручки. Однак впровадження таких систем потребує врахування можливих ризиків, таких як нерівність доходів чи конфлікти між різними групами працівників. Тому важливим є проведення ретельного аналізу та планування для мінімізації негативних наслідків.

### *Література*

1. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
2. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Інтернаука: Міжнародний науковий журнал*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
3. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
4. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=efek\\_2020\\_11\\_45](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2020_11_45)
5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

УДК: 331.101.36

**Лазаренко Юлія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах зростаючої конкуренції, швидких технологічних змін та демографічних зрушень здатність організації залучати, розвивати, мотивувати та утримувати талановитих співробітників стає не лише конкурентною перевагою, а передумовою її життєстійкості, сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей. Сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю кваліфікованих кадрів та зростанням вимог й запитів працівників щодо умов праці, можливостей для професійного зростання і рівня залученості в організаційні процеси. Дослідження провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey та Deloitte, свідчать про те, що компанії, які ефективно управляють талантами та підтримують високий рівень залученості персоналу, демонструють вищу продуктивність праці, нижчий рівень плинності кадрів та сильніший інноваційний потенціал, що має безпосередній вплив на результати діяльності бізнесу [1-2]. Водночас, багато організацій стикаються зі значними викликами у сфері управління людським капіталом. Неефективні стратегії залучення та недостатня увага до розвитку й утримання талантів призводять до втрати цінних співробітників, зниження продуктивності та погіршення корпоративної культури. Особливо гостро ці проблеми постають в кризових умовах, коли здатність організації швидко адаптуватися, зберігати ключових співробітників та підтримувати їхню мотивацію та залученість стає критично важливою для її виживання та подальшого розвитку.

Наукові дослідження у сфері HRM підкреслюють стратегічну роль управління талантами та залученістю персоналу у забезпеченні конкурентоздатності організації. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, питання формування ефективних систем талант-менеджменту, адаптованих до сучасних викликів, а також розробки дієвих механізмів підвищення рівня залученості персоналу залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

У сучасному науковому дискурсі талант-менеджмент визначається, як стратегічний процес виявлення, залучення, професійного розвитку та утримання працівників з високим потенціалом, які є критично важливими для досягнення довгострокових цілей організації. Цей підхід розглядає людський капітал не лише як ресурс, а як ключовий актив, що формує конкурентоспроможність компанії [2]. Одним із ключових факторів ефективності системи талант-менеджменту виступає рівень залученості працівників. Саме залученість персоналу виступає необхідною ланкою між управлінськими рішеннями та результатами діяльності організації [3]. Працівники, які відчують себе емоційно та інтелектуально залученими, виявляють більшу ініціативу, відповідальність та готовність перевищувати встановлені очікування. Відповідно, підтримка високого рівня залученості має розглядатися, як передумова побудови ефективної системи управління талантами, що орієнтована на досягнення довгострокового успіху.

У широкому сенсі категорія «залученість» визначається, як стан глибокого емоційного й інтелектуального зв'язку працівника з організацією, що спонукає його до активної та продуктивної діяльності. Аналітики Gallup Institute характеризують залученість персоналу, як багатоаспектну категорію, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові складові взаємодії працівника з елементами організаційного середовища, підкреслюючи важливість відчуття причетності до організації та добровільної готовності докладати додаткових зусиль для досягнення поставлених цілей [4]. Когнітивний (інтелектуальний) аспект залученості відображає усвідомлення працівником цілей організації та розуміння свого внеску в їх досягнення, емоційний аспект пов'язаний з позитивним ставленням до роботи, команди та організації в цілому, поведінковий аспект, у свою чергу, проявляється у свідомій та активній участі в організаційних процесах та прагненні до досягнення високих результатів. Серед найвідоміших моделей, що висвітлюють концептуальні засади залученості персоналу, варто виокремити модель Gallup Q12, опитувальник Utrecht Work Engagement Scale (UWES), модель Aon Hewitt, модель Deloitte, а також X-модель залученості, розроблену консалтинговою компанією BlessingWhite. На основі порівняльного аналізу зазначених моделей та синтезу їх змістових елементів можна зробити висновок щодо універсальних драйверів залученості персоналу, які простежуються у всіх підходах: ефективне лідерство, що проявляється через підтримку, довіру й послідовність дій; можливості для розвитку й зростання, які забезпечують внутрішню мотивацію; усвідомлення значущості й змістовності праці, що зміцнює внутрішній сенс і емоційний зв'язок із діяльністю; відчуття справедливості й визнання, а також відповідність

між особистими цінностями працівника і корпоративними цінностями організації, яка створює підґрунтя для довготривалої організаційної прихильності. З управлінської точки зору, окреслені драйвери є основою для розробки та впровадження інструментів формування залученості, які можуть бути ефективно інтегровані у систему талант-менеджменту. Насамперед, мова йде про створення програм розвитку лідерських компетенцій, орієнтованих на формування довіри, відкритої комунікації та емоційного інтелекту керівників. Іншим важливим інструментом виступає персоналізований підхід до кар'єрного планування й розвитку талантів, що дозволяє працівникам відчувати інвестування з боку організації у їхній професійний та особистісний потенціал й сприяє підвищенню емоційної залученості. У цьому контексті доцільним є використання інструментів коучингу, наставництва та індивідуалізованих траєкторій розвитку. Крім того, важливим інструментом є надання зворотного зв'язку та визнання досягнень, що сприяє зміцненню внутрішньої мотивації та посиленню відчуття значущості роботи.

Отже, талант-менеджмент та залученість персоналу є взаємопов'язаними категоріями, які взаємно підсилюють одна одну. Ефективна система управління талантами створює умови для високої залученості працівників, а залученість, у свою чергу, забезпечує реалізацію потенціалу талантів в організації. Інтеграція зазначених інструментів у систему талант-менеджменту повинна здійснюватися на основі стратегічного управління людським капіталом, що передбачає не лише виявлення та розвиток талантів, але й формування організаційного середовища, сприятливого для їхньої реалізації та довгострокового утримання. У цьому контексті інструменти підвищення залученості мають розглядатися не як ситуативні HR-практики, а як складова частина системної політики формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток людського капіталу, довіру і партнерство. Формування ефективної системи талант-менеджменту сприятиме реалізації управлінських стратегій, здатних підтримати організаційну стійкість у довгостроковій перспективі, а також забезпечити синергію між цінністю індивідуального потенціалу працівника та стратегічними цілями організації.

### *Література*

1. Deloitte. (2024). Global Human Capital Trends. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836\\_global-human-capital-trends-2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf)
2. McKinsey & Company. (2024). What is Talent Management? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>

3. Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.
4. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>

УДК 657.6

**Ходзицька Валентина,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## **ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯК КВІНТЕСЕНЦІЯ В СТАНДАРТАХ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сталий розвиток не тільки стає невід'ємною частиною корпоративного менеджменту, але і частиною обов'язкового нефінансового звітування. Відбувається постійна та стрімка зміна регуляторних вимог щодо нефінансової звітності задля всеосяжного релевантного сталого звітування. 2025 рік не став виключенням. У Європейському Союзі вже набрала чинності Директива CSRD, метою якої є розкриття розширеної інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Господарюючі суб'єкти, що взаємодіють з європейськими корпораціями чи готуються до міжнародного фінансування вже використовують Європейські стандарти ESRS та глобальні IFRS S1 та S2, що суттєво змінюють підходи до сталого звітування, тому вкрай важливим є розуміння вимог щодо розкриття інформації зі сталого звітування. ESRS 2 встановлює вимоги до розкриття інформації, яку підприємство повинно надавати на загальному рівні щодо всіх суттєвих питань сталого розвитку щодо сфер звітності, управління, стратегії, впливу, управління ризиками та можливостями, а також показників і цілей [1].

До якісних характеристик інформації у відповідності зі стандартами сталого розвитку відносять: доречність, правдиве подання, зіставність, можливість перевірки, зрозумілість [2].

Інформація про сталий розвиток є доречною, якщо вона може вплинути на рішення користувачів відповідно до підходу подвійної суттєвості. Інформація

може вплинути на рішення, навіть якщо деякі користувачі вирішать не скористатися нею або вже знають про неї з інших джерел. Інформація про сталий розвиток може вплинути на рішення користувачів, якщо вона має прогностичну цінність, підтверджувальну цінність, або те й інше.

Правдиве представлення інформації вимагає, щоб інформація була повною, нейтральною та точною. Повне подання впливу, ризику чи можливості включає всю суттєву інформацію, необхідну користувачам для розуміння цього впливу, ризику чи можливості. Це включає в себе те, як компанія адаптувала свою стратегію, управління ризиками та управління у відповідь на цей вплив, ризик або можливість, а також показники, визначені для встановлення цілей вплив, ризик або можливість, а також показники, визначені для встановлення цілей і вимірювання ефективності. Нейтральне подання не має упередженості у виборі чи розкритті інформації. Інформація є нейтральною, якщо вона не применшена або іншим чином або іншим чином не маніпулюється, щоб збільшити ймовірність того, що користувачі сприймуть цю інформацію прихильно чи сприятливо. Вона має бути збалансованою, щоб охоплювати сприятливі та несприятливі моменти. Інформація має бути точною, але не абсолютно точною у всіх відношеннях. Точна інформація означає. Що підприємство запровадило адекватні процеси та засоби внутрішнього контролю, щобникнути суттєвих помилок або суттєвих викривлень. Таким чином, оцінки повинні бути представлені з чітким акцентом на їхні обмеження та пов'язану з ними невизначеність.

Інформація про сталий розвиток є зіставною, якщо її можна порівняти з інформацією, наданою підприємством у попередні періоди, а також з інформацією, наданою іншими підприємствами, що здійснюють подібну діяльність або діють у тій самій галузі. Точкою відліку для зіставлення може бути ціль, базова лінія, еталонний показник галузі, зіставна інформація інших підприємств або міжнародно визнаної організації тощо.

Наявність можливості перевірки допомагає користувачам бути впевненими, що інформація є повною, нейтральною та точною. Інформацію про сталий розвиток можна перевірити, якщо є можливість підтвердити саму інформацію або вхідні дані, використані для її отримання. Деяка інформація щодо сталого розвитку надаватиметься у формі пояснень або прогнозованої інформації. Таке розкриття інформації може підтверджуватися правдивим представленням на основі фактів, наприклад, стратегій, Планів та аналізу ризиків підприємства. Щоб допомогти користувачам вирішити доцільність аналізу такої інформації, компанія повинна описати основні припущення та

методи отримання інформації, а також інші фактори, які надають докази того, що вона відображає фактичні плани або рішення, прийняті компанією.

Інформація про сталий розвиток є зрозумілою, якщо вона чітка та лаконічна. Зрозуміла інформація дозволяє будь-якому достатньо обізнаному користувачеві легко зрозуміти надану інформацію. Для того, щоб розкриття інформації про сталий розвиток було лаконічним, необхідно [3]: уникати загальної інформації, яка не є специфічною для підприємства; уникати дублювання інформації, яка є достатньо розкритою у фінансових звітах; використовувати чітке формулювання інформації – структуровані речення та абзаци. Лаконічне розкриття має містити лише суттєву інформацію.

Таким чином, звітність зі сталого розвитку набуває все більшої важливості для бізнесу, інвесторів, державних органів та суспільного загалу. Якісні характеристики такої звітності розпочали її корисність, достовірність та ефективність у прийнятті ефективних управлінських рішень. Якісні характеристики звітності компаній зі сталого розвитку сприяють підвищенню, забезпеченню стійкого розвитку та зміцненню довіри відповідальності серед усіх учасників ринку.

#### *Література*

1. About COP28. (2023). <https://www.cop28.com/en/about-cop28>.
2. Al-Nawaiseh, H. N., Nawaiseh, M. E., Bader, A., Mubaset, Z. & Adel, A. (2023). Sustainability Reporting Adoption in Jordanian Listed Firms: Does Corporate Social Responsibility Matter? *Studies in Big Data*, (Vol. 136), (pp. 56–70). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7_6)
3. Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). [http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-1_en.pdf)
4. Annex 2 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). [http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act2023-5303-annex-2_en.pdf)
5. Barker, R. (2024). Get Ready for More Transparent Sustainability Reporting. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), pp. 34–37

## **СЕКЦІЯ 6**

### **Логістика та управління ланцюгами постачання в умовах глобальних викликів: адаптивні стратегії та інноваційні рішення**

УДК 658.7:656

**Гриценко Сергій,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри логістики,  
**Глуценко Софія, Білоног Аліна,**  
здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,  
м. Київ, Україна

## **ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ**

Логістика є наріжним каменем бойової готовності військових підрозділів. В умовах глобальних викликів – від регіональних конфліктів до техногенних катастроф – ефективне постачання, збереження та відновлення техніки, озброєння та ресурсів набуває вирішального значення для успішного виконання бойових завдань. Логістичне забезпечення є критично важливим для військових підрозділів, оскільки забезпечує підтримання бойової готовності та боєздатності військ, особливо в умовах глобальних викликів, таких як нестабільність у регіональних конфліктах і техногенні катастрофи. Воно охоплює накопичення необхідних запасів, своєчасне постачання, збереження та відновлення техніки й озброєння, навчання особового складу, а також оперативне використання ресурсів і відновлення втрат, що є ключовим для успішного виконання бойових завдань.

Сучасні військові дії вимагають не лише швидкого реагування на зміни обстановки, але й постійного оновлення стратегій з урахуванням новітніх інноваційних технологій. Військова логістика повинна бути гнучкою і адаптованою до нових викликів, таких як кібератаки на логістичні системи чи зміни в геополітичній ситуації. Нестабільність та непередбачуваність, що супроводжують сучасні бойові операції, особливо в умовах війни, як, наприклад, під час російсько-української війни, вимагають комплексного підходу до організації логістичного забезпечення [1]. Збої в постачанні можуть критично вплинути на успішність бойових операцій, тому адаптація логістичних стратегій є важливою умовою для збереження ефективності військових сил. Для підвищення ефективності логістичного забезпечення активно використовуються системи штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, що дозволяють аналізувати великі обсяги даних у реальному часі.

Завдяки цьому можна здійснювати прогнозування можливих збоїв у постачанні, оптимізувати маршрути та розподіл ресурсів, що особливо актуально в умовах змінної бойової обстановки. Наприклад, системи на базі AI здатні виявляти закономірності у витратах ресурсів, дозволяючи заздалегідь планувати їх поповнення [2].

Технічне забезпечення гарантує справність озброєння та техніки, а тилове забезпечення відповідає за безперервне постачання матеріальних засобів. Особливо важливим є застосування інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління постачанням і новітні технології для відновлення техніки на місці. Такі підходи дозволяють швидко реагувати на зміни бойової обстановки, забезпечуючи оперативність у виконанні завдань.

Для сучасних військових операцій важливо забезпечити безперервне постачання всіх необхідних матеріально-технічних засобів, таких як боєприпаси, паливо, медичні матеріали та продовольство. Одним із ключових аспектів є організація ефективного планування та виконання військових перевезень, зокрема, за допомогою високоточних технологій для прогнозування і планування логістичних потоків. Зокрема, важливу роль відіграють новітні автоматизовані системи управління логістичними процесами, такі як LOGFAS. Система Logistic Functional Area Services, що розроблена НАТО, дозволяє здійснювати детальний аналіз, моніторинг і управління матеріальними потоками в зоні бойових дій або в тилу. Вона включає модулі для обліку запасів, розподілу ресурсів, оптимізації маршрутів транспортування та координації між різними військовими підрозділами. Використання цієї системи значно підвищує оперативність ухвалення рішень та мінімізує ризики логістичних збоїв [3].

