

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. ОДЕСА, УКРАЇНА)**

**ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ - ВАРНА
(М. ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**

**ПОЗНАНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
(М. ПОЗНАНЬ, ПОЛЬЩА)**

**ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. ПРАГА, ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА)**

**ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. СОСНОВЕЦЬ, ПОЛЬЩА)**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАКІЯ ЦЕРЕТЕЛІ
(М. КУТАЇСІ, ГРУЗІЯ)**

**ВІСМАРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК: ТЕХНОЛОГІЙ,
БІЗНЕСУ ТА ДИЗАЙНУ
(М. ВІСМАР, НІМЕЧЧИНА)**



VII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

16-17 жовтня 2025 року

Збірник матеріалів конференції

Одеса, 2025

УДК 658 (043.2)

«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали сьомої міжнар. наук.–практ. конф., 16-17 жовтня 2025 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 185 с.

Для студентів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

Редакційний комітет:

Кузнецова І. О. – д.е.н., професор, завідувача кафедрою менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

Балабаш О. С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету.

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів.

Одеський національний економічний університет

ЗМІСТ ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Кузнецова І. О.

Трансформаційна роль менеджменту в умовах глобальних викликів..... 9

Okulicz-Kozaryn W., Kalaman O.

Trends in the use of AI in the educational process 11

Sumpikova M., Kalaman O.

Modern directions of compliance management development..... 13

СЕКЦІЯ 1

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ

Микитюк П.П., Микитюк Ю.І.

Інноваційні аспекти проєктного менеджменту в умовах війни: сутність, структура та напрями розвитку..... 16

Chichinadze B., Kalaman O.

Current problems of the world economy..... 19

Громова О. В.

Управління комунікаційною політикою підприємства в умовах гібридної зайнятості..... 21

Гуторова О.О., Фігура А.О.

Сутність та особливості публічного управління: теоретико-методичний аспект..... 23

Карпенко Ю.В., Веремєєв А.Р.

Основні підходи до формування показників результативності діяльності підприємства..... 25

Карпенко Ю.В., Синельникова Я.М., Кожухар А.В.

Впровадження концепції ощадливого виробництва як сучасної технології управління підприємством..... 27

Кузнецова І.О., Гуляєва О.М.

Операційний інструментарій управління продуктовим портфелем..... 30

Осадча А.В.

Особливості управління комерційним відділом у сфері екологічного консалтингу: виклики та практичні рішення..... 32

Паринюк І.К.

Кризове управління в логістиці: досвід адаптації підприємства до воєнних та екологічних ризиків..... 34

Сливка В. С.

Аналіз діяльності зернопереробних підприємств у структурі агропромислового комплексу..... 36

Смачило І.І.

Сучасні підходи до управління підприємством.....	40
Терещенко А.С, Гострик О.М.	
Big Data у менеджменті: можливості для підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.....	42
Дімова О. С., Кузнецова І.О.	
Система збалансованих показників як інструмент реалізації стратегії підприємства.....	44

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Leniv A., Ovetska O.	
Export project as an instrument of strategic development of the enterprise: threats and opportunities.....	46
Алексеев Л.М., Смоленюк Р.П.	
Державна політика управління фінансовими інноваціями в умовах глобальної економічної невизначеності.....	48
Балабаш О. С., Кікоть І.О.	
Роль інновацій у розвитку логістичної галузі України: виклики сьогодення та перспективи розвитку.....	50
Балабаш О. С., Глусь Д. С.	
Актуальні проблеми інноваційної діяльності в Україні.....	54
Гужва В. М.	
Агентний штучний інтелект в системах електронного навчання.....	56
Балабаш О. С., Мельничук О. А.	
Місце України в рейтингу глобального інноваційного індексу.....	58
Дятлова В.В., Григоренко І.С.	
Управління розвитком підприємств металургійної галузі: модернізаційний аспект	60
Качуровський В.А.	
Деякі аспекти управління інвестиціями в крипто активи.....	62
Кузнецов В. О., Ольвінська Ю. О.	
Стратегічний розвиток як інструмент адаптації бізнесу до динамічного середовища.....	65
Лазебний В. О, Балабаш О. С.	
Стратегічний підхід до управління персоналом: проблеми та перспективи	67
Осичка О.В., Карпенко Ю.В., Машевський В.О	
Концепції безперервного удосконалення як основа стратегії розвитку підприємства.....	70
Разінкін Н.С.	
Перспективи цифровізації менеджменту в умовах сталого розвитку.....	72

Феленюк О. І., Балабаш О. С.	
Особливості формування інноваційної стратегії організації в умовах глобальних викликів.....	74
Хетагурова Д.О.	
Управління стратегічним розвитком готельних підприємств на засадах сталості.....	76
Хетагурова Д.О., Клейнер І.А.	
Класифікація інновацій.....	78
Швець К. В.	
Контролінг як економічна категорія.....	80
Шпак А.Д.	
Маркетингові стратегії у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	83
Фомічов Д.М.	
Дігіталізація діяльності вітчизняних логістичних операторів: проблеми та перспективи.....	85
Чередниченко В.Д., Гострик О.М.	
Застосування блокчейн-технологій у підприємницькій діяльності.....	87
Устиловська В.І., Гострик О.М.	
CRM-системи як інструмент підвищення лояльності клієнтів.....	89

СЕКЦІЯ 3

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вараксіна О.В., Большакова Є.Л.	
Конкурентоспроможність зеленої економіки в умовах глобальних викликів сталого розвитку.....	91
Гой В. К.	
Деякі аспекти управління конкурентними перевагами підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	93
Горбатюк В.В.	
Удосконалення виробничого процесу підприємства як основа конкурентоспроможності підприємства.....	96
Золотарьова Ю.А, Москалюк Г.О.	
Формування конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу...	98
Карпенко Ю.В., Лобановська Д.Б.	
Особливості формування конкурентної стратегії підприємств сфері послуг.....	100
Кузнецова І. О., Гнилокурченко М. С.	
Управління знаннями в ІТ-компаніях як чинник стійких конкурентних переваг.....	102
Кузнецова І.О., Синявський В. В.	
Конкурентні стратегії підприємств у сучасних ринкових умовах: концепції та напрями розвитку.....	105
Мельничук О. А. , Хетагурова Д.О.	

Роль ефективної бізнес-комунікації у зростанні та розвитку підприємства. Прозапас Б.О., Максимець О.В.	107
Стала конкурентоспроможність підприємств: необхідність впровадження ESG-стандартів та першочергові завдання для України.....	109

СЕКЦІЯ 4

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Алєйніков Д.Ю., Максимець О.В.	
Залучення молоді до менеджменту та ділової активності в Україні: оцінка передумов проблем, та перспектив.....	112
Бровкіна Ю.О., Демчук М.В.	
Оптимізація вітчизняної системи управління персоналом на основі світового досвіду.....	114
Власов В. Д, Москалюк Г. О.	
Деякі питання впровадження програм навчання персоналу у кав'ярнях....	116
Волчек Р. М., Москалюк Г. О.	
Конструктивні прийоми ведення ділових перемовин.....	118
Данчева О.М., Гадевич К.М.	
Трансформаційне та транзакційне лідерство: вплив на мотивацію персоналу.....	120
Данилишен Д. І., Небава М. І.	
Вузлові складові управління інформаційними ресурсами підприємства....	122
Держак Н.О., Микитенко Т.В.	
Лояльність працівників митниці: ціннісно-мотиваційні детермінанти та антикорупційний потенціал.....	124
Клейнер І.А., Данчева О.М.	
Психологічний стрес у роботі керівника та шляхи його подолання.....	126
Коваленко В.В.	
Динаміка мотивації персоналу економічної організації.....	128
Ковальський А.О.	
Особливості управління людськими ресурсами підприємств аграробізнесу України в умовах воєнного стану.....	131
Мельничук О.А., Данчева О.М.	
Роль лідерів у забезпеченні ефективної діяльності організації	133
Ріктор Т.Л.	
Побудова економіки підприємств на засадах людиноцентризму як сучасний інноваційний базис.....	135
Склярова С.Т., Балабаш О.С.	
Управління людськими ресурсами та знаннями підприємства.....	137
Шелейко Д. В.	
Компетентнісна модель як основа ефективної стратегії управління персоналом енергетичної компанії.....	139

СЕКЦІЯ 5

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

Fomenko A., Kalaman O.

European legal framework for compliance management as an essential component of compliance education in Ukraine..... 143

Вараксіна О.В.

Виклики глобалізації та міжнародної інтеграції в екологічному менеджменті..... 146

Гадевич К. М., Ясинська С.Ю.

Шляхи подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів у міжнародних організаціях..... 148

Кузнецова І.О., Мартинов Д.О.

Практика впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у малому та середньому бізнесі сфери туризму та рекреації..... 150

Няньчук С. А.

Екологічні аспекти використання вантажного автотранспорту: шлях до декарбонізації через альтернативні види палива..... 152

Омельяненко Т.В., Степанюк К.О.

Сутність та принципи управління економічним розвитком підприємства... 154

Слюсар В. М., Гуменна О. В.

Управління впровадженням концепції ESG як еволюційного кроку від КСВ у бізнес-організації (на прикладі сектору клінічних випробувань).... 156

СЕКЦІЯ 6

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Novak O.

Digital management innovations in the system of strategic and information management of the enterprise..... 158

Єсіна О. Г.

Цифрова трансформація менеджменту в умовах індустрії 4.0: роль штучного інтелекту..... 160

Зайцева А. В., Гострик О. М.

Кібербезпека інформаційних систем підприємства: виклики цифрової епохи..... 163

Кізюн Б. Ф.

Впровадження інформаційних технологій для розвитку медичних закладів в умовах трансформації..... 165

Крук В. М.

Прогностична аналітика як інструмент проактивного менеджменту 167

ризиків.....	
Лютий Я.В.	
Проблеми оцінювання інвестиційної привабливості підприємств та напрямки їхнього вирішення.....	169
Морєва А. О., Гострик О. М.	
Хмарні технології як інструмент підвищення ефективності сучасного бізнесу.....	171
Орлик О. В., Чоловська Н. О.	
Інформаційно-цифрові технології як інструмент цифрової трансформації бізнес-процесів.....	173
Піскун А. В.	
Цифровізація та автоматизація у сфері вантажного автотранспорту: виклики та перспективи.....	175
Сальніков Я.М, Гострик О.М.	
ERP-системи як основа ефективного управління підприємством.....	177
Сисоєв В.В., Шикаленко С.О.	
Цифрова логістика: впровадження штучного інтелекту.....	179
Тисяченко Д.П., Гострик О.М.	
Використання інформаційних технологій в менеджменті підприємств...	181
Кузнецова І.О., Шматковський А. М.	
Процесний підхід до стратегічного управління торговим підприємством: ітеративність як відповідь на виклики сучасності.....	183

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Кузнецова І. О.