У разі глобальних викликів, таких як терористичні атаки, зміна кліматичних умов або техногенні катастрофи, здатність адаптувати логістичні стратегії є важливою для збереження ефективності бойових операцій. Відповідно, технології, що дозволяють відстежувати місцезнаходження бойових машин і техніки, а також планувати маршрути постачання, стають незамінними елементами стратегічного планування. Значну роль відіграє інтеграція супутникових технологій (GNSS – Global Navigation Satellite System) у військові операції. Використання військових варіантів GPS, Galileo та BeiDou дозволяє забезпечити високоточне визначення координат техніки та вантажів, що критично важливо для організації логістичних операцій у складних умовах [4]. Також важливим напрямком розвитку є використання блокчейн-технологій у військовій логістиці. Завдяки децентралізованій структурі блокчейну можна створювати захищені та прозорі ланцюги постачання, що зменшує ризики фальсифікації даних, несанкціонованого доступу та втрати критично важливих

ресурсів. В умовах зміни клімату та природних катастроф застосовуються автономні транспортні платформи – роботизовані вантажівки, дрони-доставники та підводні дрони для транспортування припасів через складні або небезпечні території. Це особливо важливо у випадках, коли традиційні маршрути стають недоступними через руйнування інфраструктури. Таким чином, комплексне впровадження цифрових технологій у військову логістику дозволяє значно підвищити її ефективність, забезпечуючи високу адаптивність до динамічних загроз та невизначених умов сучасного бою [5].

В Україні існує нагальна необхідність удосконалення логістичного забезпечення, зокрема, у контексті захисту критичної інфраструктури, що включає транспортні вузли, енергетичні об'єкти, зв'язок та склади стратегічних запасів. Ефективне функціонування військової логістики вимагає не лише інтеграції сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління постачанням, супутниковий моніторинг та штучний інтелект для прогнозування ресурсних потреб, але й розробки гнучких адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни в бойовій обстановці. Це включає розосереджене зберігання запасів, впровадження безпілотних транспортних рішень, створення альтернативних маршрутів постачання та забезпечення кіберзахисту логістичних мереж. Оновлення інфраструктури, зокрема розвиток транспортних коридорів, модернізація логістичних хабів, розширення мережі захищених складів і впровадження мобільних перевантажувальних пунктів, дозволить значно підвищити стійкість військових операцій та ефективність забезпечення сил оборони в умовах динамічного ведення бойових дій.

Комплексне впровадження інноваційних технологій та розробка гнучких адаптивних стратегій у сфері військової логістики є ключовими факторами для підтримки високої бойової готовності та ефективного реагування на сучасні глобальні виклики. Такий підхід забезпечує оперативність, безперервність постачання та надійність логістичного забезпечення, що є критично важливими для досягнення успіху у військових операціях.

### *Література*

1. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Штучний інтелект у сфері військової логістики: системні технології. URL: <https://doi.org/10.34185> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Україна переходить на систему матеріально-технічного забезпечення армії за стандартами НАТО. *Foreign Ukraine*. URL: <https://foreignukraines.com> (дата звернення: 17.03.2025).
4. GNSS vs GPS: У чому різниця - portalgis. URL: <https://portalgis.pro> (дата звернення: 17.03.2025).
5. Радіонова А., Очеретяна Н. Блокчейн-технології в забезпеченні прозорості та безпеки логістичних операцій. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47487> (дата звернення: 17.03.2025).

УДК 338.242.2

**Карпенко Юрій,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
Соболь Віталій,*  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 Економіка,  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ МІЛІТАРНИХ ЗАГРОЗ**

Управління ризиками ланцюга постачання це невід’ємний елемент розвитку кожної компанії, незалежно від ринку, на якому вона працює. Це виконання дій, які спрямовані на усунення загрози та водночас на захист компанії від впливу подальших ризиків. Кожна компанія має розробити ретельну систему та план, які дозволять їй захистити себе від подальших загроз.

У зв’язку з високою конкуренцією, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, де компанії «змагаються» не лише за клієнтів, а й за швидкість реалізації того чи іншого проекту так важливо мати ефективний ланцюг постачання та максимально швидко усунути загрози. До кожної ситуації потрібно підходити спокійно і виважено реагувати, щоб якомога швидше і ефективніше усунути ризик. Ефективне управління ризиками в компанії вимагає не тільки постійного моніторингу ситуації на ринку, але, перш за все, швидкого пошуку відповідних рішень. Це не повинно бути складною проблемою, якщо ретельно проаналізувати ситуацію в компанії та усунути найслабші місця [1].

Ефективне управління ризиками в логістичній системі є ключовим для успішного бізнесу. Ланцюг поставок представляє собою інтегровану структуру, в межах якої організація співпрацює з постачальниками, щоб ефективно доставляти продукцію до клієнтів. Управління ризиками є одним із найважливіших аспектів забезпечення стабільності та розвитку логістичної системи підприємства. Під час формування стратегії управління ризиками варто враховувати всі ці елементи, оскільки вони взаємодіють між собою та

допомагають розуміти рівень ризику, що дозволяє ефективно організувати логістичні процеси в різних ланках ланцюга поставок [2, с. 254].

Ризики ланцюгів постачання в умовах мілітарних загроз постачання можна ідентифікувати наступним чином.

1. Прямі ризики:

руйнування критичної інфраструктури (транспортної, енергетичної, комунікаційної) внаслідок бойових дій та обстрілів;

перебої у виробництві через безпосередню загрозу, пошкодження виробничих потужностей, нестачу персоналу (мобілізація, міграція);

втрата або блокування запасів сировини, матеріалів, готової продукції;

ризики, пов'язані з логістикою та транспортуванням товарів через зони бойових дій або прикордонні території;

кіберзагрози та інформаційна безпека логістичних систем.

2. Непрямі ризики:

макроекономічна нестабільність (інфляція, девальвація, обмеження валютних операцій);

порушення традиційних торговельних зв'язків, ембарго, санкції;

зміни в законодавстві та регуляторних вимогах воєнного часу;

дефіцит кваліфікованої робочої сили та зміна її географічного розподілу;

зростання вартості логістики, страхування, енергоносіїв;

зміни в споживчому попиті та поведінці.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується невизначеністю, складністю та змінами, вирішення завдань управління на підприємствах вимагає ретельного врахування критеріїв, які визначають ефективність та стійкість логістичних ланцюгів. У даному контексті важливо враховувати критерії оптимізації, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Зокрема, взяття під увагу факторів, що визначають внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства, може бути реалізоване шляхом використання системи ключових показників ефективності (KPI). Одним із важливих аспектів оптимізації є визначення критеріїв, які дозволяють визначити ефективність стратегії управління логістичним ланцюгом в умовах ризиків [3, с. 212].

У таблиці наведено стратегії забезпечення стійкості ланцюгів постачання в умовах мілітарних загроз.

Таблиця 1 – Стратегії забезпечення стійкості ланцюгів постачання в умовах  
мілітарних загроз [авторська розробка]

| Вид стратегії                 | Зміст стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація                | Розширення бази постачальників, включаючи внутрішніх та міжнародних.<br>Диверсифікація транспортних маршрутів та видів транспорту, враховуючи регіональні особливості.<br>Пошук альтернативних джерел сировини та матеріалів                                                                                                                                  |
| Резервування та запаси        | Створення стратегічних запасів критично важливої сировини, компонентів та готової продукції на різних рівнях ланцюга постачання.<br>Визначення оптимальних рівнів запасів з урахуванням ризиків та витрат                                                                                                                                                     |
| Локалізація та регіоналізація | Розгляд можливостей локалізації виробництва та постачання на більш безпечних територіях України або в дружніх країнах.<br>Розвиток регіональних ланцюгів постачання                                                                                                                                                                                           |
| Технологічна адаптація        | Впровадження систем моніторингу та відстеження вантажів у реальному часі.<br>Використання цифрових платформ для оптимізації логістики та комунікації між учасниками ланцюга постачання.<br>Застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ризиків та оптимізації запасів.<br>Посилення кібербезпеки логістичних інформаційних систем |
| Гнучкість та адаптивність     | Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях.<br>Створення гнучких виробничих систем, здатних швидко переналаштовуватися на випуск іншої продукції або використання альтернативних матеріалів.<br>Розвиток мультикваліфікації персоналу                                                                                                                       |
| Співпраця та партнерство      | Посилення співпраці між підприємствами, галузевими асоціаціями та державними органами.<br>Обмін інформацією про ризики та найкращі практики.<br>Координація зусиль для забезпечення безперебійного постачання критично важливих товарів.<br>Залучення міжнародної допомоги та партнерства для підтримки стійкості ланцюгів постачання                         |

Отже, в умовах мілітарних загроз забезпечення стійкості ланцюгів постачання перестає бути лише питанням економічної ефективності та стає питанням національної безпеки та виживання. Впровадження представлених стратегій вимагає системного підходу, значних інвестицій та тісної взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними партнерами. Проте, ефективне управління ризиками та забезпечення стійкості ланцюгів постачання є критично важливим для подолання кризових ситуацій, підтримки економіки та забезпечення потреб населення в умовах війни та післявоєнного відновлення.

### **Література**

1. Оцоколич В. Як управляти ризиками ланцюгів постачання? *LigaZakon*. 22 жовтня 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/231345\\_yak-upravlyati-rizikami-lantsyugv-postachannya](https://biz.ligazakon.net/analytics/231345_yak-upravlyati-rizikami-lantsyugv-postachannya)
2. Бездітко О., Кравчук І., Лавриненко С. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2 (49). С. 252-257.
3. Терещенко С.І., Євтушенко А.М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207-214.

УДК 339.5

**Петкова Леся,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародної економіки та бізнесу,  
**Ткаченко Анна,**  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 051 Міжнародна економіка,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ ESSITY: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Високий рівень взаємозалежності міжнародних ринків, національних економік, транснаціонального бізнесу, що став результатом кількох десятиліть прискореної глобалізації, ставить на порядок денний зростаючу конфліктність інтересів учасників. Розвиток окремих галузевих ринків у світовому господарстві супроводжується уніфікацією споживчих характеристик товарів, їх якості, а також – гомогенізацією споживчих смаків. Міжнародний бізнес адаптується до зростаючих зовнішніх викликів через диверсифікацію глобальних стратегій. Це дозволяє максимізувати власні конкурентні переваги та вчасно реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури.

Оцінити рівень взаємозалежності потреби корпорацій у глобальній інтеграції із національною чутливістю локальних ринків можна на прикладі адаптованої двохвимірної матричної моделі Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal [1]. У випадку високої потреби в інтеграції та низької необхідності диференціації актуальними для компаній будуть глобальні стратегії, заснованих на ціновій конкуренції; в протилежній ситуації – за високої потреби в диференціації при низькій необхідності в інтеграції пріоритетною стане

багатонаціональна стратегія. Дві складніші ситуації, із співмірними потребами ринку в інтеграції та диференціації, потребують вибору між стратегіями транснаціональною та міжнародною стратегіями. Їх особливістю є пошук оптимального балансу між ефективністю, витратами та адаптації продукту на локальному ринку.

Світовий ринок гігієнічної продукції – динамічний та багатофакторний. В умовах постійної трансформації економічного, соціального та технологічного простору компанії галузі постійно адаптують свої бізнес-стратегії, впроваджують інновації та підвищують ефективність. Однією з провідних міжнародних компаній у сфері гігієни та медичних товарів є Essity. Пріоритетом в діяльності компанії є забезпечення споживачів якісною та екологічною продукцією.

Аналіз сучасного ринку гігієнічної продукції дозволяє виокремити наступні стратегічні виклики, що обумовлюють вибір глобальних стратегій розвитку корпорацій та визначати стратегічні перспективи (табл.1).

Таблиця 1 – Ключові тенденції розвитку світового ринку  
гігієнічної продукції [за даними 2-3]

| Дія чинника впливу        | Реакція ринку                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна нестабільність | Макроекономічні фактори – коливання валютних курсів, інфляція, зниження купівельної спроможності споживачів – змушують компанії переглядати фінансові та цінові стратегії                                                                             |
| Посилення конкуренції     | Глобальні компанії, такі як Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Unicharm, разом із регіональними виробниками, формують високу конкурентну динаміку ринку, що вимагає від компаній постійного впровадження інноваційних рішень та розширення асортименту |
| Зміни споживчих уподобань | Зростання попиту на екологічно чисті, мінімально перероблені продукти                                                                                                                                                                                 |
| Регуляторні обмеження     | Посилення екологічних стандартів у виробництві та упаковці зумовлює необхідність переходу на сталі бізнес-моделі та впровадження екологічних інновацій                                                                                                |
| Цифровізація              | Активний розвиток e-commerce та зміщення продажів у бік онлайн-каналів змушує компанії трансформувати маркетингові підходи, оптимізувати ланцюги постачання, розширювати цифрові сервіси для споживачів                                               |

Оскільки дія ключових факторів світового ринку завдяки удосконаленню технологій та розширенню торговельної взаємодії виходить далеко за межі національних кордонів, стратегії міжнародних компаній повинні включати глобальні можливості. Актуалізується потреба у глобальних стратегіях, здатних

забезпечити впровадження інновацій та міжнародну конкурентоспроможність бізнесу.

У відповідь на сучасні виклики Essity впроваджує стратегії глобальної диверсифікації, що передбачають розширення ринків, адаптацію продуктового портфеля, інтеграцію нових технологій та впровадження стійких екологічних рішень [2]. Тим самим досягається гнучкість та адаптивність компанії, що є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності, дозволяє ефективно реагувати на зовнішні виклики. Запровадження глобальних стратегій для Essity означає посилення власних конкурентних переваг, можливість адаптуватися до ринкової кон'юнктури, максимальне наближення до потреб споживачів.

Диверсифікація через стратегічні ініціативи Essity адаптує глобальні стратегії в наступних ключових напрямках [2-4]:

географічна диверсифікація – активне розширення ринкової присутності в Азії, Латинській Америці та Африці через локалізацію виробництва та партнерства з місцевими постачальниками; вихід на нові ринки через «злиття та поглинання», що дозволяє отримати частку ринку без необхідності довготривалої побудови бренду; стратегічні альянси з локальними компаніями, що сприяють швидкій адаптації до локального ринку;

диверсифікація продукції – розширення асортименту медичних товарів (стерильні рукавички, перев'язувальні матеріали) для лікарень та медичних установ; інноваційні екологічні рішення – розробка біорозкладних продуктів адаптованих під специфіку окремих ринків;

диверсифікація логістики та постачань – оптимізація ланцюгів постачання з метою зниження залежності від окремих регіонів (Європи та США); розширення виробничих потужностей у стратегічно важливих країнах; використання аналітики Big Data;

сталий розвиток та екологічна диверсифікація – зниження вуглецевого сліду, використання переробленої сировини, розширення програм корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на гігієнічну освіту у країнах, що розвиваються, цифровізація бізнес-моделі та цифрового маркетингу, інвестиції у технології «розумного» аналізу даних.

Таким чином, для подолання актуальних ризиків – економічної нестабільності, торговельних обмежень, логістичних викликів, Essity застосовує гнучкі глобальні стратегії. Здійснення географічної, продуктової, логістичної та цифрової диверсифікації дає можливість компанії адаптуватися до викликів глобального ринку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічні перспективи Essity залежать від спроможності інтегрувати

екологічні технології, посилювати онлайн-канали продажів, розширювати глобальну присутність через стратегічні партнерства та поглинання.

#### ***Література***

1. Luthans F., Doh J.P. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. NY. McGraw-Hill/Irwin, NY. 2020. P. 300-305. URL : <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/International%20Management-%20Fred%20Luthans-%2010ed.pdf>
2. Essity. *Annual Report 2024*. URL : [https://assets.www.essity.com/essity/Essity\\_AR\\_Eng\\_print.pdf](https://assets.www.essity.com/essity/Essity_AR_Eng_print.pdf)
3. Essity. *Annual Report 2023*. URL : [https://assets.www.essity.com/essity/Essity\\_AR\\_ENG\\_2023.pdf](https://assets.www.essity.com/essity/Essity_AR_ENG_2023.pdf)
4. Essity. *Strategy*. URL: <https://www.essityusa.com/company/strategy/>

УДК: 658.7:339.13

***Смерічевська Світлана,***  
*доктор економічних наук, професор,*  
*завідувачка кафедри логістики,*  
***Євтушенко Кирило,***  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,*  
*спеціальність 075 Маркетинг,*  
*Державний університет «Київський авіаційний університет»,*  
*м. Київ, Україна*

### **МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖКУЛЬТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ**

Міжкультурні конфлікти є поширеним викликом у міжнародних логістичних ланцюгах, що ускладнює взаємодію з партнерами, клієнтами та субпідрядниками, а відповідно обґрунтовує необхідність пошуку інноваційних інструментів управління конфліктами в умовах зростання культурного різноманіття учасників ланцюгів постачання. Управління міжкультурними конфліктами стає не лише елементом HR-менеджменту чи організаційної поведінки, а й важливою складовою маркетингової стратегії. Маркетинг, зокрема його комунікаційна, стратегічна та клієнтоорієнтована складові, може відігравати ключову роль у попередженні, згладжуванні та вирішенні міжкультурних конфліктів. Це відкриває нові перспективи для розробки спеціальних маркетингових підходів, які враховують культурні особливості цільових ринків, формують довіру до бренду, забезпечують ефективну взаємодію з міжнародними партнерами та споживачами.

Дослідження маркетингових підходів до вирішення міжкультурних конфліктів у транснаціональних ланцюгах створення цінності є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє логістичним компаніям підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні та мінімізувати ризики, пов'язані з міжкультурними бар'єрами.

Формування та функціонування транснаціональних ланцюгів створення цінності передбачає тісну взаємодію економічних агентів, які представляють різні культурні, мовні, інституційні та управлінські середовища. У таких умовах неминуче виникають міжкультурні конфлікти – конфронтації, спричинені відмінностями у сприйнятті, комунікації, цінностях, стилях управління, очікуваннях та нормах поведінки. У логістичних ланцюгах, де координація процесів вимагає високого рівня узгодженості, ці відмінності можуть спричиняти серйозні дисфункції – затримки, помилки, непорозуміння, а іноді й розрив партнерських зв'язків.

У рамках теорії М. Портера створення цінності підкреслюється, що ефективність ланцюга постачання та доданої вартості залежить від скоординованості дій між усіма його учасниками. Міжкультурні конфлікти ускладнюють цей процес, оскільки порушують комунікаційні та операційні зв'язки між елементами глобального ланцюга. Це, в свою чергу, може знижувати загальну конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Крім того, згідно з системною теорією управління конфліктами, міжкультурні конфлікти в логістичних мережах потрібно розглядати не як ізольовані інциденти, а як прояви глибших організаційних і комунікативних розривів у системі. Це вимагає системного підходу до їх аналізу і вирішення – із застосуванням маркетингових, управлінських та поведінкових інструментів.

У глобальному бізнес-середовищі маркетинг виконує не лише функцію просування товарів та послуг, а й є критичним інструментом формування ефективної комунікації між учасниками міжнародних ланцюгів створення цінності. В умовах міжкультурного різноманіття маркетингові підходи (рис. 1) здатні мінімізувати ризики конфліктів, гармонізувати взаємодію між сторонами та формувати стабільні партнерські відносини. Розглянемо сутність основних із них.

Інтеркультурний (або крос-культурний) маркетинг базується на адаптації маркетингових стратегій до специфіки національних культур. Основу складає вивчення культурних кодів, цінностей, традицій, мови та поведінкових моделей цільової аудиторії [1]. Адаптація реклами, дизайну продукту, стилю комунікації та сервісної моделі до культурного контексту зменшує вірогідність непорозумінь та конфліктів.

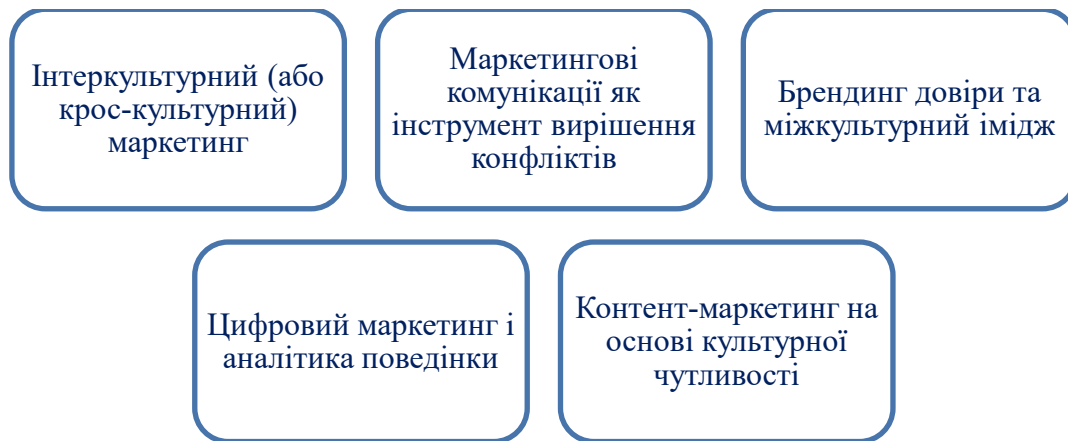


Рис. 1. Маркетингові підходи мінімізації міжкультурних конфліктів у транснаціональних ланцюгах створення цінності

Системна маркетингова комунікація (через PR, e-mail-маркетинг, соцмережі, персоналізовану рекламу) забезпечує чітке, послідовне й культурно-чутливе донесення інформації до партнерів і клієнтів. Компанії використовують емпатійний підхід, який враховує емоційний контекст іншої культури, що дозволяє уникати «жорстких» конфліктів і покращувати взаєморозуміння [2].

Глобальні логістичні компанії формують брендову ідентичність, яка транслює універсальні цінності: надійність, прозорість, гнучкість. Це знижує бар'єри довіри, які часто стають джерелом конфліктів у мультикультурному середовищі [3]. Бренди, що демонструють повагу до культурної різноманітності (наприклад, FedEx чи Maersk), краще інтегруються в транснаціональні ланцюги.

Для виявлення потенційних точок напруги в транснаціональних ланцюгах постачання сучасні логістичні компанії використовують Big Data та аналітику клієнтської поведінки в різних країнах. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати меседжі, сегментувати аудиторію за культурними критеріями, виявляти реакції на маркетингові кампанії в реальному часі. Таке прогнозування конфліктів дозволяє їх проактивно вирішувати [4].

Контент-маркетинг на основі культурної чутливості сприяє створенню локалізованого контенту (відео, блоги, інструкції, кейси) мовою та в стилі цільової культури підсилює взаєморозуміння між компанією та її міжнародними партнерами, що допомагає уникнути непорозумінь, що часто виникають через невірне тлумачення інформації в різних культурних контекстах [5].

Висновок. Міжкультурні конфлікти в транснаціональних ланцюгах створення цінності є багатовимірним феноменом, що поєднує в собі культурологічні, соціально-психологічні та економічні аспекти. Їх ефективне вирішення потребує інтеграції інструментів стратегічного маркетингу, адаптивного управління та міжкультурної комунікації. Маркетингові підходи

до управління міжкультурними конфліктами у транснаціональних ланцюгах створення цінності є ефективними тоді, коли поєднують адаптивність до культурних контекстів, комунікаційну гнучкість, цифрову аналітику та системну роботу над брендовим іміджем. Такий підхід дозволяє логістичним компаніям зменшити конфліктні ризики, зміцнити довіру партнерів та підвищити ефективність міжнародної присутності.

#### *Література*

1. Usunier J.-C., & Lee J. A. (2013). *Marketing Across Cultures* (6th ed.). Pearson. URL : <https://api.pageplace.de/preview/>
2. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Смерічевський С. Ф. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2024. 304 с. URL : <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/65491>
3. Осипова Є. Л., Покотило Б. О. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренда. *Економічний простір*. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>
4. Smerichevska S.V., Prodanova V.V. Yakushev O.V. Digitization of Logistics and Supply Chain Management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2024. № 26, С. 113-123.
5. Дербеньова Я. В. Сучасний контент-маркетинг: сутність та KPI modern content marketing: essence and KPI. *Економіка і суспільство*. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103>

УДК 658.84

**Чаплінський Юрій,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету,  
м. Чернівці, Україна

### **ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПРИНЦИПАХ ESG**

Ланцюги постачання стали основою сучасної економіки, забезпечуючи підприємства необхідними ресурсами, а споживачів – готовими товарами. Проте традиційна логістика часто супроводжується значним впливом на навколишнє середовище, соціальними проблемами та непрозорим управлінням. У зв'язку з цим все більше підприємств звертають увагу на принципи ESG – концепцію сталого розвитку, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти ведення бізнесу.

ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – зусилля підприємства по кожному з цих напрямків заради сталого розвитку. Ці критерії враховують інвестори та фінансові інститути при прийнятті рішень про інвестиції та кредитування, а також контрагенти та постачальники в рамках комерційної діяльності [1].

Зростання важливості ESG-факторів пов'язане з тим, що вони забезпечують додатковий вимір оцінки компаній, який допомагає інвесторам уникнути ризиків та знайти стабільніші та стійкіші інвестиційні можливості. У сучасному світі соціальна відповідальність підприємств і їхній внесок у стале майбутнє стають критично важливими для довгострокової прибутковості [2].

Впровадження ESG у логістику передбачає мінімізацію шкідливих викидів, відповідальне використання ресурсів, забезпечення гідних умов праці на всіх етапах постачання та створення прозорих бізнес-процесів. Великі міжнародні корпорації, такі як Amazon, FedEx, IKEA, Maersk, активно впроваджують ESG-принципи, адже це:

підвищує конкурентоспроможність – компанії, що дотримуються ESG-стандартів, частіше обираються міжнародними партнерами та великими клієнтами;

знижує ризики регуляторних обмежень – уряди різних країн посилюють екологічні та соціальні вимоги до бізнесу, і компанії, що завчасно адаптовуються, отримують переваги;

формує позитивний імідж бренду – споживачі все більше цінують відповідальний бізнес і обирають компанії, що дбають про екологію та суспільство;

сприяє фінансовій стабільності – інвестори віддають перевагу бізнесам із сильними ESG-стратегіями, що забезпечує доступ до більш вигідних фінансових ресурсів.

Логістика та управління ланцюгами постачання охоплюють всі етапи переміщення товарів – від видобутку сировини та виробництва до доставки кінцевому споживачеві. Кожен із цих етапів може мати значний вплив на довкілля та суспільство, а також бути об'єктом різноманітних управлінських ризиків.

ESG-логістика – це стратегічний підхід, який допомагає компаніям впроваджувати принципи сталого розвитку на всіх рівнях: environmental (екологічна відповідальність) – скорочення шкідливих викидів, раціональне використання енергії та мінімізація відходів; social (соціальна відповідальність) – створення безпечних умов праці, дотримання прав працівників, боротьба з трудовою експлуатацією та сприяння рівноправності; governance (корпоративне

управління) – прозорість у веденні бізнесу, боротьба з корупцією та відповідальне управління ризиками.

Впровадження ESG-принципів у логістику не лише підвищує конкурентоспроможність компаній, а й допомагає уникнути можливих фінансових втрат через нові екологічні та соціальні регуляції. Основні напрямки застосування принципів EMG в логістиці:

1. Екологічна відповідальність у логістиці:

зменшення викидів CO<sub>2</sub>: транспорт є однією з основних причин викидів парникових газів, що призводить до глобального потепління. Основні способи зменшення викидів у логістиці: Використання електротранспорту та транспорту на відновлюваних джерелах енергії (водень, біопаливо); оптимізація маршрутів доставки, що зменшує кількість витраченого пального; використання «зелених коридорів» – спеціальних маршрутів для екологічного транспорту;

екологічні упаковки та управління відходами: щороку мільйони тонн упаковки потрапляють у сміття, створюючи екологічні проблеми. Впровадження ESG передбачає: використання біорозкладних та багаторазових матеріалів; оптимізацію розмірів упаковки, щоб зменшити використання матеріалів; переробку логістичних відходів, наприклад, повторне використання картону та пластику.

2. Соціальна відповідальність у ланцюгах постачання:

захист прав працівників: підприємства впроваджують такі заходи: контроль за дотриманням трудових прав на всіх етапах постачання; забезпечення гідних умов праці та соціального захисту; впровадження етичних стандартів для постачальників;

інклюзивність та рівноправність: підприємства все більше звертають увагу на рівність можливостей у своїх логістичних процесах, підтримуючи: гендерну рівність у працевлаштуванні; доступність робочих місць для людей з інвалідністю.

3. Корпоративне управління в логістиці:

прозорість та етика у постачанні: запровадження політики доброчесного партнерства; цифрова простежуваність постачання; відкриті звіти про ланцюги постачання;

антикорупційна політика та відповідність регуляторним нормам: впровадження антикорупційних стандартів; система відповідності (compliance control); навчання співробітників щодо етичного ведення бізнесу;

управління ризиками та кризова стійкість: диверсифікація постачальницьких мереж; автоматизовані системи прогнозування ризиків; реалізація ESG-стандартів у контрактах;

технологічна трансформація управління ланцюгами постачання; впровадження цифрових платформ для управління постачанням; інтелектуальні логістичні мережі; інтеграція критеріїв ESG у логістичне планування;

взаємодія зі стейкхолдерами та корпоративна соціальна відповідальність (CSR): залучення місцевих постачальників; впровадження етичних стандартів для підрядників; залучення споживачів до контролю за відповідальністю компанії.

Таким чином, інтеграція ESG-принципів у логістику – це не лише етичний вибір, а й стратегічна необхідність для підприємств, що прагнуть до довгострокового успіху. Впровадження сталих практик дозволяє знизити вплив на довкілля, підвищити соціальну відповідальність і забезпечити ефективне корпоративне управління.

### ***Література***

1. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися [Електронний ресурс] // Fintech Insider. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczyru-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.
2. Що таке ESG-фактори та які тренди їх впровадження в Україні? [Електронний ресурс] // Assets. URL: <https://www.assets.com.ua/posts-afg/shcho-take-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini>

УДК: 656.1/.5 : 658.788.5

***Швець Аліна,**  
асистент кафедри логістики,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,  
м. Київ, Україна*

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ОСТАННЬОЇ МИЛІ**

Сучасний динамічний ринок щодня кидає виклики компаніям, які є його гравцями. Для того, щоб залишатися конкурентоздатними та затребуваними, компанії повинні слідкувати за тенденціями та впроваджувати різноманітні новітні технології в свої бізнес-процеси, а особливо логістичні підприємства, де часто від своєчасної доставки залежить багато інших процесів.

Одним із ключових аспектів ринку логістики є доставка останньої милі, яка є сполучним елементом між складом та споживачем і саме вона часто є серйозною проблемою для великих і малих компаній, особливо в конкурентному світі електронної комерції. Сучасні логістичні технології дозволяють транспортувати товари по всьому світу за неймовірно низькою

ціною і ефективно доставляти все що завгодно на склад за межею міста. Але ось та сама «остання миля» виявляється найважчою і довгою, що пояснюється такими причинами: урбанізація, зростання вантажного трафіку в місті, ріст очікувань клієнтів, подорожчання логістики «останньої милі», відкриття власних точок видачі, недостатня ефективність маршрутів, проблеми в управлінні запасами, відсутність технологічних інновацій, низький рівень екологічної стійкості [1]. Зменшити вплив цих факторів можна шляхом перегляду управлінських стратегій, оптимізації маршрутів, використанням автоматизованих систем управління запасами та ін. (рис. 1).