доктор економічних наук, професор
зав. кафедрою менеджменту організацій
Одеського національний економічного університету

ТРАНСФОРМАЦІЙНА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна епоха характеризується безпрецедентною динамікою трансформаційних процесів у зовнішньому бізнес-середовищі. Дані перетворення набувають виражено турбулентного характеру, що суттєво ускладнює процеси стратегічного планування та операційного управління організаціями різних рівнів складності.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виділити низку ключових факторів, які детермінують турбулентний характер змін у зовнішньому середовищі функціонування організацій:

- поглиблення процесів глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Поглиблення економічної інтеграції призводить до формування єдиного глобального ринку, що значно підвищує рівень конкурентного тиску на локальні організації;
- істотний розвиток технологічних інновацій та процеси цифрової трансформації кардинально змінюють традиційні бізнес-моделі та створюють нові способи взаємодії з клієнтами⁴
- кліматичні зміни, що супроводжуються природними катастрофами та екологічними викликами;
- поширення військових конфліктів у різних регіонах світу формують непередбачуване середовище для ведення економічної діяльності;
- збільшення епідеміологічних ризиків безпосередньо впливають на якість життя населення та стійкість економічних систем.

За таких умов розвиток стає визначальним чинником успіху як для окремих організацій, так і для держав у цілому. Концептуально розвиток можна визначити як системний процес створення додаткової вартості через постійне відтворення та нарощування конкурентних переваг організації.

Виникає ключове питання: що є основним джерелом економічного розвитку в сучасному світі. На нашу думку, головним рушієм усіх безпрецедентних трансформацій є саме менеджмент.

Фундаментальне значення управлінської науки для сучасного економічного розвитку отримало широке визнання в працях провідних теоретиків менеджменту. Зокрема, Г. Мінцберг характеризує ХХ століття як «епоху менеджменту», підкреслюючи революційний вплив управлінських практик на соціально-економічні трансформації. У своїх працях він наголошує: «Менеджмент – не наука. Наука займається побудовою систематичного знання за допомогою...» методів, які відрізняються від управлінських практик. Г.Мінцберг розглядає менеджмент як мистецтво, що поєднує аналітичне

мислення з практичним досвідом. Його дослідження показують, що ефективне управління не може базуватися виключно на теоретичних моделях, а потребує інтуїції, емпатії та розуміння контексту.

П. Друкер у своїх дослідженнях аргументовано доводить, що менеджмент виступає головним стимулятором економічного та соціального прогресу. Згідно з його концепцією: «Усюди, де ми інвестували виключно економічні ресурси виробництва, особливо капітал, ми не досягали сталого розвитку. У тих рідкісних випадках, коли нам вдавалося мобілізувати управлінську енергію, ми забезпечували динамічне зростання... Розвиток є радше питанням людської енергії, аніж економічного багатства. Генерування людської енергії та її спрямування становить суть управлінської діяльності».

Г. Мінцберг і П. Друкер підкреслюють, що менеджмент — це не просто адміністративна функція чи набір процедур, а живий і динамічний процес, який формує здатність організацій пристосовуватися, змінюватися і займати лідерські позиції в умовах турбулентності.

Дослідження ролі менеджменту доцільно проводити через призму його базової функціональної природи, абстрагуючись від ціннісних суджень та соціокультурних контекстів. Незалежно від сфери застосування — чи то корпоративне управління, або державне регулювання — в основі лежать ідентичні управлінські принципи. Відмінності полягають лише у масштабах та специфічних характеристиках об'єкта управління.

Базовою гіпотезою ефективного менеджменту є досягнення оптимального поєднання результативності та ефективності організаційної діяльності у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Реалізація даного принципу є необхідною та достатньою умовою забезпечення сталого розвитку будь-якої організаційної структури [1].

Стратегічним завданням сучасного менеджменту є можна вважати формування такого внутрішнього середовища в організації (державі, компанії, установі), яке стимулює активність та мотивацію кожного її учасника. Оптимальна управлінська модель повинна передбачати:

- сприйняття праці як природної потреби та джерела особистого задоволення;
- усвідомлення кожним працівником місії та стратегічних цілей організації;
- створення можливостей для висловлення індивідуальної думки та задоволення базових потреб;
- об'єктивну оцінку внеску кожного та належне стимулювання його діяльності.

Турбулентність сучасного зовнішнього середовища актуалізує значення менеджменту як ключового інструменту організаційної адаптації та розвитку.

Література

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат. 2019. 312 с.

Okulicz-Kozaryn Walery

Dr habil, Professor Humanitas University, Sosnowiec, Poland

Kalaman Olga

Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor at
Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

TRENDS IN THE USE OF AI IN THE EDUCATIONAL PROCESS

The emergence and rapid spread of AI since its launch in November 2022 to this day has caused much discussion, especially the practical application of AI tools in higher education is of particular concern. Today, there are many innovative tools, each of which has its own advantages in speed, functionality, and productivity. Many of them do not require additional technical knowledge from the user, which simplifies the possibilities of their use during learning. At the same time, ChatGPT has caused a wave of negative feedback related to its use in education and training. Educators are concerned that the emergence of AI and ChatGPT will affect the academic integrity and quality of student learning. This is a new tool that certainly has many advantages and opens up new opportunities, however, it is also a technology that can be abused. AI technology is not guided by the concepts of morality or integrity, and therefore, all responsibility lies with the user. The concept of academic integrity, in essence, implies a set of human qualities that a participant in the educational process should be guided by in order to ensure trust in the results of his educational or scientific achievements. Therefore, for a student who has special skills in interacting with a chatbot, it is quite easy to generate an answer to the task set before him and pass it off as his own. This, in a way, devalues and destroys the existing assessment system and poses a new challenge for educators. The processes of globalization, digitalization and the rapid development of AI technologies require rapid adaptation of many spheres of life and activity, and, above all, education. Educators are faced with the need to once again review and critically evaluate approaches to learning, to weigh all the advantages and disadvantages of using AI in the educational process.

AI technology is a new subject area for schools and higher education institutions (HEIs) around the world. The reality is that the use of generative artificial intelligence (AI) has enormous consequences and has a significant impact on society, both positive and negative. Therefore, society needs clear criteria regarding the purpose, principles and values that will guide it when working with AI. The absence of such criteria and the associated violations of academic integrity have forced universities to act. Thus, some of them have decided to ban the use of AI, others are trying to regulate work with it and allow the technologies to be freely integrated into the university ecosystem. Whatever the reaction of universities, none of them can deny that certain rules must be established for the use of AI. This will allow the formation of ethical and civic competencies in the university community that will help reduce the negative and increase the positive consequences of the use of various technologies and tools, including AI. Today, educators do not have enough knowledge, skills and abilities to identify all the possibilities of AI. There is a lack of curricula and educational tools aimed at implementing AI competencies and capabilities into the educational

process. It is urgent to study existing experience in developing such programs and current practices of their implementation.

ChatGPT has already become the reason that domestic universities are reducing the number of written assignments, and for the sake of objectivity of assessment, more and more attention is paid to the communicative aspect of learning. It is known that ChatGPT can provide step-by-step solutions to mathematical problems, write code and create lesson plans, compose emails, write stories, musical texts and posts on social networks. Therefore, it is not surprising that many in academic circles focus the community's attention on the impact of ChatGPT on productivity and efficiency, as well as on the risks of non-compliance with integrity in education (including concerns about plagiarism and fraud). The widespread use of AI and large language models naturally leads to an increase in the workload of teachers, who are now, in addition to the "standard" workload, forced to solve problems with identifying the use of AI in their students' works. Teachers are forced to change their course program, introduce new assessment methods and independently involve ChatGPT in solving educational tasks. The priority direction is to bring the education system into line with the needs of the modern economy and integration into the European economic and educational space. The model of modern education must meet the requirements of the time.

In wartime, the digital transformation of educational activities of HEIs is a promising way to train specialists with higher education in Ukraine. In this direction, HEIs have accumulated some positive experience, since in the conditions of the COVID-19 pandemic, a significant part of them introduced modern PST into the educational process. The implementation of AI regulation is based on a bottom-up approach, which involves moving from less to more: first, businesses are provided with tools to prepare for future requirements, and then a law will be adopted. Business will become more competitive, gain access to global markets, and the state will be able to integrate into the EU. It is noteworthy that the compilers of the Collins dictionary called "artificial intelligence" the word of the year 2023. According to their data, its use has increased fourfold over the past year. The Cambridge Dictionary has named "hallucination" its word of the year for 2023, as the term has received a new additional definition that refers to AI that produces false information. Education and training are designed to prepare young people to use the latest technologies with maximum efficiency. At the same time, experts draw attention to the opportunities and threats of the spread of AI. Machine access to large amounts of personal data could potentially have serious implications for privacy and surveillance (especially when it comes to minors), individual and social behavior can be quantified and predicted.

Literature

1. Gavira Durón N., Jiménez-Preciado A. L. Exploring the role of AI in higher education: a natural language processing analysis of emerging trends and discourses. *The TQM Journal*. 2025. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2024-0376>
2. Yu J.H. et al. Mapping academic perspectives on AI in education: Trends, challenges, and sentiments in educational research (2018–2024). *Educational technology research and development*. 2025. T. 73. № 1. C. 199-227. DOI:[10.1007/s11423-024-10425-2](https://doi.org/10.1007/s11423-024-10425-2)

Sumpikova Marketa

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor at the School of Business, University of Chemistry and Technology, Prague, Czech Republic

Kalaman Olga

Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor at Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

MODERN DIRECTIONS OF COMPLIANCE MANAGEMENT DEVELOPMENT

The relevance of research into the current development trends of compliance management is due to its innovative nature. Compliance is a relatively new concept in the scientific and practical lexicon. When applied to organizational activities, compliance implies the direction of personnel actions in accordance with established internal and/or external rules, requirements, and procedures; it also includes a system for monitoring these actions. There is no single definition of "compliance" applicable to all scientific specialties and areas of professional activity [1].

The research methodology is based on a systems approach, which facilitates the study of compliance as a social system (goal setting, types, and tools). This approach facilitates a comprehensive examination of the types of compliance control in modern organizations. Compliance research also utilizes a comparative typological analysis aimed at identifying approaches to defining the concept of "compliance" in the regulatory, professional, and academic environments. Compliance control is being introduced into business culture both by the government, through regulations and laws, and through self-regulation by market participants. The implementation of this system is largely due to active collaboration with foreign partners.

The United States, Great Britain, and Germany have long-standing experience with compliance systems. In the United States, the emergence of compliance systems dates back to the 1950s and 1960s. During this period, a corporate management culture began to emerge: company owners and shareholders began to delegate control to hired managers, thereby losing information about the true state of the company's affairs and, consequently, control over the business [2].

In 1972, the Watergate scandal erupted, revealing instances of corruption at the highest levels of the US government. This resonant event led to significant changes in American legislation and the expansion of compliance control across government agencies and various business sectors. In 1977, the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) was passed in the United States. In the mid-2000s, compliance became mandatory for all US companies [3]. Compliance control in the UK developed following OECD criticism of British laws. In April 2010, the UK Bribery Act was passed [4]. Generally, British regulation has borrowed the enforcement practices of the

American FCPA, which apply not only to employees who are direct violators but also to interacting agents, intermediaries, and counterparties.