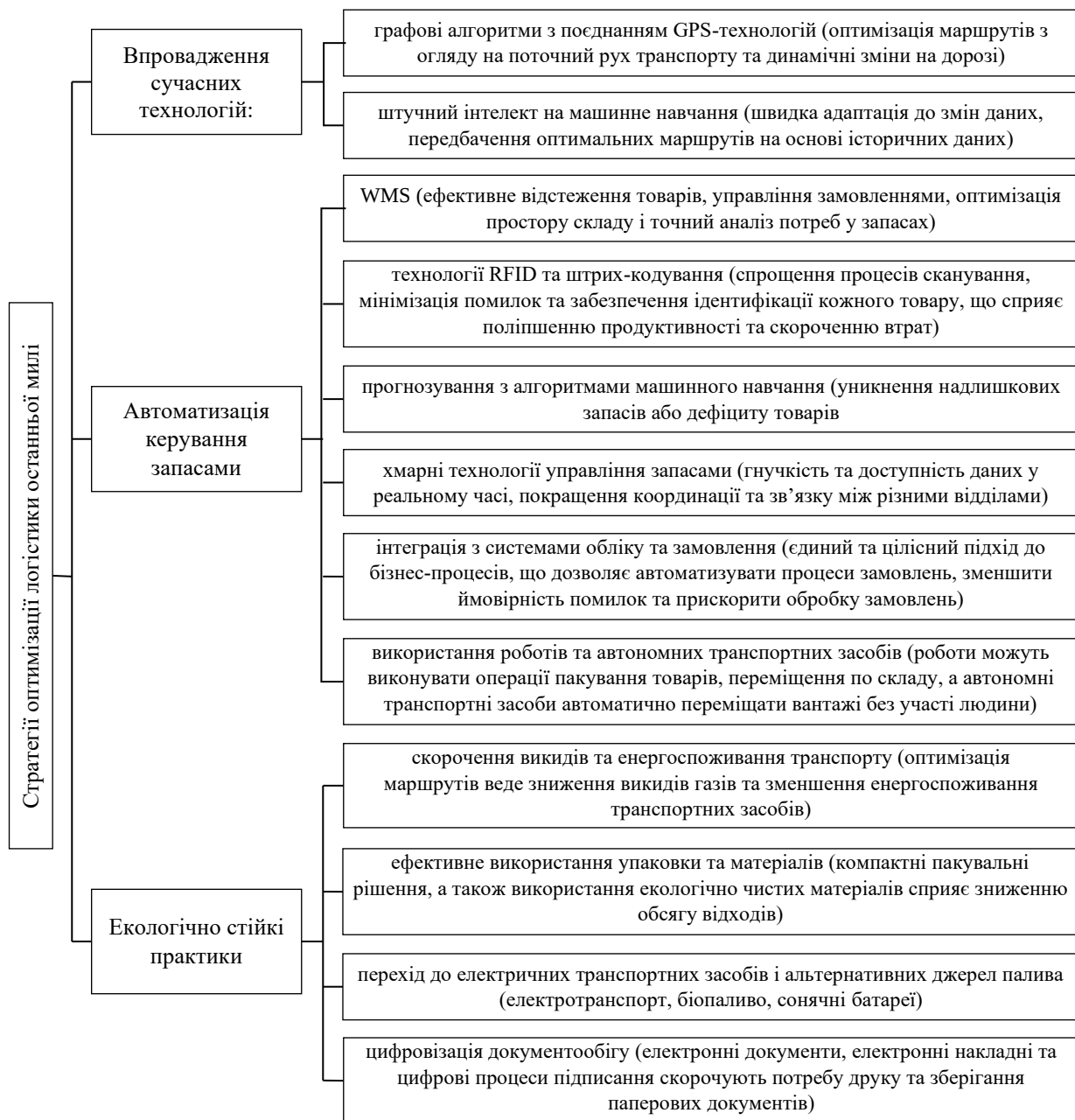


Рис. 1. Способи оптимізації доставки останньої милі [складено на основі 2]

Дані стратегії дозволять більш швидко реагувати на запити клієнтів, точніше збирати та оформлювати замовлення, скоротити час доставки та підвищити загальне задоволення від співпраці – забезпечити лояльність клієнтів. Ефективність даних методів підтверджується досвідом провідних компаній [2]:

Amazon використовує технології управління запасами – Kiva Systems, автономні роботи, які забезпечують ефективне переміщення товарів по складу, а також електричні вантажівки та повітряні безпілотники, створення ефективної системи доставки з використанням альтернативних палив та зменшення використання пластикових упаковок;

Coca-Cola впровадила технологію RFID, що дозволяє компанії визначати місцезнаходження товарів на складі та в ланцюзі постачання;

Walmart застосовує аналітичні інструменти та алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації запасів;

Zara використовує хмарні технології для управління запасами та ефективного ухвалення рішень;

UPS розширює свій електрифікований транспорт, включаючи вантажівки з електричними двигунами та навіть велосипеди для доставки в містах, вкладає кошти у будівництво та оновлення складів з використанням енергоефективних технологій, таких як сонячні панелі та системи енергозбереження;

Tesla з її електровантажівкою Tesla Semi та впровадженням сонячних батарей та енергозберігаючих технологій;

IKEA працює над вторинною переробкою матеріалів, впроваджує стійкі практики у ланцюжку поставок, такі як зменшення викидів під час транспортування та підтримка лісових проєктів;

Procter & Gamble фокусується на стійкості упаковки та впровадженні принципів циркулярної економіки, підтримці програм зі сталого відтворення лісів та зниження впливу на водні ресурси.

Як бачимо, світові компанії працюють над удосконаленням своєї логістики та зменшенням впливу на навколишнє середовище, а систематичне використання сучасних систем логістичної підтримки останньої милі є способом підвищення ефективності та гарантування швидшого реагування на зміни та запити клієнтів. Це дозволить уникнути простоїв, затримки доставки та більш точно планувати маршрути поїздок, що призведе до лояльності клієнтів і формування конкурентних переваг провайдерів.

***Література***

1. Швець А.В. Управління міською доставкою товарів в умовах Європейського зеленого курсу.  
URL : <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42e7d158-0499-442d-86e3-05633dded513/content>
2. Оптимізація логістики у доставці води: як заощадити ресурси та підвищити ефективність.  
URL : <https://venta-crm.pro/blog/optimizaciya-logistiki-dostavki-vody>

*УДК 330.341.1:005.511*

***Biliavskyi Valentyn,***  
*PhD in Economics,*  
*Associate Professor of the Department of Management*  
*of Foreign Economic Activity of Enterprises,*  
***Shkarban Olha,***  
*Bachelor's degree applicant,*  
*specialty 073 Management,*  
*State University "Kyiv Aviation Institute"*  
*Kyiv, Ukraine*

**CURRENT TRENDS IN ESG INVESTING IN BUSINESS PROCESSES**

In today's business environment, the principles of sustainable development are becoming increasingly important. One of the key concepts reflecting this trend is ESG - environmental, social and governance factors. ESG investments involve the integration of these criteria into the decision-making process of investors and company management.

The relevance of the topic is due to the fact that investors and consumers increasingly expect businesses to be responsible for the environment, social issues and transparent management. The purpose of this paper is to study the main components of ESG, their impact on business processes, and the potential challenges and benefits associated with the implementation of such practices.

Environmental factors are related to the impact of business on the environment and its efforts to minimize their negative impact. These include greenhouse gas emissions, the use of natural resources, waste management, and the development and implementation of environmentally friendly technologies. Companies that strive to achieve high environmental standards usually reduce greenhouse gas emissions, optimize the use of energy and raw materials, and actively invest in renewable energy sources such as solar and wind power. The rational use of resources not only reduces costs but also contributes to the long-term sustainability of the business [1].

Social factors cover the impact of companies on employees, customers, and society as a whole. These are issues related to working conditions, human rights, gender equality, diversity and inclusion. Businesses that take care of employee safety, create favorable conditions for their professional development, and ensure fair remuneration receive significant benefits in terms of employee loyalty and productivity. In addition, support for social initiatives, charitable programs and further cooperation with local communities help to improve the company's reputation and strengthen their market position. Compliance with ethical standards in dealing with customers and partners is also an important aspect.

Governance factors include the quality of corporate governance, transparency in management decision-making, and compliance with ethical standards. Effective governance implies a clear board structure, distribution of powers and accountability of managers to shareholders. Transparency in financial reporting and adherence to ethical standards are important for the trust of investors and partners. Anti-corruption measures and policies to prevent conflicts of interest also play a key role in shaping a company's positive image. In addition, good corporate governance helps to avoid financial disputes, legal problems and reputational losses that could negatively affect the business.

Integrating ESG principles into a business model can significantly improve a company's market position. First, compliance with environmental standards helps to reduce operating costs by optimizing the use of resources and implementing environmentally friendly technologies. Such measures also help to mitigate the risks associated with changes in the regulatory environment and increased environmental responsibility requirements.

Social factors, including the creation of safe and fair working conditions, contribute to increased employee loyalty, productivity and engagement. In addition, businesses that actively support social projects often receive more support from the public and business partners.

Management factors affect the overall sustainability of a company and its ability to respond effectively to market challenges. Transparency and openness in corporate governance increase investor confidence, which helps to attract additional funds for further development.

However, the implementation of ESG practices also poses certain challenges. Transitioning to environmentally friendly technologies can be costly and requires significant investments.

In addition, companies have to constantly adapt to changes in the regulatory environment and ensure compliance with ESG standards, which can be a complex and resource-intensive process.

Today, ESG investments continue to grow in popularity among both private and institutional investors. One of the main trends is the strengthening of regulatory oversight of compliance with environmental, social and governance standards. Many governments are adopting laws requiring companies to be more transparent in reporting their ESG performance and developing sustainable development strategies.

In addition, there is growing attention to new methods of assessing ESG practices. The use of modern technologies, such as artificial intelligence and big data, allows for more accurate and objective information about companies' activities in various aspects of business. This helps investors make more informed decisions.

Another important trend is the growing demand for green and socially responsible investments. Investors are increasingly choosing companies that offer innovative environmental solutions or actively support the implementation of social projects. This encourages businesses to improve their strategies and increase efficiency in all three ESG areas [2].

The prospects for the development of ESG investments are directly related to raising awareness of civil society about environmental and social justice issues. Interest in these factors is expected to grow, which will create additional business opportunities [3]. At the same time, companies that ignore ESG principles risk losing competitive advantages and access to investment resources.

ESG investments play an important role in modern business, helping companies adapt to new challenges and market needs. Taking into account environmental, social and governance factors not only improves reputational capital and attracts investments, but also helps to reduce risks and increase long-term business stability.

Despite certain challenges associated with the implementation of ESG principles, they open up great opportunities for the development and competitiveness of companies. Investors are increasingly paying attention to these factors, making a choice in favor of businesses that demonstrate a responsible attitude towards the environment, civil society and governance.

### **References**

1. Dyba, M., & Gernego, Iu. (2022). ESG project financing: foreign practices and development opportunities in Ukraine. *Finance of Ukraine*, 2, 45–57. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.02.045>.
2. Prykaziuk, N. (2024). Implementation of ESG principles by non-banking financial institutions: trends and perspectives. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>.
3. Dyakovsky, D. (2024). ESG investing in the reconstruction of the economy of Ukraine: prospects, advantages and weaknesses. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 9 (1), 40–45. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45>.

## **СЕКЦІЯ 7**

### **Міждисциплінарні основи менеджменту: синергія знань та інновацій**

УДК 005:[712.253:502.1-049.5]

**Білик Олександр,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Мельник Вадим, Скорина Максим,**  
здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **ЕКОІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАРАТИВИ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Світ неупинно рухається до розуміння найвищої цінності життя людини та дотримання екологічної безпеки, як умови збереження нашої планети в її квітучому стані. Теорія та практика менеджменту активно розробляє, накопичує систему знань, просуває актуальні наративи в форматах екологічного проєктування, екологічного аудиту та комплексного оцінювання безпеки. Весь час з'являються новітні напрями досліджень у відповідності до потреб, особливостей ведення господарської діяльності, нових форм відтворення життєдіяльності.

За умов цільового відновлення економіки України, в повоєнні часи особливої актуальності набувають напрацювання нових форм організації діяльності підприємств. Науковці поширюють знання в менеджменті щодо таких організаційних форм як кластери, індустріальні парки різних напрямів спеціалізації, бізнес-інкубатори, технозони, технопарки. І це, далеко не повний, перелік новацій та ідей щодо підтримки бізнесу, впровадження та масштабування інновацій, цільового зв'язку з наукою та освітою, прискорення діджитал прогресу, пріоритетності наративів екологічної безпеки та відновлення національного природного балансу.

Однією з нових форм ведення господарської діяльності в світі стають екоіндустріальні парки – як успішні проєкти інтегрованої діяльності влади, бізнесу, міжнародних інституцій, науково-дослідних організацій, освітніх установ, що формують новітні платформи активної співпраці та контролю за діяльністю підприємств. Ідеї та концепції екоіндустріальних парків активно вивчає та просуває в площину практичної діяльності міжнародна організація ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку). За основу просування екоіндустріальних парків ця організація бере концепцію та

важливість сталого розвитку, інтеграції правил та норм екологічної безпеки на всіх етапах діяльності індустріальних парків.

Згідно з визначенням, яке подає міжнародна організація ЮНІДО, екоіндустріальний парк – це територіальне об'єднання виробничих підприємств і підприємств сфери послуг. Учасники такого парку спільно працюють над підвищенням екологічних, економічних і соціальних показників, координуючи управління питаннями, що стосуються охорони довкілля та раціонального використання ресурсів. Важливо зазначити, що дотримання норм і стандартів на національному та місцевому рівнях є базовою вимогою для функціонування індустріальних парків будь-де, незалежно від їх розташування чи особливостей діяльності. При цьому екоіндустріальні парки мають не лише відповідати цим вимогам, а й перевищувати їх, демонструючи високий рівень екологічної та соціальної відповідальності. Відповідно до концепції ЮНІДО, основна мета таких парків – сприяти інклюзивному та сталому розвитку промисловості через покращення екологічної ефективності, раціональне використання ресурсів і підвищення безпеки діючих підприємств, а також шляхом розвитку нових секторів, що спеціалізуються на виробництві екологічно чистої продукції та наданні відповідних послуг [1].

В повоєнні часи на Україну чекають комплексні, структурні, інноваційно зорієнтовані перетворення в промисловому та інформаційно-технологічному секторах економіки, оновлення сфери послуг, які будуть мати стратегічне значення для майбутнього нашої країни та Європейського Союзу. Повномасштабне вторгнення 2022 року РФ на територію України руйнує модель національної економіки не просто фізично, а й концептуально. Переорієнтація з вектору співпраці з РФ на реально прогресивні економіки світу, індустріальні та екологічні новачки привносить вже під час війни свої позитивні зрушення.

У результаті співпраці ЮНІДО, Групи Світового банку та Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) були розроблені та впроваджені міжнародні рамкові положення щодо функціонування екоіндустріальних парків. Для сприяння їх впровадженню на практиці підготовлено та оприлюднено спеціальний Довідник для фахівців, які працюють у сфері екоіндустріальних парків [1]. Такі знання розширюють та спрощують організацію екоіндустріальних парків в межах національних господарських комплексів, при цьому не обмежуючи національного правового поля регулювання діяльності підприємств. Також вони стають основою для нових тематичних напрямів досліджень екологічного та виробничого менеджменту з урахуванням глобалізаційних проявів та потреб протекціонізму на світових ринках.

Науковці наголошують [2], що своїх змін отримують не лише характер та спосіб реалізації наявних факторів виробництва, але й свого визнання актуалізували процеси інтеграції національних підприємств в глобальні виробничо-збутові мережі, свого цільового розширення набувають торговельні взаємозв'язки в умовах глобального технологічного й цифрового суперництва [2]. Такі процеси та явища прискорюють впровадження прогресивних форм ведення бізнесу, управлінських інноваційних технологій, утворення великої кількості інтегрованих форм ведення господарської діяльності. Це потенціал реального прориву української економіки в інноваційну модель економіки.

Стратегія просування екоіндустріальних парків в масштабах світової економіки, підтримки бізнесів та промислових державних проєктів має на меті формування зон екологічного виробництва з урахуванням міжнародних стандартів ведення діяльності, стимулювання інновацій та комплексної цифровізації виробництв, розповсюдження логістичних ланцюгів постачання екологічно чистої продукції (спрощення цього процесу), контроль за використанням місцевих ресурсів, інтегрування в нові схеми та моделі інвестиційного забезпечення новаторських проєктів.

Важливо наголосити, що саме екоіндустріальні парки в умовах повоєнного відновлення національної економіки України повинні будуть стати майданчиками: відкритості індустріальної та інформаційної політики країни; масових інвестицій з елементами стимулювання інноваційної діяльності; нових моделей розміщення виробничих сил; співробітництва з ЮНІДО та іншими міжнародними організаціями, владою країн активних учасниць проєктного процесу. І саме головне, в межах екоіндустріальних парків постає перспектива дотримання та покращення екологічних вимог (в першу чергу до стандартів ЄС), екологічного оцінювання нових виробництв та відновлення екологічно забруднених територій; напрацювання інструментів та технологій безпеки праці в надскладних умовах відновлення повоєнних територій (розмінування, очищення від забруднення хімікатами та елементами зруйнованої зброї та подальшого будівництва нових міст, індустріальних комплексів, технопарків).

### *Література*

1. Посібник з використання інструментарію екоіндустріальних парків ЮНІДО. URL : [https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/EIP%20Toolbox%20Manual-en\\_gbuk\\_ua-C.pdf](https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/EIP%20Toolbox%20Manual-en_gbuk_ua-C.pdf) (дата звернення 26.02.2025).
2. Лаврухіна К. Кластери в промислових екосистемах – нові інноваційні тренди розвитку повоєнної України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2023, №48(4), С. 62–73.