The development of compliance regulation in Germany was influenced by British and US laws. For example, German legislators adopted the understanding and application of "compliance" from the American Sarbanes-Oxley Act. Today, compliance in Germany is regulated by several legal provisions: the German International Anti-Bribery and Competition Act (GWB); the Unfair Competition Act (UWG) [5].

Many international academic studies emphasize the ethical aspect of compliance control. Practical experience at the international level demonstrates that a well-designed compliance system in an organization serves as a reliable protection against legal and financial violations, as well as corruption. Today, there are approximately 140 types of compliance. The active implementation of compliance in enterprises once again confirms its effectiveness for business. The essence of a compliance system lies in its flexibility and adaptability to external and internal factors. It should be noted that national mentality, habits, and value systems are of great importance. Thus, various factors and circumstances play a role in the development of a compliance model. There is no universal compliance model.

Furthermore, the concept of compliance itself is considered a complement to various areas of activity: compliance control, compliance managers, antitrust compliance, and so on. In commercial organizations, compliance is primarily viewed as a system for mitigating risks in specific areas.

Compliance control systems are not yet fully implemented, but positive trends in their implementation are already becoming noticeable. Compliance is becoming more widespread not only among large companies. Voluntary internal audit systems are expanding across various business sectors. Preventive protective measures and principles for implementing compliance into business structures are of interest. Their stated goal is to reduce catastrophic and critical risks by 96 percent, bringing the organization's operations into the acceptable risk zone as quickly as possible. These measures represent an optimal combination of international experience and national specifics. Overall, it can be concluded that building a compliance function is an increasingly popular and effective approach for companies in their business operations and is of interest and promising for further study.

Literature

1. Kiselyova E. Labor compliance as an instrument of labor relations control. Central European Journal of Labour Law and Personnel Management. 2020. No. 3 (1). P. 21-32. DOI: 10.33382/cejllpm.2020.04.02.

2. Mintz S. A comparison of corporate governance systems in the U.S., UK and Germany. *Corporate Ownership and Control*. 2006. No. 3. P. 24-34. DOI: 10.22495/cocv3i4p12.

3. Cragg W., Woof W. The U.S. Foreign Corrupt Practices Act: A Study of Its Effectiveness. *Business and Society Review*. 2003. No. 107 (1). P. 98-145. DOI: 10.1111/0045-3609.00129.

4. Wilkinson P., Barrington R. The 2010 Bribery Act UK Adequate Procedures: guidance on good practice procedures for corporate anti-bribery programmes. 2010. 96 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.23932.39041.

5. Bajra U., Asllanaj R. Influence of the Sarbanes-Oxley Act on Financial Reporting Quality: An Overview of EU Firms Cross-Listed in the USA. 2021. DOI: 10.21203/rs.3.rs-198068/v1.

СЕКЦІЯ 1

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ

Микитюк П.П.,
д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління
та персоналу Західноукраїнського
національного університету

Микитюк Ю.І.,
доктор філософії, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління
та персоналу Західноукраїнського
національного університету

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

В умовах повномасштабної війни в Україні система управління проєктами зазнала глибоких трансформацій, спричинених різким зростанням рівня невизначеності, дефіцитом ресурсів та необхідністю швидкої реакції на кризові обставини. Війна порушила традиційні ланцюги постачання, обмежила доступ до фінансових і матеріальних ресурсів, зумовила міграцію кадрів і посилила ризики, що безпосередньо впливають на реалізацію проєктів у різних галузях економіки. У цих умовах класичні підходи до проєктного менеджменту виявилися недостатньо гнучкими та не здатними повною мірою забезпечити ефективність управлінських рішень. Саме тому актуалізується потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління проєктами, які базуються на принципах адаптивності, гнучкості та цифровізації. Інновації виступають ключовим чинником підвищення стійкості систем управління, оскільки забезпечують можливість швидкої перебудови процесів, використання сучасних технологічних рішень і залучення інтелектуального потенціалу команди. Застосування інноваційних методів і цифрових інструментів дозволяє ефективніше координувати дії учасників, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність проєктної діяльності навіть у кризових обставинах.

У воєнний період управління проєктами набуває нових змістових характеристик, що зумовлені потребою швидкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища. Вплив воєнних факторів — таких як нестабільність логістичних ланцюгів, обмеженість ресурсів, ризики безпеки та інформаційна невизначеність — спричиняє переосмислення традиційних управлінських підходів. За цих обставин провідного значення набувають принципи гнучкості, адаптивності, ризикорієнтованості та цифровізації.

Гнучкість управління полягає у здатності проєктних структур оперативно змінювати стратегії, плани та пріоритети відповідно до нових викликів.

Адаптивність означає швидке пристосування організаційних процесів до непередбачуваних ситуацій, що виникають унаслідок бойових дій або економічних коливань. Принцип ризикорієнтованості передбачає системний моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз, моделювання можливих сценаріїв і розроблення механізмів мінімізації негативних наслідків. Цифровізація, своєю чергою, стає інструментом інтеграції управлінських процесів, забезпечуючи доступність даних, прозорість операцій і можливість дистанційної координації команд навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до об'єктів [1].

Водночас інновації виступають ключовим інструментом подолання невизначеності та забезпечення стійкості проєктів. Впровадження нових технологічних рішень, методологій управління та цифрових платформ створює передумови для безперервності діяльності навіть за умов високих ризиків. Це сприяє формуванню системи управління, здатної не лише реагувати на кризові виклики, а й перетворювати їх на можливості розвитку.

Структура інноваційного проєктного менеджменту в умовах війни базується на поєднанні стратегічного, операційного та аналітичного рівнів, що утворюють цілісну систему забезпечення стійкості проєктів. На стратегічному рівні визначаються пріоритети, формуються сценарії розвитку та узгоджуються напрями дій відповідно до національних і галузевих потреб. Операційний рівень зосереджений на управлінні ресурсами, координації команд і забезпеченні ефективного розподілу завдань. Аналітичний рівень охоплює процеси моніторингу, оцінювання ризиків, збору даних і контролю результативності.

Важливим елементом такої системи є цифрові інструменти, які забезпечують інтеграцію даних, прозорість процесів і швидке прийняття рішень. Використання інформаційних платформ дозволяє формувати єдине цифрове середовище, де узгоджуються часові, фінансові та технічні параметри проєкту.

Окреме значення у формуванні такої структури має людський капітал — рушійна сила впровадження інновацій. Компетентність, управлінська гнучкість, здатність до міждисциплінарної взаємодії та антикризового мислення персоналу формують основу успішного проєктного менеджменту. Саме розвиток управлінських компетенцій забезпечує синергію технологічних і організаційних рішень, підвищуючи здатність системи адаптуватися до викликів воєнного часу. Вчасний обмін даними дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, узгоджувати ресурси та адаптувати стратегії до змінних умов.

Сучасні цифрові рішення значно підвищують ефективність такої взаємодії. Системи BIM (Building Information Modeling) інтегрують інформацію про проєкт і дозволяють координувати діяльність усіх учасників у режимі реального часу. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) оптимізують управління ресурсами, фінансами та логістичними процесами, забезпечуючи прозорість і контроль на всіх рівнях. Комплексне використання цих технологій створює інформаційну екосистему, яка забезпечує безперервність комунікації, підвищує ефективність управління та зміцнює здатність організації адаптуватися до кризових умов. Напрями розвитку інноваційного проєктного менеджменту передбачають комплексне впровадження новітніх технологій та організаційних підходів, спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності та стійкості проєктних

систем. Одним із ключових напрямів є розширення цифрової інфраструктури та використання аналітики великих даних (Big Data). Впровадження сучасних програмних платформ і систем обробки великих обсягів інформації дозволяє здійснювати глибокий аналіз проєктних процесів, прогнозування ризиків, оптимізацію ресурсів і оцінку ефективності управлінських рішень у режимі реального часу. Це створює умови для більш точного планування, контролю та швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [2, с. 30].

Другим важливим напрямом є інтеграція гнучких методологій управління, таких як Agile, Scrum, Lean та Resilience Management, що забезпечують підвищену гнучкість організаційних процесів і здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин. Використання цих підходів дозволяє організаціям ефективніше координувати роботу команд, прискорювати цикл прийняття рішень, підвищувати рівень залучення персоналу та створювати умови для безперервного покращення процесів. Особливо актуальною така інтеграція є в умовах кризових ситуацій та воєнного часу, коли швидка адаптація та антикризове мислення стають критичними для збереження стійкості та реалізації стратегічних цілей проєкту. Поєднання розширеної цифрової інфраструктури з гнучкими методологіями управління формує сучасну інноваційну платформу проєктного менеджменту, здатну забезпечувати синергію технологічних і організаційних рішень, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах високої невизначеності.

Формування культури інновацій у командах передбачає навчання, обмін знаннями та крос-функціональну співпрацю, що підвищує залученість працівників та здатність адаптуватися до змін. Важливим напрямом є розвиток державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури та підвищення ефективності ресурсів. Підвищення міжнародної співпраці відкриває можливості обміну досвідом, впровадження передових технологій та інтеграції українських організацій у глобальні інноваційні екосистеми.

Інноваційний проєктний менеджмент є ключем до ефективності та відновлення у воєнний і післявоєнний період. Його успіх залежить від поєднання технологічних, організаційних і кадрових інновацій. Перспективи розвитку української моделі проєктного менеджменту базуються на цифровізації, гнучкості та стійкості.

Література

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985>
2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>

Boris Chichinadze

Doctor of Sciences (Economic), Professor of Akaki Tsereteli State University in
Kutaisi, Kutaisi, Georgia

Kalaman Olga

Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor at
Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

CURRENT PROBLEMS OF THE WORLD ECONOMY

The current stage of global economic development is accompanied by profound transformations caused by globalization processes, encompassing virtually all spheres of public life – from economics to culture. Despite numerous studies devoted to this phenomenon, globalization remains a multidimensional and contradictory process, the results of which are assessed ambiguously by scholars, politicians, and the public. On the one hand, globalization facilitates economic growth, the spread of innovation, international cooperation, and the formation of a single market. On the other hand, it is accompanied by aggravation of socioeconomic inequality, the vulnerability of countries to global crises, weakening economic sovereignty, and the strengthening role of transnational corporations.

This problem is particularly relevant in the context of recent challenges: the COVID-19 pandemic, escalating geopolitical conflicts, destabilization of supply chains, and the energy and food crises. All of this calls into question the sustainability of existing models of global development and requires new conceptual approaches to assessing and rethinking globalization trends. Globalization is one of the most important processes of our time, determining the development of the global economy and shaping the future. It impacts all spheres of public life, changing approaches to business, the functioning of financial markets, public administration, social relations, and even culture. Generally speaking, globalization can be defined as the deepening interdependence between countries, economies, enterprises, and individuals through the intensification of international trade, financial flows, labor force movement, technology, and information.

In its economic dimension, globalization implies the liberalization of world trade, increased investment, the development of transnational corporations, and the spread of innovation and technology worldwide. However, globalization is also accompanied by such phenomena as increased competition, widening socioeconomic inequality, and the increased vulnerability of national economies to global crises.

Modern globalization is accelerated by digital technologies, which erase economic and geographic boundaries and enable companies to operate globally. At the same time, this increases the influence of transnational corporations and poses risks to economic sovereignty. Globalization is also driven by trade liberalization, capital and labor mobility, and the role of international organizations, although the pandemic, trade wars, and protectionism have proven that this process is not irreversible. Nevertheless, it remains a key driver of development, requiring a balance between openness and national interests. Trade liberalization facilitates the free movement of goods and the

formation of a single market, while international organizations establish rules that allow countries to effectively specialize in production with competitive advantages.

Digitalization and technological innovation have become key drivers of global economic transformation in the 21st century. Artificial intelligence, blockchain, and industrial automation not only improve the efficiency of business processes but also create new economic models and markets. Digitalization facilitates the emergence of new economic sectors, the creation of innovative products and services, and provides small and medium-sized enterprises with access to new markets [1].

Urbanization, as a global process, has a significant impact on the world's economic structure, concentrating innovation and production in megacities. However, this is accompanied by problems of overpopulation, infrastructure strain, and environmental threats. Globalization promotes economic growth, especially in developing countries, by attracting foreign investment and expanding access to new markets and technologies. Another disadvantage of globalization is the growth of inequality both between and within countries, as the benefits of globalization are distributed unevenly. According to the World Bank, in 2024, 44% of the world's population - approximately 3.5 billion people - lived on less than \$6.85 a day, indicating significant income inequality. Furthermore, there is a risk of loss of national identity due to cultural uniformity and the dominance of Western values. Economic dependence on foreign investors and markets can make countries vulnerable to global economic crises [2].

The experience of developed countries shows that they primarily benefit from globalization due to their strong institutions, advanced infrastructure, and adaptability to change. For example, developed countries benefit from increased trade, investment, and technological exchange [3]. At the same time, developing countries may face challenges such as limited resources, unequal terms of trade, and dependence on external factors. However, by implementing effective strategies such as technology transfer and diversified partnerships, these countries can take advantage of the opportunities offered by globalization.

Literature

1. Abiakam C. S. Globalization at A Crossroads: Balancing Economic Integration with National Sovereignty. *Wah Academia Journal of Social Sciences*. 2025. Vol. 4, no. 1. P. 86-106. DOI: <https://doi.org/10.63954/WAJSS.4.1.6.2025> (дата звернення: 24.06.2025).

2. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин: колективна монографія / кол. авт. ; за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 540 с.

3. Вишневська О. М. Пріоритетні напрями економічного зростання світової економіки та міжнародного партнерства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-02-02>

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Упродовж останніх років глобальна економіка пережила суттєві трансформації у сфері організації праці. Глобальні виклики, пандемія COVID-19, технологічний прогрес та військові дії в Україні сформували нову реальність, у якій традиційна офісна робота поступилася місцем гібридним моделям зайнятості. Такі трансформації суттєво вплинули на характер взаємодії всередині підприємств, що зумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління комунікаційною політикою. Сучасне підприємство вже не може ефективно функціонувати без цілісної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, здатної забезпечити швидкість, прозорість та взаємну довіру [1].

Комунікаційна політика підприємства — це не лише система передачі інформації, а й стратегічний механізм управління, що впливає на продуктивність, лояльність персоналу, репутацію компанії та її конкурентоспроможність. В умовах гібридної зайнятості ефективна комунікація стає основою згуртованості команди, адже працівники розподілені між фізичним офісом і віртуальним робочим простором. Традиційні форми взаємодії — наради, обговорення, корпоративні зустрічі — доповнюються цифровими інструментами, серед яких платформи для відеоконференцій, системи управління проєктами, корпоративні месенджери та внутрішні соціальні мережі [2].

Особливу роль у формуванні комунікаційної політики відіграє сучасна ситуація в Україні. Повномасштабна війна спричинила значне розсіювання трудових колективів, вимушену міграцію фахівців і дестабілізацію бізнес-процесів. У таких умовах підприємства мають не лише підтримувати безперервність роботи, а й забезпечувати психологічну підтримку працівників, які перебувають у складних умовах [3]. Комунікація перестає бути лише технічним інструментом і набуває гуманітарного виміру — стає каналом підтримки, взаємоповаги та довіри між керівництвом і персоналом.

Ефективне управління комунікаційною політикою в умовах гібридної зайнятості передбачає кілька ключових напрямів. По-перше, це цифровізація внутрішніх комунікацій, що забезпечує швидкий обмін інформацією, координацію дій та контроль виконання завдань у режимі реального часу. По-друге, підтримка корпоративної культури за допомогою регулярних онлайн-зборів, віртуальних командних заходів і комунікаційних ініціатив, які зміцнюють відчуття належності до спільної справи. По-третє, підвищення цифрової грамотності персоналу та навчання ефективній онлайн-взаємодії, адже технологічні інструменти не замінюють людський фактор, а лише підсилюють його можливості.

Під час війни українські підприємства демонструють значну гнучкість у формуванні нових комунікаційних стратегій. Бізнеси активно використовують корпоративні платформи для координації діяльності в умовах віддаленої роботи, забезпечують прозорість прийняття рішень і підтримують соціальну активність. Організації, що впроваджують чітку комунікаційну політику, виявляються більш стійкими до кризових явищ, швидше адаптуються до змін середовища та зберігають кадровий потенціал. Дослідження показують, що компанії з розвиненою культурою відкритих комунікацій мають вищий рівень довіри між працівниками, що позитивно впливає на інноваційність та ефективність прийняття рішень.

Варто також підкреслити роль зовнішньої комунікаційної політики. В умовах воєнного часу українські підприємства стикаються з викликом збереження репутації, підтримання довіри клієнтів і партнерів. Системний комунікаційний підхід дозволяє демонструвати соціальну відповідальність, прозорість і патріотизм, що проявляється у публічній підтримці Збройних Сил України, участі у волонтерських ініціативах, гуманітарних проєктах, що підсилює імідж організації як надійного і морально стійкого суб'єкта бізнесу [3].

Таким чином, управління комунікаційною політикою підприємства в умовах гібридної зайнятості — це багаторівневий процес, який охоплює технологічні, соціально-психологічні та організаційні аспекти. Ефективна комунікація стає основою не лише успішного функціонування, а й стійкості бізнесу в умовах невизначеності та війни. Вона забезпечує адаптацію до нових форматів роботи, підтримує корпоративну культуру та сприяє формуванню позитивного іміджу навіть у періоди кризи.

Література

1. Гарафонов О. В. *Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнного стану в Україні* // Міжнародний науковий журнал «Менеджмент та економічні дослідження». 2025. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/636>
2. Кравчук О. *Цифровізація онбордингу персоналу в умовах гібридної зайнятості* // Електронний науковий журнал «Наукові записки». 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/15e23469-81d9-4d9a-a547-48e988f75ce1/download>
3. *Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця* // Науково-методичний журнал «Медіа та комунікації». 2024. URL: https://msj.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/Stratehichni_komunikatsii_v_umovakh_hibrydnoi_viiny_-_pohliad_vid_volontera_do_naukovtsia.pdf

Гуторова О.О.,
к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет (м. Харків)
Фігура А.О.,
магістрант,
Державний біотехнологічний університет (м. Харків)

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Глобалізація, розвиток інформатизації суспільства, збільшення соціальних витрат держави та в цілому витрат у суспільному секторі, зростання очікувань та вимог громадян щодо ефективності та результативності діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та низка інших факторів зумовили різке збільшення ступеня складності адміністративної системи та перетворення структури державного управління. Система управління трансформується в підсистему громадського управління.

Як показали результати дослідження, загальноприйняте визначення поняття «публічне управління» відсутнє як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Нині питанням громадського управління приділяється дедалі більшу увагу як із боку теорії та методології, і практики [1; 2; 3; 4].

Публічне управління доцільно розглядати як сукупність цілей, принципів, механізмів у сфері суспільних відносин між суспільством та державою щодо реалізації прав та обов'язків громадян, а також між державою та світовою спільнотою.

За підсумками систематизації різних підходів до сутності та змісту громадського управління нами виділено його характерні особливості:

- громадський характер – задоволення суспільних потреб населення;
- сукупність адміністративних органів всіх рівнях управління, управлінський апарат;
- органи державної влади та місцевого самоврядування головним завданням, яких є задоволення потреб суспільства;
- забезпечення прозорості процесів та результатів громадського управління для населення;
- безпосереднє включення окремих громадян та громадських організацій до процесів громадського управління.

У механізмі реалізації прав громадян у сфері громадських відносин ключовими елементами є громадська послуга та громадська функція.

Публічний характер надання державних слуг забезпечується: наявністю доступної населенню інформації щодо надання послуг; регламентом надання послуг; правом вибору послуги громадянином; відповідальністю держави за якість та своєчасність надання послуг, а також за надання об'єктивної та регулярної інформації про діяльність сектору провадження послуг; - створення можливості впливу громадянина на поліпшення діяльності з виробництва послуг.

Принциповою відмінністю сучасної концепції моделей державного управління є перехід від управління витратами до управління за результатами. Управління за результатами, що базується на програмно-цільовому підході, у системі громадського управління реалізується у разі, якщо забезпечується баланс інтересів бізнесу, суспільства (населення) і держави.

Базуючись на принципах управління складними об'єктами (принципі зворотного зв'язку, законі необхідного розмаїття, принципі зовнішнього доповнення та ін.), нами систематизовано основні напрями перетворень у системі громадського управління та виділено два принципові: по-перше, упорядкування технологічних процесів вироблення та реалізації управлінських рішень і організації праці в єдиний потік; по-друге, збільшення різноманітності власне суб'єкта системи громадського управління, з одного боку, через залучення до процесу прийняття рішень громадян та інших зацікавлених сторін, а з іншого – за рахунок виділення підсистем управління, кожна з яких вирішує унікальне завдання в умовах деякої самостійності на відносно невеликих ділянках управління (управління гомогенними та гетерогенними підсистемами).

Таким чином, розвиток системи громадського управління всіх рівнях складає основу концепції сталого розвитку соціально-економічної системи, концепції зацікавлених сторін і зміни участі у процесах управління. Сутність публічного управління як діяльності органів державної влади за безпосередньої участі громадян, що базується на принципах прозорості, підзвітності, партнерства і децентралізації, полягає у поєднанні владно-управлінських функцій держави з безпосередньою участю громадян та інститутів громадянського суспільства у виробленні й реалізації управлінських рішень, у створенні системи партнерської взаємодії влади та суспільства для забезпечення ефективного розвитку і задоволення суспільних потреб.