УДК: 336.016

**Заднєпровська Ганна,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки та менеджменту,*

**Андрієнко Сергій,**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*

*спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;*

## **ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Систематичне вивчення процесу прийняття рішень людиною має тривалу історію, принаймні за мірками сучасної соціальної науки. Залежно від наукової дисципліни, що аналізувала цей феномен, підходи до його дослідження змінювалися, набуваючи різних форм. Втім, у всіх випадках ці концепції зберігали ключові ідеологічні засади, приховуючи їх за раціоналістичним математичним підґрунтям.

Сучасні підходи до прийняття рішень у багатокритеріальних умовах постійно вдосконалюються. У процесі оцінювання альтернативних варіантів доводиться враховувати як кількісні, так і якісні показники. Дослідники відзначають, що вибір професії, місця роботи чи наукових проєктів є прикладами ситуацій, у яких суб'єктивні фактори відіграють ключову роль, а вихідна інформація та наслідки вибору залишаються частково невизначеними [1]. В умовах впливу різноманітних зовнішніх факторів рівень невизначеності залишається високим, що ускладнює використання виключно формальних методів оцінювання. Незважаючи на їхню ефективність, такі методи не завжди здатні забезпечити необхідну точність результатів.

Виходячи з ситуації невизначеності, постає вимога для прийняття управлінського рішення, не важливо чи це буде дилема йти на вулицю чи ні, або ж рішення, яке потенційно може принести прибуток великій компанії, або ж навпаки збитки. В основі вивчення процесу прийняття рішень часто лежить якийсь різновид теорії ігор. Яким би не був приклад, весь процес вибору однієї дії замість іншої зазвичай зводиться до розрахунків, які найчастіше асоціюються з азартними іграми. На жаль (або на щастя), впливові управлінські рішення не приймаються в герметично закритому середовищі казино Лас-Вегаса.

Важливу роль у процесі прийняття рішень відіграє психологічний фактор, зокрема – взаємодія емоцій із управлінськими діями. Почуття можуть суттєво

змінювати мислення, сприйняття даних і навіть висновки, до яких приходить людина. Тому для керівників критично важливо розуміти, як їхній емоційний стан може спотворювати оцінки та порушувати баланс між інтуїцією і логікою.

Окрім емоцій, ключове значення мають когнітивні механізми: спосіб, у який наш мозок фільтрує інформацію, концентрує увагу, зберігає досвід і аналізує дані, безпосередньо формує підстави для вибору тих чи інших стратегій.

Одним з найпрактичніших методів є евристичний підхід. На відміну від суто аналітичних методів, які часто вимагають значного часу та ресурсів, евристика дозволяє швидко знаходити практичні рішення в умовах невизначеності. Це особливо важливо в сучасному бізнес-середовищі, де гнучкість і адаптивність часто визначають успіх.

Ефективність евристичного методу полягає в його орієнтації на досвід, інтуїцію та прості правила, які допомагають уникнути «паралічу аналізу». Звісно, такі рішення не завжди ідеальні, але вони дають змогу діяти оперативно, мінімізуючи втрати та використовуючи ключові сигнали навколишнього середовища. Саме тому в багатьох реальних ситуаціях – від антикризового управління до стратегічного планування – евристики виявляються оптимальним вибором.

У висновку можна сказати, що людські рішення рідко ґрунтуються виключно на холодному розрахунку – емоції нерідко перевищують голос розуму, роблячи нашу поведінку непередбачуваною. Це особливо помітно в управлінській діяльності: одні рішення народжуються миттєво під впливом почуттів, інші ж стають результатом тривалого аналізу [3 с. 715].

Фактично, кожен управлінський вибір – це унікальний баланс між раціональними аргументами, внутрішнім відчуттям та емоційним станом у момент прийняття рішення.

### *Література*

1. Beach L. R., Connolly T. The Psychology of Decision Making: People in Organizations (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2013. 312 p.
2. Близнюкова О. М., Галушко Л. Я., Мельничук І. Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № 2. С. 100–103.
3. Хромушина Л. А. Ключові психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в менеджменті. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2024). У 2 ч. Ч. 2. Київ : Інтерсервіс, 2024. С. 714.

УДК: 658.3:005.21:338.46

**Зубарєв Сергій,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

В умовах глобалізаційних процесів сучасного світу питання ефективного кадрового управління стає визначальним фактором успіху підприємств, особливо у сфері послуг. Сучасні методи ведення бізнесу, високий рівень конкуренції, динамічні зміни на ринку та зростаючі вимоги споживачів змушують керівників підприємств оперативно аналізувати ситуацію та враховувати різноманітні фактори, що впливають на діяльність компанії. В цих обставинах важливо враховувати чинники, які впливають на прийняття ефективних управлінських рішень та стратегію розвитку підприємства.

Прийняття управлінських рішень визначається рядом ключових факторів, які безпосередньо впливають на загальну ефективність підприємства сфери послуг та досягнення його стратегічних цілей. Аналіз цих чинників дозволяє не тільки зрозуміти вплив змін у зовнішньому середовищі на стратегії управління персоналом, але й визначити, які внутрішні ресурси та можливості підприємства можуть бути використані для підвищення його ефективності. Завдяки такому підходу керівники можуть ухвалювати обґрунтовані рішення, які відповідають потребам бізнесу, а також передбачати та своєчасно реагувати на виклики, які виникають у швидко змінюваному середовищі. Таким чином, всебічне врахування усіх факторів сприяє формуванню більш гнучких і конкурентоспроможних кадрових стратегій.

Дослідження факторів, які впливають на управлінські рішення в кадровій політиці підприємств сфери послуг, стало предметом уваги українських та зарубіжних науковців. Їхні роботи дають змогу зрозуміти, як внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність управління персоналом.

Управлінське рішення являє собою вибір керівником найбільш оптимального варіанту розв'язання проблем з-поміж усіх доступних альтернатив [1]. Такий вибір здійснюється з метою досягнення результатів, звертаючи увагу на наявні обмеження та умови. Таке визначення акцентує увагу на важливості оцінки різних варіантів та вибору найбільш ефективного

рішення, яке відповідає стратегічним цілям підприємства сфери послуг та враховує реальні умови, в яких воно функціонує.

Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень у кадровій політиці підприємств сфери послуг, можна умовно поділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори мають ключовий вплив на формування управлінських рішень щодо кадрової політики підприємств сфери послуг. Вони безпосередньо пов'язані з особливостями підприємства сфери послуг та його внутрішнім середовищем. Такі фактори визначають стратегії управління персоналом підприємства і рівень мотивації працівників, забезпечуючи основу для адаптації кадрової політики до змін зовнішнього середовища. До внутрішніх факторів, які впливають на управлінські рішення в кадровій політиці, належать декілька ключових елементів (таблиця 1).

Серед зовнішніх факторів впливу на управлінські рішення в кадровій політиці підприємств сфери послуг, які відображають вплив навколишнього середовища, можна віднести: економічні умови (стан економіки країни, інфляція, ринок праці); законодавче середовище (визначає правила і норми, які підприємства повинні дотримуватися у питаннях трудових відносин, оплати праці, охорони праці та соціального захисту працівників); соціальні тенденції (зміни умов праці, професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям); технологічні та інноваційні зміни (впровадження нових технологій, інновації); конкурентне середовище (рівень конкуренції на ринку, дії конкурентів, нові гравці).

Аналіз факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємств сфери послуг, підкреслює важливість комплексного підходу до формування ефективних управлінських стратегій. Як внутрішні, так і зовнішні фактори суттєво впливають на прийняття рішень, визначаючи шляхи адаптації кадрової політики до умов, що постійно змінюються. Внутрішні фактори, такі як організаційна культура, структура управління, ресурси підприємства та мотивація працівників, формують основи для ефективного управління персоналом. Зовнішні чинники, такі як економічні умови, законодавче середовище, соціальні тенденції та конкуренція на ринку праці, диктують вимоги та умови, в яких функціонують підприємства.

Керівники, які розуміють значущість цих факторів та аналізують їх, здатні приймати більш обґрунтовані рішення, що відповідають потребам бізнесу. Процеси адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а також оптимізація внутрішніх процесів, сприяють не лише підвищенню ефективності управління персоналом, а й забезпечують стійкість підприємства в умовах високої конкуренції.

Таблиця 1 – Внутрішні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємств сфери послуг [1-3]

| Фактор                             | Зміст                                                                                                                                 | Вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційна структура            | Визначає розподіл повноважень та обов'язків між керівництвом та працівниками                                                          | Впливає на розподіл повноважень та відповідальності, забезпечує ефективність роботи команди та продуктивність підприємства в цілому                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Корпоративна культура              | Визначає основні цінності організації та сприяє комунікаційним процесам                                                               | Формує цінності, норми та сприяє вільному обміну інформацією між співробітниками, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Фінансові ресурси                  | Визначає обсяг коштів, які можуть бути спрямовані на навчання, розвиток і утримання персоналу, а також на впровадження нових проектів | Визначають можливості інвестування в розвиток персоналу, впровадження нових технологій та реалізацію стратегічних ініціатив підприємства сфери послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Кваліфікація та досвід працівників | Професійні навички та знання працівників                                                                                              | Високий рівень професійних навичок і знань забезпечує точність аналізу даних та більш обґрунтовані рекомендації для ефективного вирішення проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Технологічні ресурси               | Забезпечують доступ до сучасних інструментів аналізу, автоматизації процесів і комунікації                                            | Сприяє більш швидкому і точному ухваленню рішень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Мотивація і задоволеність роботою  | Механізми стимулювання працівників                                                                                                    | Високий рівень мотивації працівників збільшує їхню продуктивність і сприяє досягненню цілей підприємства, що впливає на рішення щодо стимулювання та професійного розвитку персоналу. Задоволеність роботою знижує рівень плинності кадрів і підвищує їхню лояльність до компанії, що є важливим фактором при формуванні кадрової політики. Низька мотивація та незадоволеність можуть спонукати до ухвалення рішення щодо реорганізації, покращення умов праці або зміни підходів до управління |

Успішна кадрова політика, яка враховує всі зазначені фактори, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність на ринку послуг та забезпечує стійкий розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища, де потреби споживачів та технології постійно змінюються.

### **Література**

1. Тендюк А. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 8(38). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418-428](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418-428)
2. Ковальчук Т., Палагнюк Я. Аналіз факторів ефективності прийняття управлінських рішень. *Grail of Science*. 2022. № 22. С. 60–62.
3. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., Svishchenko H. Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 65. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 4–15.

УДК 005.96:005.963]:001.891.57+005.32

**Козюра Ігор,**  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту,  
**Лучко Артем, Яковець Андрій,**  
здобувачі освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава, Україна

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні виклики бізнес-середовища вимагають переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом. Міждисциплінарність стає ключовим трендом у розвитку управлінських практик ХХІ століття, інтегруючи знання з економіки, соціології, психології, філософії, політичних та інших наук для комплексного вирішення завдань розвитку персоналу. Такий підхід сприяє формуванню нових компетенцій, які стають необхідними в умовах швидких змін ринку праці та глобалізації економіки, дозволяє враховувати економічні, соціально-психологічні, організаційні, технологічні та інноваційні аспекти управління, розробляти більш ефективні стратегії відбору, адаптації, розвитку та стимулювання персоналу [1].

Еволюція теоретичних моделей здійснюється від монодисциплінарних до інтегрованих підходів. Завдяки міждисциплінарності менеджери можуть враховувати не лише економічні показники, а й психологічний клімат, соціальні відносини, правові обмеження та інші важливі чинники. Це сприяє формуванню оптимальних моделей управління, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Доцільно зазначити інноваційні аспекти міждисциплінарного управління розвитком персоналу:

поведінкова економіка – розроблення систем мотивації та винагород на основі розуміння ірраціональних аспектів прийняття рішень працівниками дозволяє створювати більш ефективні механізми стимулювання, які враховують психологічні особливості людини;

Data Science – впровадження предиктивної аналітики для прогнозування потреб у компетенціях та персоналізації програм розвитку підвищує точність планування розвитку персоналу та ефективність інвестицій у людський капітал;

цифрова антропологія дослідження взаємодії людини з технологіями для ефективного впровадження діджитал-інструментів розвитку допомагає краще адаптувати технологічні рішення до потреб користувачів [2].

Як здійснюється трансформація практик розвитку персоналу:

перехід від стандартизованих тренінгів до адаптивних систем навчання з елементами штучного інтелекту забезпечує персоналізацію освітнього процесу та підвищує його ефективність;

інтеграція технологій віртуальної та доповненої реальності в процеси розвитку компетенцій дозволяє створювати імерсивні навчальні середовища для відпрацювання складних навичок;

концепція «розвитку в потоці роботи» (learning in the flow of work) як результат міждисциплінарного підходу забезпечує безперервність навчання та його інтеграцію в робочі процеси;

мікронавчання та персоналізовані освітні траєкторії на основі обробки великих даних роблять процес навчання більш гнучким та адаптованим до індивідуальних потреб працівників.

Організаційні передумови ефективного впровадження передбачають: формування крос-функціональних команд з управління розвитком персоналу; трансформацію корпоративної культури для підтримки інноваційних підходів до навчання; розвиток багатовимірної системи метрик для оцінки ефективності міждисциплінарних програм; інтеграцію зовнішніх експертів з різних галузей знань.

Основні компоненти міждисциплінарного підходу:

системний та процесний підхід. Управління персоналом розглядається як частина загальної системи бізнес-процесів підприємства, що дозволяє оптимізувати діяльність через впровадження методологій, таких як PDCA, та використання аналітичних інструментів для оцінки впливу персоналу на ключові показники ефективності [3];

інтеграція цифрових технологій. Впровадження цифрових рішень, розвиток цифрових компетенцій та використання інформаційних технологій сприяють трансформації організаційної культури, підвищенню гнучкості та інноваційності підприємства;

інвестиції в людський капітал. Важливим є облік витрат на розвиток персоналу як інвестицій, що формують нематеріальні активи підприємства, а також розробка методик оцінки економічної ефективності таких інвестицій;

соціально-психологічний аспект. Врахування поведінкових особливостей персоналу, мотивації, опору інноваціям, формування командної роботи та розвиток лідерських якостей є необхідними компонентами міждисциплінарного підходу [4].

Як практичні інструменти та підходи застосовуються математичне моделювання й аналітичні методи, HR-інструменти для змін та інтеграції. Використання економіко-математичних моделей для поєднання стратегій маркетингу та управління персоналом дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [5]. Адаптація HR-практик до різних фаз організаційних змін, зокрема під час злиття підприємств, підвищує ефективність інтегрованих структур.

Таким чином, міждисциплінарний підхід до управління персоналом забезпечує комплексне вирішення завдань розвитку персоналу, підвищення ефективності бізнес-процесів та впровадження інновацій. Він поєднує сучасні технології, економічні розрахунки, соціально-психологічні методи та системний аналіз, що дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та адаптивними до змін. Значно підвищує ефективність управління персоналом завдяки комплексному врахуванню різних аспектів людської діяльності та поведінки, дозволяє розширити управлінський інструментарій, підвищити гнучкість та інноваційність, а також покращити корпоративну культуру та соціальне партнерство. Такий підхід забезпечує глибше розуміння складних процесів, що відбуваються у сфері управління персоналом, і сприяє розробці більш ефективних, гнучких та інноваційних управлінських рішень, орієнтованих як на економічну, так і на соціальну ефективність підприємства.

### *Література*

1. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. URL: [https://core.ac.uk/outputs/32609714/?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1/](https://core.ac.uk/outputs/32609714/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1/)
2. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 3–9.
3. Kotelnikova Iu. M. Formation and management of the personnel provision process in agricultural enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 5(32). URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122020/7330](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330).
4. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17 С. 39–42.
5. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 2020 № 3(1). С. 7–38.