Література

1. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А., Гордієнко Л. Ю. Вступ до публічного адміністрування: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 382 с.
2. Гуторова О. О., Гуторов О. І., Таран О. М. Управління розвитком територій: навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : Держ. біотехн. ун-т, 2025. 292 с.
3. Практикум з методології наукового дослідження у галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: навчальний посібник / П. М. Петровський, В. Я. Карковська, О. В. Федорчак. Львів: ЛА «Піраміда», 2024. 168 с.
4. Публічне адміністрування : рекомендаційний показник / уклад. Н. С. Лузіна. Чернігів : Наукова бібліотека НУ "Чернігівська політехніка", 2023. 47 с.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні не існує єдиної наукової точки зору щодо поняття результативності діяльності підприємства, так само як не існує єдиного підходу до формування показників результативності.

Так, в джерелі [1] зазначається про потребу встановлення показників результативності за групами: лояльності клієнтів; інноваційності; ринкової частки; фінансів. До показників лояльності клієнтів пропонується віднести відсоток позитивних відгуків, повторні закупки клієнтів. Показники інноваційності загалом мають надавати змогу оцінити здатність підприємства до впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, зокрема, відсотку оновлення асортименту. Також окремо пропонується визначати показники ринкової частки, як такі, що дозволяють оцінити рівень впливу організації на ринок, а також мати уявлення про її конкурентоспроможність. До фінансових показників результативності науковці пропонують відносити прибутковість, рентабельність, ліквідність та заборгованість.

Авторами [2, с. 73] пропонується відштовхуватися від Збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC) при виборі проєкцій, в яких доцільно встановлювати показники результативності. Концепція BSC є одною з найвідоміших наукових розробок останніх років авторства Д.Нортон та Р.Каплана, що припускає визначення цілей та показників діяльності підприємства, що їх вимірюють, в чотирьох взаємопов'язаних проєкціях: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, оновлення/навчання (персонал). Зокрема, в проєкції персоналу рекомендують встановлювати показники задоволеності персоналу умовами праці, а також діючою мотиваційною системою. В проєкції клієнтів пропонують визначати показники задоволеності клієнтських потреб своєчасністю, якістю та доступністю продукції / послуг. Проєкція бізнес-процесів містить показники їх продуктивності, а у проєкції фінансів рекомендують розробляти показники витрат, капіталовкладень.

Система показників результативності за думкою авторів [3] в різний спосіб формується різними науковцями, виходячи зокрема з цілей вимірювання результативності, застосованих методик планування результатів тощо. Підкреслюючи однобічність існуючих методичних підходів, науковці наголошують на потребі переходу до комплексних підходів управління результативністю. Останні передбачають комбінування різних методичних прийомів та врахування галузевих та інших аспектів діяльності підприємства. Таким комплексним підходом автори вважають Balanced Score Card.

Варто зазначити, що авторами чітко не встановлюються показники проєкцій, а дається лише їх приблизний перелік. Крім того, взаємозв'язки між показниками в проєкціях не встановлено.

Вченим Д.Сінком [4] запропоновано оцінювати результативність в проєкціях ефективності, економічності, якості, прибутковості, продуктивності, умов праці та оновлення. Показники у визначених проєкціях можна застосовувати до різних рівнів управлінської ієрархії, для підприємств різних галузей. Показники економічності стосуються економії ресурсів всіх видів та фактично відбивають рівень відповідності планових та фактичних витрат ресурсів. До показників якості рекомендовано відносити такі, що показують відповідність продукції / послуг стандартам або іншим вимогам. Показники прибутковості є співвідношенням або різницею між показниками доходів та витрат, а показники продуктивності – співвідношенням вартості продукції та витрат на одиницю випуску. Показники умов праці мають визначати здатність системи добре функціонувати в умовах, що склалися, а показники оновлення- ступінь оновлення асортименту та рівень конкурентоспроможності продукції, що визначає конкурентну перевагу організації.

Методику Д. Сінка в комплексі з показниками рентабельності пропонується використовувати в науковому джерелі [5]. Наголошується, що якщо немає потреби/можливості визначення окремих показників, ними можна нехтувати. Також визначається потреба згортання вищезгаданих показників в єдиний інтегральний показник за мультиплікативною згорткою.

Дослідження авторських підходів щодо вимірювання результативності показало їх розбіжність як щодо критеріїв виділення показників результативності, так і самої системи показників. На наш погляд, більш обґрунтованим виглядає підхід Д.Сінка, оскільки він дозволяє використати обрану систему показників на підприємстві будь-якої галузі (сфери діяльності), врахував його специфіку, а також охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

Література

1. Осокіна А. В. Ковердюк Д.А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975>.
2. Таранич О., Якимова Н., Лігус Г. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. №4(56). 2025. С.65-78.
3. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. №1. С. 135-141.
4. Sink D. Scott. *Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement*. Wiley, 1985. 518 p.
5. Григорук П.М., Завгородня Т.П., Григорук С.С. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. №96. С. 56-66.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК СУЧАСНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства, характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринків та постійним зростанням вимог споживачів до якості продукції та послуг. Організації змушені шукати нові підходи до управління виробничими процесами, які дозволять зменшити витрати та підвищити продуктивність. Одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення систем управління є впровадження концепції ощадливого виробництва, яка довела свою результативність у провідних компаніях світу.

Ощадливе виробництво (lean production, lean manufacturing) - сучасна концепція менеджменту, спрямована на досягнення мінімальних витрат ресурсів, мінімальної тривалості виробничого циклу, гарантованого своєчасного постачання замовнику продукції/послуг високої якості за конкурентною ціною [1].

Перехід від традиційної виробничої системи до ощадливого виробництва не може відбутись просто та швидко, вимагає додаткових зусиль та ресурсів [2]. Оскільки підприємство повністю трансформується, а це потребує перебудови управлінських процесів, зміни підходів до організації праці, навчання персоналу, розвитку командної взаємодії та створення нової системи цінностей, орієнтованої на безперервне вдосконалення.

Для того, щоб концепція ощадливого виробництва працювала, необхідно дотримуватися таких основних принципів:

1. Орієнтація на цінність для споживача. Потрібно визначити, що важливо для клієнта та як компанія може задовольнити його потреби.
2. Безперервний потік створення цінності. Кожен процес має бути логічно пов'язаний з іншим, без простоїв, затримок, черг або накопичення надлишкових запасів.
3. Усунення всіх видів втрат. Оптимізація кожного процесу так, щоб уникнути нераціонального використання часу, матеріалів і зусиль.
4. Залучення персоналу до вдосконалень. Успішне впровадження ощадливого виробництва неможливе без активної участі всіх працівників підприємства.
5. Безперервне вдосконалення процесів. Регулярне аналізування діяльності, пошук навіть можливостей для поліпшення, експериментування з новими.

Для реалізації зазначених принципів у практичній діяльності підприємства використовують інструменти ощадливого виробництва. Розглянемо деякі з них детальніше:

«Система 5S» - метод організації робочого місця, який включає в себе такі складові як сортування, систематизацію, прибирання, стандартизацію та самодисципліну. Головна ціль інструменту підвищити продуктивність за допомогою створення порядку.

«Кайдзен» - безперервне вдосконалення організації за участю всіх її працівників.

Основоположні принципи «Кайдзен»: фокусування на клієнтах, безперервні зміни в усіх сферах діяльності, визнання й обговорення проблем, пропаганда відвертості і відкритості, створення робочих команд та кружків якості тощо [3].

У результаті впровадження цих принципів підприємство отримує зростання продуктивності, скорочення втрат, поліпшення якості продукції та більш стабільну роботу всіх підрозділів.

«Канбан» - це візуальна система управління виробничими потоками, що координує роботу між етапами виготовлення продукції. Виробництво розпочинається лише за наявності реальної потреби від замовника чи наступної стадії. Такий підхід дозволяє уникнути перевиробництва, зменшити запаси та підвищити ефективність процесів.

«Just-in-Time» - виробництво «саме вчасно» для мінімізації запасів. Завдяки цьому підприємство може зменшити витрати на зберігання, оптимізувати використання ресурсів та підвищити гнучкість виробничої системи.

«Саме вчасно» - система синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу за допомогою карток канбан. Комплектуючі повинні передаватися на наступну стадію тільки тоді, коли це потрібно, і ні на хвилину раніше [4].

Прикладом успішного впровадження концепції ощадливого виробництва є фармацевтична компанія «Фармак». В рамках проєкту підприємство системно впроваджує інструменти «5S», «Кайдзен» та інші методи оптимізації процесів, що дозволяють підвищити ефективність виробництва, зменшити втрати та покращити якість продукції.

Як зазначає виконавчий директор компанії Володимир Костюк:

«За час роботи за принципами ощадливого виробництва ми отримали вражаючі результати. Так, сумарний економічний ефект з початку впровадження проєкту і до кінця 2022 року склав близько 40 млн грн, а в цьому році плануємо вийти на 120 млн грн» [5].

Цей приклад демонструє, що впровадження ощадливих підходів може мати вагомий економічний ефект, сприяти розвитку культури постійного вдосконалення

Отже, ощадливе виробництво передбачає оптимізацію всіх процесів підприємства шляхом усунення втрат, підвищення продуктивності праці та концентрації на створенні максимальної цінності для споживача. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати, але й забезпечити сталий розвиток організації, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і нестабільної економічної ситуації в Україні.

Література

1. Львівська бізнес-школа. Концепція ощадливого виробництва. – Режим доступу: <https://lsv.com.ua/lean/lean1.aspx> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Zhang L., Narkhede B.E., Chaple A.P. Evaluating lean manufacturing barriers: An interpretive process // *Journal of Manufacturing Technology Management*. – 2017. – Vol. 28, No. 8. – P. 1086–1114. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2017-0071> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Дія.Бізнес. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг. – Режим доступу: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlivogo_virobnictva_ta_poslug (дата звернення: 11.10.2025).
4. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств // *Економіка та суспільство*. – 2018. – Вип. 18. – С. 54–60. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/54.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
5. Фармак. Японські підходи, що допоможуть українській компанії заощадити 120 млн грн: кейс «Фармак». – Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/yaponski-pidhodi-shho-dopomozhut-ukrayinskij-kompaniyi-zaoshhaditi-120-mln-grn-kejs-farmak/> (дата звернення: 11.10.2025).

Кузнецова І.О
доктор економічних наук, професор
зав. кафедрою менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
Гуляєва О. М.
магістрант
Одеського національного економічного університету

ОПЕРАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ

Сучасний економічний ландшафт характеризується зростанням рівня турбулентності ринку та вимог до швидкості адаптації бізнес-моделей, що підкреслює критичну важливість управління продуктовим портфелем. Успіх цього управління визначається здатністю перейти від загальної стратегічної діагностики (за допомогою матричних моделей) до деталізованого операційного інструментарію, який фокусується на глибинних аспектах: динаміці продукту, його ринковій цінності та досвіді взаємодії з клієнтом. Актуальність дослідження полягає у систематизації та обґрунтуванні інтеграції саме цих операційних фреймворків для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Продуктовий портфель виступає як системоутворюючий елемент стратегії, що охоплює всю сукупність товарів, кожен з яких характеризується певною структурою (ширина, глибина, насиченість) та займає свою позицію в ієрархії (лінійки, групи, одиниці). Управління портфелем є багатофункціональним процесом, що включає фінансові, маркетингові та інноваційні функції, спрямовані на вирішення ключових завдань, зокрема балансування ризиків та прибутку. Для реалізації цих завдань застосовується комплекс операційних інструментів, що забезпечують безперервний процес вдосконалення.

Основоположним інструментом для часового планування та фінансової функції є концепція управління життєвим циклом продукту (PLC). PLC дозволяє синхронізувати інвестиційні рішення та маркетингові стратегії відповідно до етапу розвитку продукту. На етапі Впровадження PLC вимагає максимальних інвестицій у маркетинг та НДДКР для стимулювання початкового попиту. Перехід до фази Зростання супроводжується значним збільшенням продажів та активною диференціацією, де PLC слугує для планування розширення виробничих потужностей. На стадії Зрілості PLC фокусується на максимізації прибутків через контроль над витратами та утримання ринкової частки. Цей інструмент виступає критичним для своєчасного прийняття рішень про ревіталізацію або виведення продукту з портфеля, мінімізуючи його фінансовий тягар.

Наступним критичним інструментом є Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), яка застосовується для валідації ринкової релевантності та мінімізації ризику провалу продукту. VPC здійснює глибокий аналіз шляхом узгодження внутрішньої Карти Цінності

(продукти, засоби усунення болю, фактори створення вигоди) із зовнішнім Профілем Клієнта (завдання, болі, вигоди). Ключова цінність цього інструменту полягає у його проактивному характері: він дозволяє ще на етапі розробки (або раннього Впровадження PLC) переконатися, що пропозиція досягає ідеального узгодження (Fit) з потребами цільового сегмента. Це гарантує ефективне використання інвестицій, запобігаючи спрямуванню ресурсів на продукти, які не будуть прийняті ринком.

Завершальним інструментом є Карта шляху клієнта (Customer Journey Map), яка виступає основою для операційної оптимізації та підвищення лояльності, що критично важливо для продуктів у фазі Зрілості. CJM забезпечує візуалізацію повного шляху взаємодії споживача, включаючи всі точки контакту та емоційні стани. Її аналітична цінність полягає у можливості точно ідентифікувати "больові зони" (Pain Points), які знижують задоволеність клієнта. Усунення цих недоліків, як правило, вимагає невеликих операційних інвестицій, але має значний вплив на збільшення життєвої цінності клієнта (CLV) та зниження відтоку. Таким чином, CJM перетворює якісний досвід на кількісний фінансовий результат, підтримуючи стабільність портфеля.

Висновок. Інтеграція операційного інструментарію є ключовою для ефективного управління продуктовим портфелем. Управління життєвим циклом продукту задає часову перспективу, Канва ціннісної пропозиції забезпечує ринкову доцільність та валідацію цінності, а Карта шляху клієнта — операційну досконалість та оптимізацію клієнтського досвіду. Поєднання цих фреймворків дозволяє підприємству реалізувати адаптивний, клієнтоорієнтований процес, що є критичним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та виконання стратегічних завдань портфельного менеджменту.

Література:

1. Bititci, U. S., et al. (2024). Product-Service Systems (PSS) and the Digital Twin: An Integrated Life Cycle Management Framework. *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 71, pp. 248-261. (Дата звернення: 29.09.2025).
2. Svensson, R., et al. (2023). Value Co-Creation in the Digital Age: Revisiting the Value Proposition Canvas for Evolving Business Models. *Journal of Business Research*, Vol. 158, Article 113636. (Дата звернення: 29.09.2025).
3. Rojas, A., et al. (2025). The Role of Customer Journey Mapping in Service Design and Value Proposition Validation. *Journal of Service Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 45-68. (Дата звернення: 29.09.2025).
4. Чуприна, Ю. А. (2021). Управління продуктовим портфелем підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, (33).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ ВІДДІЛОМ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

Сфера екологічного консалтингу в Україні активно розвивається під впливом посилення екологічного законодавства, зростання корпоративної відповідальності та орієнтації бізнесу на принципи сталого розвитку. Це формує потребу в ефективному управлінні комерційними підрозділами, що забезпечують продаж екологічних рішень для підприємств різних галузей і форм власності. Особливістю такої діяльності є поєднання технічної експертизи з високим рівнем комунікаційної культури менеджерів з продажів.

Екологічний менеджмент розглядається як система управління, що інтегрує екологічну складову в маркетинговий, фінансовий та кадровий менеджмент організації [1]. Відповідно, комерційна діяльність у цій сфері повинна спиратися не лише на економічну доцільність, але й на етичні стандарти та репутаційні чинники. Важливим завданням керівника комерційного відділу є формування у команди розуміння, що продаж екологічних послуг – це насамперед партнерська взаємодія з клієнтом, спрямована на досягнення сталого результату.

Одним із ключових викликів є складність формування попиту на екологічні послуги, оскільки значна частина клієнтів сприймає їх як вимушену необхідність, пов'язану з дотриманням норм природоохоронного законодавства. У такому контексті роль комерційного менеджера полягає не лише в укладенні угоди, а в умінні «допомогти клієнту купити», як зазначає Неля Малюта у книзі «Основи продажів. Ефективна комунікація з покупцями» [2]. Тобто ефективний продаж у сфері еко-послуг – це не тиск, а професійна фасилітація процесу прийняття рішень клієнтом.

Управління комерційним відділом має базуватись на системному підході, де кожен етап лійки продажів (контакт – кваліфікація – презентація – пропозиція – опрацювання заперечень – контракт – оплата) є не лише алгоритмом, а відображенням цінності для клієнта. Менеджери повинні володіти гнучкими навичками комунікації, вміти встановлювати рапорт, аналізувати запити клієнта за моделлю BANT (Budget, Authority, Need, Time) та презентувати послугу через її вплив на бізнес-ефективність і екологічну безпеку.

У процесі управління комерційним відділом важливо правильно розподіляти завдання між менеджерами, забезпечуючи делегування, наставництво й автоматизацію продажів. Використання CRM-системи, створення внутрішнього Sales Playbook, чітка система контролю KPI та мотиваційних інструментів дозволяють утримувати якість комунікації на високому рівні та підвищувати коефіцієнт конверсії.

Серед практичних рішень варто виділити:

1. Систематичне навчання команди з акцентом на soft skills (емпатія, активне слухання, адаптивність);
2. Створення бази кейсів успішних клієнтів як доказу результативності;
3. «Прогрівання» потенційних клієнтів через інформаційні канали, що формують довіру;
4. Підтримку високої внутрішньої мотивації продавців через визнання, розвиток і прозору систему винагород.

У підсумку, управління комерційним відділом у сфері екологічного консалтингу потребує поєднання професійної компетентності, етичної комунікації та технологічної підтримки процесів продажу. Менеджер має виступати не лише продавцем, а й консультантом, який формує довгострокові партнерські відносини з клієнтами, сприяючи розвитку бізнесу в межах екологічно відповідальної моделі сталого розвитку.

Література

1. Гацька Л.П. Екологічний менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів магістерської програми «Екологічне підприємництво» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет. – Київ, 2014. – 67 с.
2. Малюта Н. Основи продажів. Ефективна комунікація з покупцями. – Київ: Наш Формат, 2024. – 192 с.

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ЛОГІСТИЦІ: ДОСВІД АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВОЄННИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, стала безпрецедентним викликом для національної економіки, а насамперед — для логістичної галузі, яка забезпечує рух матеріальних потоків, виробничу координацію та торговельну активність у державі. Руйнування транспортної інфраструктури, знищення складів, обмеження транспортних коридорів, дефіцит пального й нестача кадрів призвели до необхідності повного перегляду принципів управління постачаннями. У цих умовах саме кризове управління логістичними процесами стало визначальним чинником виживання та подальшого розвитку підприємств України.

Кризове управління у логістиці трактується як система дій, спрямованих на попередження, мінімізацію та ліквідацію наслідків негативних подій, що впливають на безперервність постачань, транспортування і зберігання товарів.

Реалії воєнного часу спричинили суттєве зростання витрат у логістиці. Додаткові ресурси спрямовуються на ремонт і відновлення пошкодженої інфраструктури, забезпечення безпеки персоналу, страхування вантажів та зміцнення логістичних ланцюгів. Ці показники засвідчують, що кризові умови не лише ускладнили функціонування підприємств, але й стали каталізатором структурних змін у логістичній системі України.

Основні напрями адаптації українських компаній до кризових умов пов'язані з переорієнтацією логістичних маршрутів, перенесенням виробничих і складських потужностей у безпечніші регіони, розвитком мультимодальних перевезень та інтеграцією цифрових систем управління.

Водночас значна увага приділяється формуванню внутрішніх систем кризового реагування — створенню антикризових штабів, розробці планів дій у разі форс-мажорних обставин, налагодженню внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів.

Окремий напрям кризового управління пов'язаний із розвитком кадрової стійкості. Через мобілізацію, евакуацію та міграційні процеси близько 25 % працівників складських і транспортних ланок були втрачені або тимчасово недоступні. Для підтримки ефективності логістичних процесів компанії почали впроваджувати гнучкі графіки, дистанційне управління, перекваліфікацію персоналу, а також використовувати послуги контрактних операторів.

Важливою складовою кризового управління є екологічна відповідальність. Йдеться про оптимізацію маршрутів з метою скорочення споживання пального, використання енергозберігаючого обладнання на складах, перехід до цифрових документів, автоматизацію вантажно-розвантажувальних операцій.

Відновлення транспортної інфраструктури, розбудова інтермодальних хабів, залучення міжнародних інвестицій та координація між державним і приватним секторами — це пріоритети, що визначають подальший розвиток галузі.

Кризове управління у логістиці України базується на поєднанні короткострокових антикризових дій і довгострокових стратегій відновлення. Його сутність полягає у здатності підприємств швидко адаптуватися до зовнішніх ризиків, використовувати цифрові інструменти, зберігати кадровий потенціал та впроваджувати принципи сталого розвитку.

Література

1. Дука, А. Виклики логістичного забезпечення на прифронтових територіях України // Вісник Академії праці, соціальних відносин та туризму. Серія: Економіка, психологія та управління. — 2025. — № 1. — Режим доступу: <https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/article/view/2025-05-04-01> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Боковець, В., Безсмертна, О., Шварц, І. Складська логістика в Україні під час війни: проблеми та інноваційні рішення // Інновації та сталий розвиток. — 2024. — Т. 4, № 2. — С. 127–133. — DOI: 10.31649/ins.2024.2.127.133.
3. Дашко, І., Михайличенко, Л. Вплив війни на розвиток вантажних перевезень в Україні // Огляд економіки, фінансів та менеджменту (EFP). — 2024. — № 3. — Режим доступу: <https://efp.in.ua/en/journal-article/1297> (дата звернення: 29.09.2025).
4. Михайлик, Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни // Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. — 2024. — Т. 1(20). — С. 163–172. — DOI: 10.15330/apred.1.20.163-172.
5. Крикавський, Ю., Чернописька, Н., Довгун, О., Гайванович, Н., Леонова, С. Визначення стійкості ланцюгів постачання в умовах війни // Східноєвропейський журнал прикладних технологій підприємств. — 2023. — Т. 1, № 13(121). — С. 32–46. — DOI: 10.15587/1729-4061.2023.272877.
6. Кузяк, В., Балик, У., Грешчак, М. Оптимізація логістичного постачання сільськогосподарської продукції в умовах війни // Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». — 2023. — Т. 30, № 1. — С. 120–127. — Режим доступу: <https://visnyk.lnau.edu.ua/index.php/economics/article/view/191> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Шандрівська, О. Є., Пиж, О. В. Дослідження ринку зерна України в умовах війни // Науковий вісник Львівської політехніки: Управління та підприємництво в Україні. — 2024. — Т. 6, № 1. — С. 259–270. — Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/study-grain-market-ukraine-conditions-war> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Дичковська, Я. А., Решетнікова, О., Боровик, Т., Майборода, О., Терещенко, І. Проблеми маркетингової логістики та інфраструктури в Україні в умовах воєнного стану: шляхи вирішення у контексті європейської інтеграції // Інновації та сталий розвиток. — 2023. — Т. 9, № 1. — С. 87–94. — DOI: 10.31649/ins.2023.1.87.94.