УДК 005.1:001.8

**Савін Станіслав,**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,  
**Остроус Гліб,**  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ**

У реаліях сьогодення управлінська діяльність зазнає значних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій та змінами в соціальній структурі суспільства. Активні процеси цифровізації та глобалізації невпинно змінюють вимоги до компетенцій менеджера, викликаючи необхідність у значному розширенні його професійних навичок [1, с. 477]. Пріоритетними стають новаторські, стратегічні та менторські здібності, зобов'язуючи керівника мати поглиблені знання з інформаційних технологій, управління проєктами, психології, а також мати розвинений емоційний інтелект та навички з кроскультурної комунікації. Таким чином, керівний склад будь-якого підприємства у сучасному середовищі не може обмежуватись знаннями виключно з управлінських та економічних дисциплін та потребує застосування міждисциплінарного підходу для збереження конкурентоспроможності бізнесу.

Інтеграція інноваційних технологій штучного інтелекту в усі рівні управління підприємством підкреслила важливість вміння менеджера керувати багатьма цифровими процесами, вплинувши на методи стратегічного аналізу і прогнозування потреб споживача та змінивши процеси обробки операційних, маркетингових, фінансових та нефінансових показників [2, с. 60-61]. Наразі інструменти штучного інтелекту здатні відстежувати активність користувачів соціальних мереж, переглядати форуми і новини для виявлення змін у споживацьких настроях та передбачати тренди попиту на той чи інший товар. Враховуючи ці дані, керівництво має можливість швидко реагувати на зміни в ринку та вчасно адаптувати стратегію підприємства. Окрім цього, нейромережі NLP (Natural Language Processing) здатні аналізувати текстові дані у різних застосунках та сайтах, обробляючи відгуки і коментарі та ведучи статистику запитів до служби підтримки, що допомагає менеджеру зрозуміти «біль» цільового клієнтського сегменту та виправити недоліки продукції.

Щодо соціологічних змін та їхнього впливу на сферу менеджменту, можна зазначити, що зміна поколінь у робочій силі призводить до утворення нових

робочих цінностей та змушує менеджерів адаптувати способи комунікації з молодими фахівцями, враховуючи особливості їх менталітету. Така умовна класифікація, як покоління «Z» та «Alpha» характеризує людей, які надають перевагу гнучкому графіку роботи, можливостям для самореалізації та соціальній відповідальності компаній, отже керівникові необхідно враховувати ці фактори при формуванні корпоративної культури підприємства. Питання налагодження ефективної взаємодії працівників, які належать до різних вікових категорій, вирішується застосуванням методу «зворотного менторства», який полягає в обміні інформацією, де молодші за віком робітники діляться знаннями з цифрових технологій, а більш літні фахівці – своїм досвідом та стратегічним баченням, у такий спосіб утворюючи синергію і сприяючи ефективності робочих відносин.

Окрім цього, варто відзначити, що протягом останніх років відбувся перехід від авторитарного принципу «наказів» до «наставництва», де менеджер – це справжній лідер та психолог, який надихає, підтримує розвиток команди та сприяє налагодженню відкритої комунікації всередині робочого колективу. За допомогою ставлення до працівників як до особистостей, керівник здатен вибудувати довірливі стосунки з підлеглими та дати кожному змогу вільно висловлюватися та проявляти себе. Співробітники, яким надається свобода дій, можуть брати на себе ризики без страху перед негативними наслідками, що неодмінно впливає на їх психологічний комфорт та креативність у прийнятті рішень. По цій причині емоційний інтелект наразі вважається не менш важливим за класичний коефіцієнт інтелекту (IQ), а термін «психологічна безпека» стає синонімом продуктивних робочих відносин [3].

Не менш вагомими для ефективної діяльності менеджера на сьогодні є навички крос-культурної комунікації. Причиною цього є популярність використання гібридних моделей роботи із залученням іноземних спеціалістів. Віддалена співпраця загострила питання управління мультикультурними командами, підсиливши увагу до принципів «DEI» (Diversity, Equity, Inclusion). Утворення віртуальних груп, які складаються з людей, які живуть у різних країнах, говорять різними мовами, мають різні цінності, стилі комунікації та підходи до роботи, вимагає наявності певної культурної обізнаності керівника для забезпечення ефективних трудових відносин. Менеджери перед початком взаємодії з підлеглими вивчають основи культурної специфіки усіх членів колективу: як вони спілкуються, вирішують конфлікти, ставляться до ієрархії, часу, завдань тощо. Керівник може адаптувати стиль співпраці, враховуючи національну ідентичність членів команди та їх цінності, однак налагодження продуктивної роботи відбувається через встановлення єдиних стандартів комунікації на кшталт загальної мови ділового спілкування, узгодження формату зустрічей із урахуванням часових поясів та визначення чітких, лаконічно сформульованих правил та умов роботи.

Отже, у сучасних реаліях до міждисциплінарних основ менеджменту входять такі наукові дисципліни та навички:

інформаційні технології: завдяки інтеграції штучного інтелекту в усі рівні управління керівництво здатне обробляти велику кількість статистичних даних та швидко реагувати на зміни в ринку, вчасно адаптуючи стратегію підприємства;

кроскультурна етика: навички з комунікації з іноземними підлеглими наразі включають в себе високий рівень культурної обізнаності керівника, що забезпечує ефективність трудових відносин;

стратегічний маркетинг: вміння керівника користуватися сучасними аналітичними інструментами дає змогу виявляти зміни у споживацьких настроях та передбачати тренди попиту на той чи інший товар;

психологія та емоційний інтелект: за допомогою ставлення до працівників як до особистостей та налагодженню позитивного «мікроклімату» менеджер здатен вибудувати довірливі стосунки з підлеглими та дати кожному змогу проявити себе, вільно висловлюючи власні думки;

соціологія: урахування менталітету молодих фахівців, формування корпоративної культури підприємства на основі робочих цінностей нового покоління людей та залучення методу «зворотного менторства» є необхідністю для формування «цілісного» колективу та налагодження продуктивної співпраці представників різних поколінь;

Таким чином, управлінська діяльність зазнає значних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій та змінами в соціальній структурі суспільства. Пріоритетними стають новаторські, стратегічні та менторські здібності, зобов'язуючи керівника мати поглиблені знання з інформаційних технологій, управління проєктами, психології, а також володіти розвиненим емоційним інтелектом та навичками з кроскультурної комунікації. Керівний склад будь-якого підприємства у сучасному середовищі не може обмежуватись знаннями виключно з управлінських та економічних дисциплін та потребує застосування міждисциплінарного підходу та впровадження інноваційних принципів роботи для збереження конкурентоспроможності бізнесу.

### *Література*

1. Желанова В. В. Впровадження стратегії міждисциплінарності в сучасній вищій освіті. 2021. С. 477.
2. Василенко В.М. Вакалюк Т.А. Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. 2023. С. 60-61.
3. Плотнікова О. Soft skills для сучасного ринку праці, тенденції 2025 року. Сайт громадської організації Epirosvita. URL : <https://surli.cc/lmvitf> (дата звернення: 25.04.2025).

УДК 338.242

*Павловська Анна,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Єрзаков Артем, Гріщенко В'ячеслав  
здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В СОЦІАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасне соціальне управління стикається з численними викликами, що пов'язані з необхідністю підвищення ефективності державного регулювання, забезпечення прозорості управлінських процесів, а також покращення якості надання соціальних послуг. Традиційні механізми управління в умовах глобальної цифровізації часто виявляються недостатньо гнучкими, що ускладнює швидку адаптацію до змінних соціально-економічних умов та зростаючих потреб населення. Розвиток інноваційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для модернізації соціального управління, забезпечуючи автоматизацію процесів, персоналізований підхід до надання послуг та інтерактивну взаємодію між державою та громадянами. Впровадження цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних дозволяє значно оптимізувати управлінські рішення, знизити адміністративні витрати та підвищити рівень довіри до державних інституцій. Проте процес цифровізації соціального управління супроводжується низкою проблем, серед яких – нерівномірний рівень доступу населення до цифрових послуг, питання кібербезпеки, необхідність адаптації нормативно-правової бази, а також ризики втручання у персональні дані громадян.

Також значним бар'єром для ефективного використання інноваційних технологій у соціальному управлінні є необхідність адаптації нормативно-правової бази. Чинне законодавство нерідко не встигає за швидкими технологічними змінами, що ускладнює процес цифровізації та створює правові колізії у питаннях використання штучного інтелекту, обміну персональними даними, впровадження електронних ідентифікаційних систем тощо. Так, соціальні програми не завжди працюють, як задумано. Іноді вони призводять до комічних чи навіть абсурдних ситуацій [1; 2].

Враховуючи виклики, актуальним є дослідження шляхів впровадження інноваційно-комунікаційних технологій у соціальне управління та визначення їхніх перспектив для створення більш ефективної, прозорої та доступної системи соціальних послуг. Надзвичайно велику роль відіграють

автоматизовані механізми розподілу соціальних виплат – це цифрові системи, які використовують сучасні технології для оптимізації процесу нарахування, перевірки та виплати соціальної допомоги. Вони спрямовані на підвищення прозорості, зменшення бюрократичних процедур і запобігання шахрайству (табл. 1).

Таблиця 1 – Досвід країн щодо використання цифрових платформ соціальних виплат [3]

| Кейс                                                                                                             | Можливості та результати                                                                                                                               | Країна                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові платформи соціальних виплат (Digital Social Benefit Platforms)                                           | Інтегровані онлайн-платформи для подання заявок, моніторингу статусу виплат та автоматичної обробки даних отримувачів                                  | Дія (Україна), Integrated Social Protection Information System (Малайзія), Beneficios ANSES (Аргентина)  |
| Блокчейн-системи для соціальних виплат (Blockchain-Based Social Payments)                                        | Використання блокчейн-технологій для безпечного, прозорого та цільового розподілу соціальних допомог без можливості підробки чи маніпуляцій            | World Food Programme Blockchain for Refugee Payments (Йорданія), GovChain (Естонія)                      |
| Системи штучного інтелекту для перевірки одержувачів (AI-Powered Eligibility Verification)                       | Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу фінансового стану заявників, перевірки даних та запобігання зловживанням                        | Fraud Detection AI в Universal Credit (Велика Британія), AI-бази для соціального страхування в Сінгапурі |
| Біометричні системи ідентифікації (Biometric-Based Social Assistance)                                            | Верифікація отримувачів через біометричні дані (відбитки пальців, розпізнавання обличчя) для забезпечення точності та уникнення помилкових виплат      | Aadhaar (Індія), Biometric Payment System (Нігерія)                                                      |
| Цифрові гаманці та мобільні платежі (Digital Wallets & Mobile Payment Systems)                                   | Використання електронних гаманців і мобільних платіжних платформ для миттєвого зарахування коштів безпосередньо отримувачам                            | M-Pesa (Кенія), Mobile Money Transfer for Social Protection (Гана)                                       |
| Смарт-картки для соціальних виплат (Smart Cards for Welfare Distribution)                                        | Використання смарт-карток, які дозволяють отримувачам доступ до субсидій, продовольчих талонів або грошових переказів без фізичних готівкових операцій | E-Wallet Smart Card (Південна Африка), Bolsa Familia Smart Cards (Бразилія)                              |
| Автоматизовані системи аналізу даних для соціальних виплат (Big Data & Predictive Analytics for Social Benefits) | Використання великих даних та аналітики для прогнозування потреб соціального захисту та ефективного розподілу бюджетних коштів                         | Data Analytics for Welfare Planning (Канада), Predictive Social Spending Model (Нідерланди)              |

Результати дослідження свідчать про важливість стратегічного підходу до цифрової трансформації соціального управління, що включає як технологічні, так і правові аспекти, для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

### *Література*

1. Огінок С., Когут А. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. 2024. №30. С. 102–106.
2. Oentoro A. Unlocking the potential of social networks for your business. Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/unleashing-the-potential-of-social-media-for-your-business/> (accessed April 3, 2025).
3. Павловська А., Проданова Л., Мартінович В. Впровадження інноваційно-комунікаційних технологій у сферу соціальної відповідальності бізнесу та країни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025, №1, С. 368–374.

УДК 005:004.7.056.5

**Парніков Ілля,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **НОВІТНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ**

Розвиток цифрових технологій в сучасному світі кардинально змінив структуру національної економіки, сприяючи її ефективності, але водночас підвищуючи ризики інформаційної безпеки. Кібератаки, витоки даних та економічний кібертероризм стають ключовими загрозами для державного сектору, бізнесу та громадян, а ефективне управління інформаційною безпекою є визначальним фактором економічної стійкості держави. У цьому контексті актуальним є дослідження новітніх трендів, що формують сучасний ландшафт інформаційної безпеки національної економіки.

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну інформаційна безпека набула стратегічного значення, країна стала мішенню безпрецедентної

кількості кібероперацій, спрямованих на знищення критичної інфраструктури, дезінформацію та економічне виснаження. Війна підтвердила тезу про те, що кіберзахист є невіддільним елементом національної безпеки, а ефективне управління інформаційною безпекою, це запорука економічної та соціальної стійкості [1].

Сучасні економічні системи дедалі більше залежать від цифрових технологій, включаючи хмарні обчислення, інтернет речей, великі дані та блокчейн. Водночас із розширенням цифрових платформ зростає вразливість до кібератак. Згідно з дослідженням Cybersecurity Ventures, до 2025 року глобальні збитки від кіберзлочинності можуть досягти 10,5 трильйона доларів на рік. Для національної економіки це означає не лише фінансові втрати, а й загрозу критичній інфраструктурі та стабільності фінансових ринків [3].

Основні загрози інформаційній безпеці в умовах цифрової трансформації: розширення поверхні та глибини атак через зростання кількості цифрових сервісів та пристроїв; витік персональних даних і комерційної інформації; атаки на критичну інфраструктуру, зокрема енергетичний сектор, транспорт та фінанси; розвиток нових кіберзброї: використання штучного інтелекту для проведення атак.

З метою мінімізації кіберризиків та підвищення кіберстійкості економіки розглянемо основні сучасні тренди у сфері інформаційної безпеки [1].

Концепція Zero Trust (нульова довіра) базується на принципі «нікому не довіряй, усе перевіряй», що своїми діями передбачає: багатофакторну автентифікацію; сегментацію мережі; постійний моніторинг активності користувачів; мінімальні привілеї доступу да дозволяє знизити ризи кібератак.

Новітнім трендом також є використання штучного інтелекту в кібербезпеці, штучний інтелект відіграє ключову роль у ранньому виявленні загроз та автоматизації реагування та дозволяє: аналізувати поведінкові патерни для виявлення аномалій; запобігати фішинговим атакам через AI-driven антифішингові системи; створювати автономні Security Operations Center.

Традиційні методи шифрування стають вразливими перед квантовими комп'ютерами. Квантова криптографія пропонує Quantum Key Distribution, що забезпечує стійкість до будь-яких атак, включаючи атаки квантових обчислювачів. Уже зараз такі країни, як США та Китай, активно розробляють квантові комунікаційні мережі.

Запропонуємо схему застосування новітніх трендів інформаційної безпеки в умовах війни (рис. 1).



Рис. 1. Схема застосування новітніх трендів інформаційної безпеки в умовах війни  
[розроблено на основі 1; 2; 4]

Людський фактор залишається найслабшою ланкою в інформаційній безпеці. Згідно різних досліджень виявлено, що значний відсоток витоків даних спричинені людськими помилками. Тому трендом є впровадження кібергігієни – регулярного навчання персоналу, симуляції атак, підвищення обізнаності щодо соціальної інженерії.

Управління інформаційною безпекою національної економіки вимагає комплексного підходу, що включає впровадження Zero Trust, використання штучного інтелекту, розробку квантових методів захисту та підвищення цифрової грамотності. Водночас ключову роль відіграє державна політика та міжнародна співпраця [4].

Для України особливо важливим є розвиток кіберзахисту критичної інфраструктури, гармонізація законодавства з європейськими стандартами та активна участь у міжнародних програмах кібербезпеки. Подальші дослідження

повинні бути спрямовані на розробку національної стратегії кіберстійкості, адаптацію передових технологій та створення ефективної системи кіберзахисту державного та приватного секторів, бізнесу.

Війна показала, що інформаційна безпека – це не лише технічне питання, а критичний елемент економічної та національної стійкості. Україна стала світовим лідером у сфері адаптації до кібервійни та розвитку партнерства для зміцнення цифрового фронту. Інформаційна безпека країни стає визначальним фактором її економічного відновлення та інтеграції у світову цифрову економіку.