Сливка В. С.,
аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СТРУКТУРІ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Аналіз діяльності зернопереробних підприємств у складі галузі є важливим етапом формування стратегії розвитку. Сучасні умови ринкових трансформацій вимагають комплексного підходу до вивчення організаційних та економічних аспектів їх функціонування. Особливого значення набуває виявлення тенденцій розвитку, проблемних аспектів і резервів підвищення результативності діяльності, що створює підґрунтя для формування стратегії розвитку підприємств галузі.

Розвиток зернопереробних підприємств у контексті ринкових трансформацій національної економіки має стратегічне значення для зміцнення продовольчої безпеки держави. Системний аналіз підтверджує наявність чинників, що дестабілізують виробництво у зерновому секторі. Тому формування паритетних і взаємовигідних економічних відносин між його учасниками потребує комплексного та раціонального вирішення.

Розглянемо тенденції, щодо виробництва зернових та загалом розвитку ринку зерна в Україні.

У 2024/2025 маркетинговому році розвиток українського зернового ринку значною мірою визначався двома ключовими факторами. Першим була безперебійна робота українського морського коридору через глибоководні порти Одещини, що забезпечувало можливість експорту великих обсягів зерна морським шляхом.

Другим важливим чинником стало впровадження механізму страхування суден, інфраструктури та зерна за участю міжнародних партнерів. Це дозволило здешевити логістичні витрати експортерів і сприяло підвищенню конкурентоспроможності українських агровиробників. Завдяки цим умовам Україна продовжила активно експортувати зерно та забезпечувати продовольчу безпеку у багатьох країнах світу.

За даними митниці, експорт зернових та олійних культур у грошовому еквіваленті склав 11,2 млрд доларів, що перевищує показник попереднього року (10,76 млрд доларів). Якщо враховувати також продукцію їхньої переробки, зокрема соняшникову олію, макуху та шрот, загальний обсяг експорту сягнув 18,1 млрд доларів проти 17,86 млрд доларів роком раніше.

Представимо дані щодо виробництва та експорту основних культур у 2024/2025 МР.

Таблиця 1

Обсяг виробництва та експорту основних с/г культур у 2024/2025 МР [1-2]

Культура	Обсяг виробництва, млн т	Вартість експорту, млрд дол.	Обсяг експорту, млн т
Пшениця	22,4	3,16	15,5
Ячмінь	5,6	0,394	2,25
Кукурудза	25,9	4,5	21,5
Соя	6,5	1,56	3,8
Ріпак	3,8	1,56	3,2
Соняшник	12,8	–	0,07

У структурі експорту найбільшу частку становила кукурудза, обсяги якої склали 21,5 млн тонн на суму близько 4,5 млрд доларів при виробництві 25,9 млн тонн. Структура виробництва зернових у 2024/2025 МР наведена на рис.

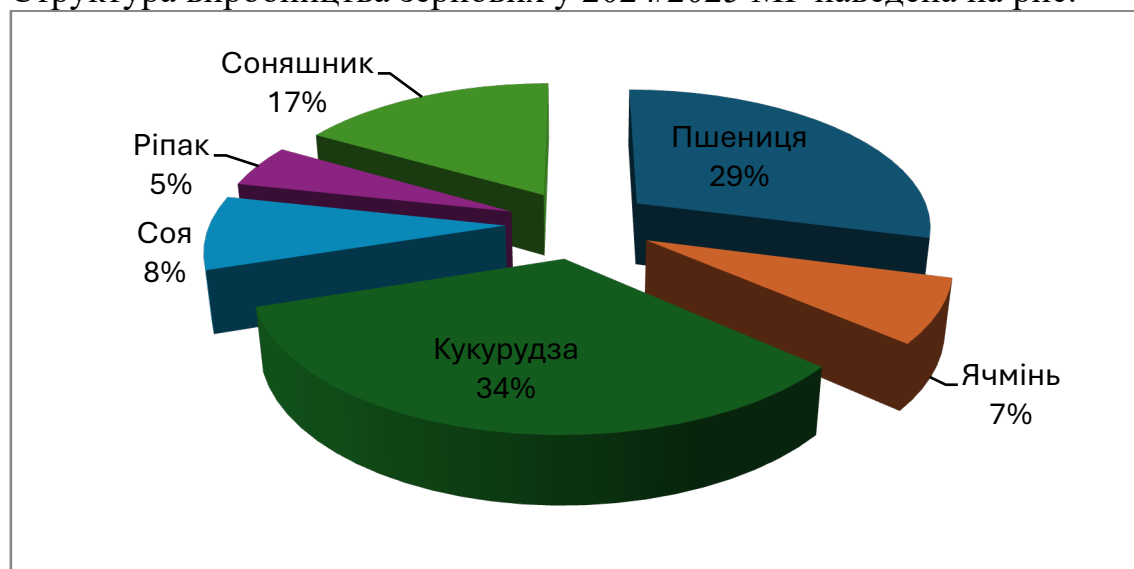


Рис. 1. Структура виробництва зернових у 2024/2025 МР, % [1-2]

Станом на 5 вересня 2025 року в Україні триває активна збиральна кампанія зернових і технічних культур. Загалом уже намолочено 28,8 млн тонн зернових культур з площі понад 6,9 млн гектарів, що становить близько 62% від усіх посівів.

Одним із дієвих інструментів формування стратегії розвитку зернопереробних підприємств виступає PEST -аналіз. На основі представленої аналітики можемо виділити фактори, які впливають на діяльність підприємств галузі (табл. 2).

На основі проведеного PEST-аналізу можемо дійти висновку, про те, що на сьогодні, відзначається значний негативний вплив факторів зовнішнього середовища. Це значно послаблює можливості підприємств галузі у реалізації економічного потенціалу.

Таблиця 2

PEST – аналіз зерно-переробної галузі

Політичні (Р)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Економічні (Е)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Повномасштабна військова агресія рф	-	0,4	3	-1,2	Нерозвинена інфраструктура внутрішнього ринку	-	0,1	3	-0,3
Скасування мораторію на продаж землі	+	0,2	3	+0,6	Рівень попиту на міжнародному ринку	+	0,2	3	+0,6
Реалізації регіональних програм розвитку в рамках місцевого самоврядування	+	0,1	2	+0,2	блокування портів, руйнування інфраструктури	-	0,3	3	-0,9
Скасування спеціального режиму сплати ПДВ	-	0,2	2	-0,4	Дефіцит оборотних коштів	-	0,2	3	-0,6
Обмеження, викликані введенням воєнного стану	-	0,1	2	-0,2	Зростання курсу іноземних валют на тлі товарного надлишку	-	0,2	3	-0,6
Всього		1	-	-1,0	Всього		1	-	-1,8
Соціальні (S)	Вплив	Вага	Оцінка	Зв. оцінка	Технологічні (Т)	Вплив	Вага	Оцінка	Зв. цінка
Тренд на самозабезпечення (розвиток городництва, утримання тварин)	+	0,2	1	+0,2	Продаж сировини, низька частка продукції з доданою вартістю	-	0,2	3	-0,6
Рівень довіри до вітчизняних продуктів	+	0,3	2	+0,6	Рівень технологічності галуз	+	0,3	2	+0,6
Зниження престижу професій	-	0,2	2	-0,4	Доступність прогресивних технологій	+	0,3	2	+0,6
Вимушене переміщення населення	-	0,3	3	-0,9	Рівень фізичного та морального зносу основних засобів підприємств галузі	-	0,2	2	-0,4
Всього		1		-0,5	Всього		1		+0,2

Джерело: сформовано авторами за [1-5]

При цьому, досі зберігаються можливості у стабілізації ситуації та подальшому розвитку аграрної галузі. Особливий негативний вплив здійснюють наступні фактори: Повномасштабна військова агресія РФ, Обмеження експорту, блокування портів, руйнування інфраструктури, Дефіцит оборотних коштів у результаті Зростання курсу іноземних валют на тлі товарного надлишку. Найбільший негативний вплив мають економічні фактори – 1,8 бали. Технологічні фактори мають загальний позитивний вплив на рівні +0,2 бали.

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності зернопереробних підприємств у структурі агропромислового комплексу можемо стверджувати, що галузь має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. Незважаючи на дестабілізуючий вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, блокування портів і фінансових обмежень, підприємства демонструють потенціал до розвитку. Завдяки технологічним інноваціям, міжнародній співпраці та ефективній логістиці зберігаються можливості стабілізації та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Література

1. Українська зернова асоціація. Експорт з України зернових, зернобобових та борошна 2025/2026 (дані Держмитслужби) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uga.ua/news/eksport-z-ukrayiny-zernovyh-zernobobovyh-ta-boroshna-144/> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Українська зернова асоціація. Підсумки сезону 2024/2025: експорт зернових та олійних – 46,7 млн т [Електронний ресурс] // Українська зернова асоціація. – Режим доступу: <https://uga.ua/news/pidsumky-sezonu-2024-2025-eksport-zernovyh-ta-olijnyh-46-7-mln-t/> – Назва з екрану. – (Опубліковано — 30 червня 2025). – (Дата звернення — 5 вересня 2025).
3. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Збірник наукових праць*. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. № 3(14), 2024. С. 78-86.
[URL:https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100](https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100)
4. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090>
5. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>

Смачило І.І.
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Діяльність підприємства, як складної техніко-технологічної й соціально-економічної системи, залежить від ефективного управління, яке пов'язане з вибором найбільш оптимальнішого підходу залежно від умов його функціонування.

Глобалізація, технологічний прогрес, політична та економічна нестабільність, екологічні виклики, пандемії, тим більше війна в Україні створюють умови постійних змін та невизначеності. В таких умовах підприємствам потрібно не тільки виживати, але й успішно розвиватися.

Управління підприємством, як один з напрямів його фактичної діяльності та необхідна умова його цілісності, пов'язано з такими елементами управління як: системи, процеси, управлінські рішення та людські ресурси. На підприємствах використовуються різні підходи до управління (табл. 1) [1; 2; 3].