### *Література*

1. Котляров В. Стратегічне управління інформаційною безпекою України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024, № 6. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-9>
2. Мащенко М., Іпполітов Є. Формування стратегії посилення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024, № 70. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-147>
3. <https://cybersecurityventures.com/>
4. Matvienko O. Cloud technologies of the information economy: issues of institutionalization and measures of ukrainian management in the conditions of war. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 70. С. 78-85.

УДК 005.93:005.591.6

**Пригодюк Олена,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Березовський Станіслав, Кузнецова Софія,**  
здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства змушені змінювати підходи до управління. У центрі цих змін – бізнес-процеси та їх орієнтація на інноваційний розвиток. Бізнес-процеси є «нервовою системою» підприємства, а інновації – його «мозком», що визначає напрям

руху. У XXI столітті інноваційність є основним фактором конкурентоспроможності підприємств. Ефективне управління бізнес-процесами – це вже не лише про оптимізацію витрат чи часу, а про створення інноваційного середовища, здатного швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові ідеї [1].

В умовах швидкої зміни технологій та посилення конкуренції підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов сучасності. Інноваційний розвиток виступає рушійною силою успіху, однак його ефективність значною мірою залежить від правильної та чіткої організації та управління бізнес-процесами на підприємстві. Сучасні підходи в управлінні інноваційним розвитком передбачають цифровізацію, автоматизацію, впровадження штучного інтелекту та використання передових методів аналізу даних.

Основною ідеєю є аналіз основних підходів до управління бізнес-процесами в умовах інноваційного розвитку, розгляд можливостей їх оптимізації та оцінка ефективності їх застосування у практиці підприємств.

Бізнес-процесний підхід є одним із ключових методів управління підприємством, що базується на системному аналізі та вдосконаленні процесів, що включає основні етапи управління інноваційним розвитком підприємства, а саме моделювання бізнес-процесів, оптимізацію та реінжиніринг процесів, автоматизацію з використанням цифрових технологій [2].

У сучасних умовах використання бізнес-процесів є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам не лише покращувати ефективність операцій, але й забезпечувати адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.



Рис. 1. Етапи впровадження цифрової трансформації в розвиток підприємства [1; 2]

Одним із важливих напрямів сучасного управління підприємствами є цифрова трансформація, яка передбачає активне використання таких інструментів, як хмарні сервіси, аналітика великих даних, штучний інтелект і

автоматизовані системи керування. Застосування цих технологій у менеджменті дозволяє пришвидшити процес ухвалення рішень, оптимізувати витрати та підвищити загальну продуктивність бізнесу.

Цифрова трансформація змінює звичні методи організації бізнес-процесів, сприяючи їх автоматизації та поглибленій інтеграції між різними структурними одиницями підприємства.

В сучасному світі використовуються наступні методи оптимізації бізнес-процесів в інноваційному розвитку:

Lean Management та Six Sigma – скорочення втрат і підвищення якості процесів;

агентно-орієнтовані системи – застосування штучного інтелекту для моделювання та прогнозування розвитку підприємства;

гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban) – адаптація процесів до змін ринку та швидке впровадження інновацій;

процесний майнінг (Process Mining) – застосування аналітичних методів для дослідження реальних бізнес-процесів на основі цифрових слідів;

інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень – використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесу прийняття рішень [1].

Важливим елементом успішного впровадження інноваційних підходів є готовність підприємства до змін. Для цього необхідно постійно формувати культуру інновацій, забезпечити регулярне навчання персоналу, періодично використовувати адаптивні бізнес-моделі, ситуативно впроваджувати ефективні методи оцінки результативності інновацій.

На основі аналізу провідних компаній можна зробити висновок, що успішна цифрова трансформація та управління бізнес-процесами значно підвищують конкурентоспроможність підприємств та їх стійкість у мінливому ринковому середовищі.

Сучасне управління бізнес-процесами повинно базуватися на інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій та ефективних методів оптимізації. Впровадження бізнес-процесного підходу, цифрової трансформації та Lean-підходів сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на глибшому аналізі впливу цифрових технологій на управління бізнес-процесами та розробці адаптивних стратегій інноваційного розвитку.

Сучасне управління бізнес-процесами вже не може ігнорувати інноваційний вектор. Підприємства, що інтегрують бізнес-процеси із цифровими та гнучкими підходами, стають лідерами у своїй галузі. Управління

інноваційним розвитком через трансформацію процесів – це вже не вибір, а необхідність для виживання та зростання.

### *Література*

1. Багорка Д., Верцева А. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
2. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79–84.

УДК 005:378.091.31

**Руденко Оксана,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Коломієць Олександр,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **СИНЕРГІЯ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ПІДХОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Синергія міждисциплінарних підходів у менеджменті є однією з ключових складових сучасного розвитку управлінських практик, що відповідає на виклики глобалізації, технологічних змін та швидкої еволюції ринкових умов. Розвиток організацій і компаній у сучасному світі вимагає не тільки глибокого розуміння традиційних управлінських дисциплін, таких як фінанси, маркетинг, логістика, але й здатності інтегрувати знання з різних галузей, таких як соціологія, психологія, економіка, інженерія та інші.

1. Теоретичний підхід до синергії міждисциплінарних знань. Теорія міждисциплінарного підходу в менеджменті базується на ідеї, що поєднання знань з різних дисциплін дозволяє створити більш ефективні та комплексні стратегії управління. Наприклад, використання психології у менеджменті дозволяє краще розуміти мотивацію працівників, соціологія — допомагає досліджувати взаємодію в командах, а технології та інженерія сприяють розробці інноваційних рішень для автоматизації та оптимізації процесів.

2. Практичний аспект синергії в менеджменті. Інтеграція міждисциплінарних підходів на практиці дає змогу організаціям створювати інноваційні продукти та послуги, поліпшувати внутрішні бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність. Приміром, використання аналітики великих даних та методів штучного інтелекту в поєднанні з фінансовим менеджментом дозволяє не тільки оптимізувати витрати, але й прогнозувати ринкові тенденції, що підвищує ефективність прийняття рішень.

3. Міждисциплінарний підхід як фактор інновацій. Однією з основних переваг синергії міждисциплінарних підходів є стимулювання інноваційного процесу. Інновації виникають на стику різних знань, коли технології, економіка, управлінські практики та соціальні науки взаємодіють, сприяючи створенню нових бізнес-моделей та стратегій. Це дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок.

4. Виклики та перспективи. Одним із головних викликів синергії міждисциплінарних підходів є необхідність зміни традиційних управлінських структур, що часто орієнтовані на вертикальні ієрархії та спеціалізацію. Для успішного впровадження міждисциплінарних підходів організаціям необхідно створювати гнучкі структури управління, що сприяють взаємодії між різними дисциплінами, а також інвестувати в розвиток персоналу з міждисциплінарними навичками.

Відомими дослідниками даної теми є: Henry Chesbrough (досліджував відкриті інновації, інноваційні екосистеми, синергія між технологіями та бізнес-стратегіями) [1]; Michael Porter (досліджував конкурентні стратегії, інновації та управління знаннями, інтеграція стратегічних і технологічних аспектів в управлінні) [2]; Clayton Christensen (досліджував інноваційні стратегії, теорія руйнівних інновацій, синергія між технологіями та бізнес-моделями) [3]; Chris Argyris (досліджував організаційне навчання, змінювані парадигми управління, синергія між різними знаннями у управлінні) [4]; Peter Senge (досліджував теорію організаційного навчання, системне мислення, синергія міждисциплінарних знань у розвитку організацій) [5]. Вчені займаються різними аспектами синергії міждисциплінарних підходів у менеджменті, починаючи від теорій інновацій до конкретних методів інтеграції знань із соціальних, психологічних, економічних і технічних дисциплін для розвитку організацій та бізнесу.

Таблиця 1 – Синергія міждисциплінарних підходів у менеджменті [1-5]

| № | Тема                                          | Опис                                                                                 | Значення для менеджменту                                                                                                   | Інноваційний аспект                                                                   |
|---|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Теоретичні основи синергії                    | Синергія міждисциплінарних підходів полягає в інтеграції знань з різних галузей.     | Створення комплексних стратегій управління, що використовують різні дисципліни для досягнення кращих результатів.          | Розробка нових методів управління, що базуються на поєднанні знань з різних областей. |
| 2 | Соціально-психологічні підходи                | Вивчення взаємодії між людьми в організації та їхнього психологічного стану.         | Розуміння мотивації та ефективного управління персоналом через інтеграцію психології в менеджмент.                         | Створення інноваційних управлінських практик на основі психології та соціології.      |
| 3 | Технології та інженерія в менеджменті         | Використання інженерних і технологічних знань для покращення бізнес-процесів.        | Поліпшення операційної ефективності через технологічні інновації та інженерні рішення.                                     | Впровадження автоматизації та інноваційних технологій в управління.                   |
| 4 | Економічні підходи в управлінні               | Вивчення фінансових і економічних моделей для розробки стратегій управління.         | Забезпечення стійкості та ефективності бізнесу через розуміння економічних трендів та теорій.                              | Використання фінансових інструментів для впровадження інновацій в управлінні.         |
| 5 | Інформаційні технології і управління знаннями | Застосування ІТ-рішень для покращення процесів зберігання, обміну та обробки знань.  | Створення інноваційних моделей управління знаннями для покращення прийняття рішень та продуктивності.                      | Розробка систем для управління знаннями на основі новітніх інформаційних технологій.  |
| 6 | Стратегії інновацій та розвитку               | Вивчення методів і стратегій для впровадження інновацій у компаніях та організаціях. | Розвиток нових бізнес-моделей і стратегій, що використовують міждисциплінарні підходи для досягнення конкурентних переваг. | Використання синергії для створення нових, нестандартних рішень та продуктів.         |
| 7 | Управління змінами та адаптація               | Підходи до управління змінами в умовах постійних змін і невизначеності.              | Сприяння ефективному переходу організацій через зміни за допомогою міждисциплінарного підходу.                             | Створення інноваційних моделей управління змінами для адаптації до нових умов.        |

Дані таблиці дають загальне уявлення про те, як різні дисципліни взаємодіють у менеджменті, щоб створювати нові стратегії та інноваційні підходи до управління.

Синергія міждисциплінарних підходів є важливою умовою для створення інноваційних, адаптивних і конкурентоспроможних організацій. Її впровадження вимагає не лише теоретичного осмислення, але й активного застосування на практиці для створення нових управлінських стратегій, розвитку інновацій та покращення загальної ефективності бізнес-процесів. Перспективи розвитку цієї синергії в менеджменті передбачають подальшу інтеграцію нових знань, методів та інструментів для підтримки організацій у світі постійних змін.

### ***Література***

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 1st ed. New York: McGraw-Hill; 2003. 304 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1st ed. New York: Free Press; 1980. 396 p.
3. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press; 1997. 336 p.
4. Argyris C. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading: Addison-Wesley; 1996. 408 p.
5. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. 2nd ed. New York: Doubleday; 2006. 464 p.

*УДК 336.6*

***Савчук Світлана,**  
PhD за спеціальністю 073 Менеджмент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна*

## **РОЛЬ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У сучасному світі управління бізнесом та прийняття рішень ґрунтується на аналізі великих обсягів інформації. Однак цифри та таблиці часто не дають змоги швидко оцінити ситуацію, виявити тенденції та зробити обґрунтовані висновки. Саме тут виникає необхідність візуалізації даних, що перетворює складні масиви інформації на зрозумілі графіки, діаграми та інтерактивні дашборди. Перетворюючи складні дані у візуально привабливі та інтуїтивно

зрозумілі представлення, візуалізація даних дає змогу керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення, визначати закономірності та виявляти практичні висновки. Розглянемо ключову роль візуалізації даних у сучасному менеджменті, її ключові цілі та основні переваги, що допомагають бізнесу працювати ефективніше.

Візуалізація даних – це метод графічного представлення інформації, виділення закономірностей і тенденцій і надання можливості глядачам швидко отримати розуміння представленої інформації [1]. Колір, яскравість, розмір, форма та рух візуальних елементів представляють дані, що полегшує їх інтерпретацію у такий спосіб, який неможливий для простого тексту, чисел або графіки.

Harvard Business Review класифікує візуалізацію даних за чотирма ключовими цілями [2]:

1. Генерація ідей. Візуалізація даних часто використовується для стимулювання генерації ідей у командах: під час мозкового штурму або сеансів дизайнерського мислення на початку реалізації проєкту. Хоча ці візуалізації зазвичай невідшліфовані та нерафіновані, вони допомагають створити основу в рамках проєкту, щоб переконатися, що команда розуміє проблему, яку вони будуть вирішувати в рамках проєкту.

2. Ілюстрація ідей. Візуалізація даних для ілюстрації ідей допомагає передати основну думку, ідею, що зазвичай використовується в освіті (підручники, сертифікаційні курси, центри передового досвіду), але її також можна використовувати для представлення організаційних структур або процесів, полегшуючи спілкування між зацікавленими сторонами для конкретних завдань. Керівники проєктів часто використовують діаграми Ганта та каскадні діаграми для ілюстрації робочих процесів. Моделювання даних використовує абстракцію для представлення та кращого розуміння потоку даних в інформаційній системі підприємства, полегшуючи розробникам, бізнес-аналітикам, функціональним менеджерам та іншим зрозуміти зв'язки між даними.

3. Візуальне виявлення. Візуальне відкриття (виявлення) допомагає аналітикам даних, дослідникам даних та іншим фахівцям з обробки даних визначати закономірності та тенденції в наборі даних, що важливо для прийняття управлінських рішень.

4. Візуалізація даних. Візуалізація даних є критично важливим кроком у процесі обробки даних, допомагаючи командам і окремим особам ефективніше передавати дані колегам і особам, які приймають рішення. Команди, які керують системами звітності, зазвичай використовують визначені представлення шаблонів для моніторингу продуктивності. Однак візуалізація

даних не обмежується інформаційними панелями продуктивності. Наприклад, під час аналізу тексту аналітик може використовувати хмару слів, щоб охопити ключові поняття, тенденції та приховані зв'язки в цих неструктурованих даних.

Далі розглянемо основні переваги візуалізації даних у сучасному менеджменті.

Візуалізація даних дає можливість лідерам бізнесу отримувати корисну інформацію з величезних обсягів складних даних. Завдяки представленню інформації у візуально привабливих форматах, таких як діаграми, графіки та інтерактивні інформаційні панелі, закономірності, тенденції та кореляції стають більш очевидними. Візуалізація дозволяє особам, які приймають рішення, швидко зрозуміти важливість даних, визначити можливості та зробити обґрунтований стратегічний вибір. Візуалізація даних дозволяє керівникам бачити загальну картину та приймати рішення на основі даних, незалежно від того, чи йдеться про аналіз ефективності продажів, поведінки клієнтів чи операційних показників.

Візуалізація даних полегшує ефективне прийняття рішень на основі даних на всіх рівнях організації. Завдяки представленню даних у візуально привабливий спосіб, складна інформація стає доступною для нетехнічних зацікавлених сторін. Інтерактивні візуалізації дозволяють користувачам детально вивчати конкретні сфери інтересів, порівнювати набори даних і виконувати аналіз сценаріїв у реальному часі. За допомогою інструментів візуалізації даних бізнес-лідери можуть оцінити вплив різних стратегій, виявити вузькі місця та ефективно розподілити ресурси. Це сприяє розвитку культури прийняття рішень на основі даних, що сприяє підвищенню прибутковості та ефективності роботи.

У сучасному динамічному бізнес-ландшафті випередження ринкових тенденцій має вирішальне значення для стабільної прибутковості. Візуалізація даних дозволяє організаціям відстежувати ринкові тенденції та визначати нові можливості. Інтегруючи зовнішні джерела даних, такі як аналіз настроїв у соціальних мережах або галузеві звіти, із внутрішніми даними, компанії можуть отримати повне уявлення про ринок. Візуальні представлення, такі як теплові карти або географічні діаграми, дозволяють лідерам визначати невикористані ринки, прогнозувати переваги споживачів і робити стратегічні кроки на випередження.

Візуалізація даних відіграє ключову роль в оптимізації операційної ефективності та управління ресурсами. Візуалізуючи ключові показники ефективності (KPI), компанії можуть визначити вузькі місця в роботі, відстежувати показники ефективності та оптимізувати процеси. Інформаційні панелі в режимі реального часу дозволяють зацікавленим сторонам

відстежувати важливі показники, такі як обсяг виробництва, продуктивність ланцюга поставок або час реагування служби підтримки клієнтів. Візуалізація оперативних даних дає змогу керівникам визначати сфери вдосконалення, вчасно втручатися та здійснювати безперервну оптимізацію процесів, що в кінцевому підсумку призводить до економії коштів і підвищення прибутковості.

Підсумовуючи, візуалізація даних кардинально змінює правила сучасного бізнес-ландшафту, дозволяючи організаціям повністю розкрити зміст своїх даних. Використовуючи потенціал візуального представлення, компанії можуть отримати практичну інформацію, приймати рішення на основі даних, визначати ринкові тенденції та підвищувати операційну ефективність. Впровадження інструментів і методів візуалізації даних має бути пріоритетом для підприємств, які прагнуть максимізувати прибутковість і випередити конкурентів.

#### *Література*

1. Фатенок-Ткачук А. О., Януш Р. І., Гузьо М. С. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, Вип. 62, 2024. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/26891>
2. Berinato S. Visualizations That Really Work. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/06/visualizations-that-really-work>

УДК 330.341.1

**Юрик Наталія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
**Дикий Юрій,**  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Тернопільський національний технічний університет,  
м. Тернопіль, Україна

### **МІСЦЕ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ РЕЙТИНГАХ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Сьогодні Україна займає нестабільні позиції в міжнародних рейтингах інноваційної активності та конкурентоспроможності, що зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Незважаючи на певні

досягнення у сфері цифровізації та технологічного розвитку, країна стикається з обмеженим фінансуванням інновацій, відтоком кадрів та воєнними ризиками.

У деяких рейтингах спостерігається покращення позицій, зокрема в Глобальному індексі інновацій, однак загальні тенденції вказують на потребу у глибших структурних змінах. Основними бар'єрами залишаються нестача інвестицій, слабка інтеграція науки та бізнесу, а також недостатня підтримка стартапів. Водночас зростаюча увага до розвитку ІТ-сектора та міжнародне партнерство можуть стати основою для зміцнення інноваційного потенціалу України.

Досліджуючи глобальні рейтинги інноваційної активності та інноваційної успішності України, необхідно відзначити хоча і низькі місця нашої країни в даних рейтингах, проте важливо відзначити зростання даних показників протягом 2020-2023 рр., що представлено на рис.1.

Динаміка міжнародних рейтингів України у 2015–2023 роках свідчить про нестабільність позицій країни в глобальному економічному просторі. Глобальний індекс інновацій демонструє значні коливання: у 2018 році Україна опустилася до 94-го місця, проте у 2023 році покращила позиції до 64-го місця і засвідчує активізацію інноваційної діяльності.

Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності мав тенденцію до зниження, особливо у 2022 році (49 місце), проте у 2023 році відбулося покращення до 55-го місця, що може бути наслідком адаптації економіки до кризових умов.

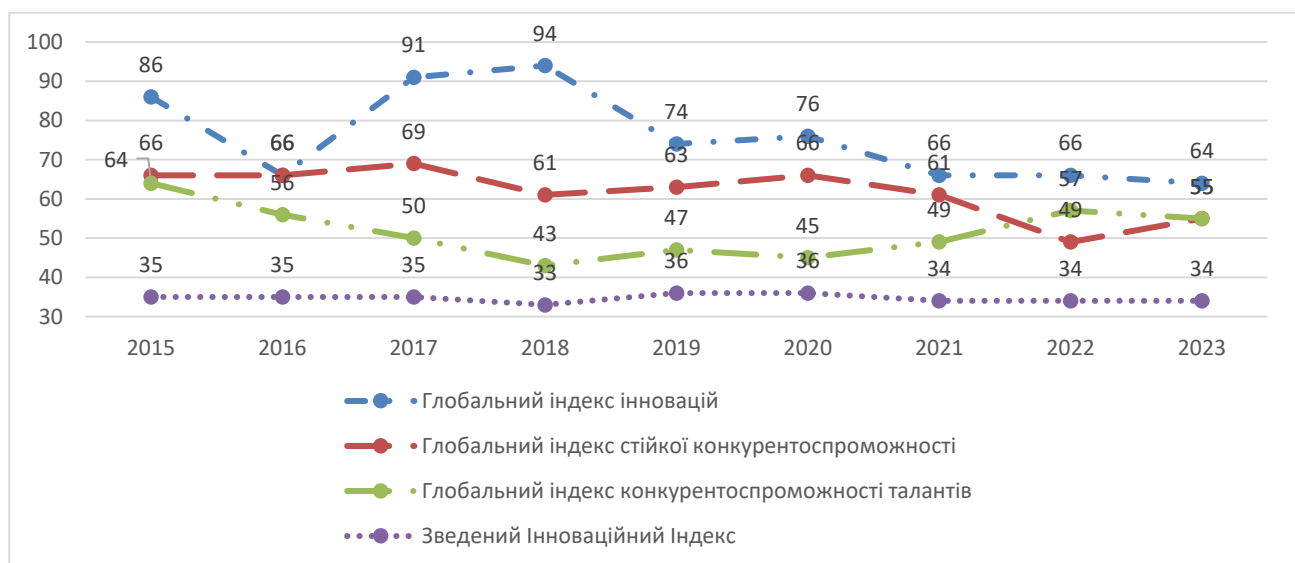


Рисунок 1. Динаміка міжнародних рейтингів України за період 2015-2023 рр. [1, с.7]

Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів демонстрував поступове зростання до 2021 року, після чого відбулося погіршення у 2022 році (57 місце), однак у 2023 році позиція дещо стабілізувалася на рівні 55-го місця. Зведений інноваційний індекс залишався відносно стабільним, незначно коливаючись у межах 33–36 місць і засвідчував певну сталість у розвитку інноваційного потенціалу.

В цілому, наша країна продовжує адаптуватися до сучасних викликів, однак динаміка показників вказує на необхідність посилення стратегічної підтримки інновацій, розвитку талантів і підвищення конкурентоспроможності.

Для підвищення позиції України в міжнародних рейтингах інноваційної активності та конкурентоспроможності необхідно реалізувати ряд заходів, зокрема:

розширення державної підтримки інноваційного підприємництва шляхом створення ефективних механізмів фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, зокрема через державні гранти, податкові стимули для інноваційно-активних підприємств та залучення венчурного капіталу для розвитку технологічних стартапів;

інтенсифікація співпраці між науковими установами та бізнес-середовищем шляхом розширення програм трансферу технологій, розвитку наукових парків, бізнес-інкубаторів і кластерних об'єднань, при цьому це сприятиме комерціалізації наукових розробок і їх впровадженню у виробничі процеси;

формування сприятливого інвестиційного клімату через удосконалення законодавчої бази щодо захисту інтелектуальної власності, спрощення процедур реєстрації інноваційних підприємств, зменшення регуляторних бар'єрів та створення ефективної системи підтримки експорту високотехнологічної продукції;

модернізація системи освіти та професійної підготовки кадрів шляхом запровадження сучасних освітніх програм, орієнтованих на розвиток технологічних навичок, активного використання цифрових технологій у навчальному процесі, а також стимулювання молодих науковців і спеціалістів до участі в інноваційних проектах;

розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних технологій у різних галузях економіки, що включає розширення доступу до швидкісного інтернету, стимулювання цифрової трансформації підприємств, підтримку розвитку штучного інтелекту, автоматизації та роботизації виробничих процесів.

**Література**

1. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. та ін. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.

УДК: 65.01:007

**Яцкевич Інна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Одеса, Україна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ  
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасному світі сталий розвиток стає ключовим фактором успіху підприємств. Ефективне управління підприємством передбачає не лише досягнення економічних показників, а й забезпечення екологічної та соціальної відповідальності. У цьому контексті управління підприємством трансформується, враховуючи принципи сталого розвитку.

Сталий розвиток охоплює три основні аспекти: економічний, екологічний і соціальний. Він спрямований на забезпечення балансу між виробництвом, використанням природних ресурсів та соціальним добробутом. Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, орієнтуються на довгострокову стратегію збереження ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Особливо актуальним стають питання для суб'єктів господарювання роль стратегічного планування та технологічних інновацій у контексті сталого розвитку, що обґрунтовує подальші дослідження.

Стратегічне планування підприємств у контексті сталого розвитку є ключовим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності. Цей підхід спрямований на досягнення довгострокової стійкості бізнесу, враховуючи потреби нинішнього та майбутніх поколінь.

Стратегічне планування – це процес визначення напрямків розвитку підприємства та шляхів їх досягнення. У контексті сталого розвитку цей процес включає п'ять складових, рис. 1.

Доцільно зазначити, що стратегічне планування підприємств у контексті сталого розвитку передбачає постійну її інтеграцію через впровадження принципів сталого розвитку у процес розробки та реалізації стратегій підприємства. Так при визначенні місії, цілей та завдань підприємства враховуються економічні, екологічні та соціальні аспекти, що забезпечує збалансований розвиток підприємства та суспільства у цілому.



Рис. 1. Складові стратегічного планування підприємств у контексті сталого розвитку

Ряд робіт дають змогу визначити основні етапи інтеграції сталого розвитку в стратегічне планування:

1. Аналіз поточного стану. Оцінка впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та суспільство, а також визначення ключових екологічних та соціальних ризиків.

2. Встановлення цілей сталого розвитку. Формулювання довгострокових цілей, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, покращення соціальних умов та забезпечення економічної стійкості.

3. Розробка стратегій та планів дій. Визначення конкретних заходів, які сприятимуть досягненню поставлених цілей сталого розвитку, включаючи впровадження екологічно чистих технологій, соціальних програм та ініціатив.

4. Моніторинг та оцінка. Постійний контроль за виконанням запланованих заходів та оцінка їхньої ефективності з точки зору сталого розвитку.

5. Звітність та комунікація. Інформування зацікавлених сторін про досягнуті результати та вплив діяльності підприємства на сталий розвиток.

Варто зазначити, що інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування дозволяє підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й зробити вагомий внесок у збереження навколишнього середовища та покращення якості життя суспільства.

Водночас це відкриває нові можливості через залучення інвестицій від фондів, що підтримують стійкі проєкти; підвищення лояльності клієнтів, які цінують відповідальний бізнес; зменшення витрат через енергоефективність та оптимізацію ресурсів.

Технологічні інновації відіграють значну роль у забезпеченні сталого розвитку. Використання альтернативних джерел енергії, енергоефективні технології, цифрова трансформація – все це сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню ефективності управління.

Основні напрями технологічних інновацій у контексті сталого розвитку є: розробка та впровадження екологічно чистих технологій, ресурсозаощаджувальні технології, впровадження маловідходних і безвідходних технологій, розвиток біотехнологій та інформаційні технології та автоматизація. Таким чином, технологічні інновації є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку підприємств, забезпечуючи баланс між економічними вигодами, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

Виходячи із вищенаведеного, можна визначити, що управління підприємством у контексті сталого розвитку – це не лише вимога часу, а й стратегічна необхідність. Використання принципів екологічної відповідальності, соціального партнерства та інноваційних технологій сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його довгострокового успіху.

УДК 005.95:159.942

**Usatenko Oleksandr,**  
*PhD in Techniques, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Dnipro University of Technology,  
City of Dnepr, Ukraine*

## **THEORETICAL BASIS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WAYS OF ITS DEVELOPMENT IN EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION**

Currently, emotional intelligence is considered as a powerful tool for professional and personal development of an individual [1, pp. 185–211]. It is possible while we consider emotion as a carrier of useful information and as a

specific type of knowledge. Thus, it is appropriate to apply the concept of “emotional intelligence” as a special type of intelligence associated with the perception of emotional information.

What are the consequences for an employee with well-developed emotional intelligence? As it was shown by research of American emotional intelligence specialist D. Goleman [2, p. 95], the success of any activity is only 33% determined by technical skills, knowledge and intellectual qualities (i.e., IQ), and up to 67% it is determined by emotional intelligence (EQ). For managers, these figures differ even more: 85% of their success is determined by EQ, and only 15% by IQ.

The authors of the most famous cognitive model of emotional intelligence, Dg. Mayer and P. Salovey, argue [3, pp. 267-298] that the greatest influence on the level of emotional intelligence of an individual is the ability to recognize one’s own and other people’s emotions and the ability to manage them.

As is known, emotional intelligence, unlike traditional general intelligence, has no age restrictions in its development.

The tools for developing and forming emotional intelligence are books, visiting the theater, art gallery, watching movies, trainings, coaching, etc. The table presents the most effective techniques for developing and forming the emotional intelligence of employees of the organization.

Table – Techniques for developing emotional intelligence of employees of the organization [developed by the author]

| Cognitive abilities                 | Technique                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Awareness of own emotions           | Technique for recognizing own emotions – experiencing them subjectively. Technique for identifying own emotions – expanding your emotional vocabulary, determining the level of intensity of emotions, recording emotions.<br>Understanding the causes of own emotions.<br>Keeping an emotion diary |
| Awareness of the emotions of others | Recognizing the emotions and feelings of another person, understanding their internal state in the form of empathy.<br>Observing other people's non-verbal signals.<br>Questions and assumptions about other people's feelings through verbal communication with them                               |
| Managing own emotions               | <i>Techniques for extinguishing “conditionally negative”* emotions</i><br>Body techniques:<br>- deep breathing;<br>- physical activity;<br>- muscle relaxation.                                                                                                                                     |

| Cognitive abilities             | Technique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <p>Mental techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verbalization of emotions;</li> <li>- autogenic training, meditation;</li> <li>- A. Ellis's ABC scheme and the related reformulation of irrational statements;</li> <li>- recording emotions (keeping an emotion diary);</li> <li>- switching from emotions to logic;</li> <li>- NLP techniques (reframing, entering a meta-position, etc.);</li> <li>- development of goal-oriented thinking.</li> </ul> <p><i>Techniques that evoke or enhance "conditionally positive"*** emotions</i></p> <p>Mental techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visualization;</li> <li>- affirmation;</li> <li>- self-approval</li> </ul> |
| Managing the emotions of others | <p><i>Techniques for extinguishing "conditionally negative" emotions:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- techniques for verbalizing emotions;</li> <li>- control signals of non-verbal communication of others;</li> <li>- NLP techniques (reframing, "Total Yes" technique, etc.).</li> </ul> <p><i>Techniques that evoke or enhance "conditionally positive" emotions:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rituals of self-tuning;</li> <li>- techniques for forming positive emotions by creating interpersonal attraction;</li> <li>- "Motivating Speech" technique</li> </ul>                                                                                                  |

"Conditionally negative"\* emotions are emotions that prevent effective action in a given situation (the negative emotion "fear" can save a life under certain circumstances).

"Conditionally positive"\*\*\* emotions are emotions that help to act as effectively as possible in a given situation (the positive emotion "capture" can negatively affect the performance of certain types of work).

By developing a high level of emotional intelligence in employees, the organization receives significant benefits in their professional activities. Emotional intelligence ensures high productivity and employee engagement, job satisfaction and dedication. Employees feel good and have a positive attitude. They provide and receive support from their colleagues. The most important thing is that employees learn to understand themselves better, including the reasons for their mood, as well as the feelings and emotions of colleagues, business partners, and clients, which allows them to establish connections with others more successfully and to adapt to new business situations.

They are able to manage their emotions effectively, as well as to show understanding and empathy for other people, so they can build harmonious

relationships. A well-developed level of emotional intelligence helps people to cope with difficulties successfully and to achieve their goals.

### ***References***

1. Salovey P., Mayer Dg. Emotional intelligence Imagination, Cognition, and Personality. 1990. № 9. P. 185–211.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків, Біват, 2018. 512 с.
3. Mayer Dg., Salovey P. Emotional intelligence meet traditional standard for an intelligence. Intelligence. 1999. Vol. 27, № 4. P. 267–298.

Наукове електронне видання

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
ІХ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-  
АДМІНІСТРУВАННЯ»  
(з міжнародною участю)

30 квітня 2025 р.  
м. Черкаси

Упорядники: Л. В. Проданова, О. А. Білик

*В авторській редакції*

Технічний редактор *Давиденко К. В.*

---

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 13,4. Зам. 25-50.

---

Черкаський державний технологічний університет  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 896 від 16.04.2002.  
бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006.  
Редакційно-видавничий відділ ЧДТУ  
red\_vidav@chdtu.edu.ua