Таблиця 1

Загальна характеристика підходів до управління підприємством

Назва	Характеристика
Системний підхід	Підхід свідчить, що управління підприємством є інтегрованою системою, яка поєднує всі управлінські процеси та ресурси для досягнення головних цілей, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг та персонал.
Процесний підхід	Згідно підходу управління підприємством розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль; фокусується на безперервному процесі прийняття управлінських рішень, щодо всіх напрямів діяльності підприємства, і комунікації; спрямоване на оптимізацію його діяльності в умовах динамічного середовища.
Ситуаційний підхід	Підхід передбачає адаптацію управління підприємством до конкретних умов та обставин, які на певному етапі мають значний вплив на його функціонування (аналіз ситуації, виявлення її ключових факторів, переваг та недоліків, застосування найбільш відповідних управлінських інструментів для досягнення цілей).
Функціональний підхід	З позиції підходу управління підприємством включає сукупність функцій (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) спрямованих на ефективне використання ресурсів і забезпечення результативної його діяльності.
Стратегічний підхід	Підхід базується на концепції управління підприємством основою якої є розробка та реалізація довгострокових цілей і політики, що включає аналіз середовища, формування стратегії, її реалізацію та контроль.
Інноваційний підхід	Підхід ґрунтується на активізації інноваційної діяльності, аналізі та впровадженні інновацій у всіх сферах діяльності підприємства, враховуючи динамічне середовище та потреби сьогодення.

Інтеграція підходів щодо управління підприємством до нестабільності, невизначеності, складності, неоднозначності є критично важливою для підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкоплинного середовища [4]. Вона надасть можливість підприємству краще розуміти непередбачуваність сучасного ринку та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості підприємства є його здатність пристосовуватися до змін. Однак пристосування неможливе без участі персоналу, оскільки саме він реалізує зміни та стратегічні трансформації.

Здатність працівників знаходити нестандартні рішення та генерувати нові ідеї (креативність), стає невід'ємним елементом успішної адаптації підприємства. Креативність та адаптованість створює сумарний ефект, який надає змогу підприємству не тільки реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ, але й використовувати їх як перспективи для розвитку. Ці аспекти набувають ще більшого значення в умовах війни в Україні, оскільки підприємства стикаються з небувалими викликами, серед яких: втрата основного персоналу, дестабілізація процесів внутрішнього середовища та потреба у прийнятті швидких інноваційних рішень. Це, в свою чергу, потребує перегляду традиційних підходів щодо управління підприємством, зосередження уваги на інвестиціях у розвиток персоналу та формування стратегій адаптації. Внаслідок виникнення викликів та загроз, постає питання здатності персоналу проявляти стійкість до стресових ситуацій, гнучкість мислення, сприймання викликів та загроз, як джерел нових можливостей, здатність знаходити позитивні аспекти навіть у складних ситуаціях [5].

Література

1. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука"*. 2021. Випуск 2 (31). С. 173-176.
2. Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. V Міжнародна науково-практична конференція *"Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 2024. С. 52-53.
3. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Електронний фаховий журнал "Актуальні питання економічних наук"*. Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика. 2025. Вип. 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>.
4. Нечаєва І. А., Панкова А. Ю. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 452-457.
5. Міро І. М., Іванова М. І. Синергія креативності та адаптації підприємств в умовах невизначеності. *Науковий журнал "Економічний вісник Дніпровської політехніки"*. 2024. № 4 (88). С. 91-101.

Терещенко А.С.,
здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет
Гострик О.М., к.е.н.,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет

BIG DATA У МЕНЕДЖМЕНТІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки обробка великих масивів даних стала невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Поняття Big Data охоплює технології збору, зберігання та аналізу величезних обсягів різномірної інформації, яка може бути використана для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Дані є одним із найцінніших ресурсів бізнесу, адже саме на їх основі формуються стратегії, визначаються тенденції розвитку ринку та оптимізуються внутрішні процеси підприємства.

Застосування технологій Big Data у менеджменті відкриває значні можливості для підвищення ефективності управління ресурсами. Завдяки аналітичним інструментам, керівники можуть прогнозувати зміни попиту, аналізувати поведінку споживачів, визначати найбільш прибуткові напрями діяльності та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. До найбільш ефективних інструментів аналізу слід віднести такі, як системи машинного навчання, алгоритми штучного інтелекту, аналітичні платформи для обробки великих обсягів даних (наприклад, Hadoop чи Spark), а також бізнес-аналітичні системи (Business Intelligence). Використання цих засобів дозволяє більш раціонально використовувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, зменшуючи ризики неефективних рішень [2, с. 45].

В доповіді детально розглянуті пріоритетні сфери використання цих технологій в сучасних умовах. Особливої уваги заслуговує використання Big Data у сфері управління персоналом. Аналіз даних про продуктивність працівників, плинність кадрів, задоволеність роботою та ефективність командної взаємодії допомагає створювати гнучкі системи мотивації та розвитку персоналу. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності праці й формуванню сильної корпоративної культури.

Не менш важливою є роль великих даних у фінансовому менеджменті. Їх використання дозволяє підвищити точність прогнозування грошових потоків, вчасно виявляти потенційні ризики та запобігати фінансовим втратам. Завдяки Big Data підприємство може оперативно оцінювати ефективність інвестиційних рішень і контролювати рівень витрат у реальному часі.

Проте впровадження Big Data в українських підприємствах супроводжується певними труднощами. Серед них – нестача кваліфікованих фахівців, високі витрати на технологічну інфраструктуру та недостатня

інтегрованість інформаційних систем. Водночас ці проблеми поступово долаються завдяки розвитку хмарних технологій, удосконаленню програмних рішень і поширенню цифрової грамотності серед менеджерів [3, с. 14].

На нашу думку підприємствам варто впроваджувати Big Data поступово, починаючи з конкретних напрямів, де результати можна побачити найшвидше, наприклад, у маркетингових дослідженнях або HR-аналітиці. Такий підхід дозволяє оцінити економічний ефект від технологій без значних початкових витрат. Важливо також інвестувати у навчання персоналу, адже навіть найсучасніші технології не дадуть бажаного результату без фахівців, які вміють працювати з даними та інтерпретувати результати аналізу.

Отже, технології Big Data є потужним інструментом для підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Вони допомагають скорочувати витрати, підвищувати точність прогнозування, оптимізувати бізнес-процеси й формувати конкурентні переваги. Ті компанії, які вже сьогодні почнуть активно використовувати можливості аналітики великих даних, зможуть швидше адаптуватися до змін ринку та зміцнити свої позиції в умовах цифрової економіки.

Література

1. Восковнюк Є. Вплив "Big Data" на маркетингові дослідження в Україні. *DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/0b998622-4e0a-45d9-a030-62ff63ebaebe> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Кобець Д. HR-аналітика і BIG DATA як інструмент цифрового менеджменту людських ресурсів | Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua/index.php/herald/article/view/74> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Денисюк О. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data | Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/273213> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Використання Big Data для збільшення ефективності бізнесу | Wezom. *IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM - Київ, Україна*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-pravilne-vikoristannya-big-data-pokraschuje-efektivnist-biznesu> (дата звернення: 09.10.2025).
5. Big Data – що це: характеристики, можливості, використання Ukrainian Digital Community. *Ukrainian Digital Community*. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-efektyvnist-instrumentu-big-data-v-biznesi-vyklyky-trendy-perspektyvy-strong/> (дата звернення: 09.10.2025).

Дімова О. С.

магістрант,

Кузнецова І.О.

доктор економічних наук, професор

зав. кафедрою менеджменту організацій

Одеського національного економічного університету

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах військової агресії та глобальної економічної турбулентності, стратегічне управління для суб'єктів агробізнесу трансформувалося із бажаного інструменту довгострокового розвитку в критично важливий механізм забезпечення операційної стійкості та фінансової резистентності. У сучасній теорії та практиці стратегічного управління критично важливим є відхід підприємств від короткострокового оперативного планування на користь довгострокового системного розвитку [1]. Необхідність цього переходу зумовлена тим, що традиційні фінансові системи оцінки ефективності не здатні відображати драйвери майбутньої вартості, оскільки констатують виключно економічні результати. Відповіддю на цю методологічну кризу стала система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яку її засновники, Р. Каплан та Д. Нортон, визначили як комплексний інструмент стратегічного менеджменту, що здійснює формалізовану трансляцію стратегії [2].

Методологічна архітектура системи збалансованих показників базується на вимірюванні ефективності через чотири взаємопов'язані перспективи:

- фінансову, яка відображає економічні результати стратегії та очікування власників;
- клієнтську, котра визначає цінність, яку компанія пропонує своїм клієнтам, та її позицію на ринку;
- внутрішніх бізнес-процесів, що ідентифікує ключові процеси, в яких компанія має досягти досконалості для реалізації стратегії та забезпечення цінності для клієнтів;
- навчання і розвитку, яка визначає інфраструктуру, необхідну для забезпечення довгострокового зростання та вдосконалення внутрішніх процесів, котрі є драйверами майбутньої вартості.

Ключовою відмінністю системи збалансованих показників є принцип причинно-наслідкового зв'язку, який візуалізується у Стратегічній карті [3]. Цей принцип демонструє, що інвестиції у нематеріальні активи (компетентність персоналу, інновації) є ключовими факторами для підвищення операційної ефективності, задоволеності клієнтів і, як наслідок, покращення кінцевих фінансових результатів.

Система збалансованих показників як інструмент реалізації стратегії підприємства має ряд переваг, серед яких значну роль відіграє забезпечення узгодження стратегії на всіх рівнях управління, що, у свою чергу, підвищує дисципліну виконання стратегічних ініціатив [4].

Поєднання короткострокових та довгострокових цілей підприємства також є перевагою системи, так як на відміну від традиційних систем, які концентруються лише на фінансових результатах (короткострокова перспектива), система збалансованих показників інтегрує драйвери майбутньої вартості (наприклад, навчання та розвиток), забезпечуючи стійке довготривале зростання.

Також система збалансованих показників забезпечує чітка трансляцію стратегії, так як трансформує розпливчасті стратегічні наміри у конкретні, вимірювані показники (KPI) та причинно-наслідкові зв'язки (Стратегічна Карта).

Не менш важливою є і комплексна оцінка ефективності, яку забезпечує система збалансованих показників. Вона долає обмеження, властиві виключно фінансовим показникам, вимірюючи ефективність у чотирьох ключових, взаємопов'язаних перспективах: фінанси (прибутковість, дохід), клієнти (задоволеність, частка ринку), внутрішні процеси (якість, швидкість, інновації) та навчання та розвиток (компетентність персоналу, технології).

Попри ряд суттєвих переваг, впровадження системи збалансованих показників супроводжується низкою обмежень. До основних обмежень належать висока ресурсомісткість та складність впровадження, ризик формалізації та значний часовий лаг між стратегічним рішенням і верифікацією його фінансового ефекту. При цьому, успішність застосування системи збалансованих показників прямо корелює з інтелектуальною зрілістю організації та активною підтримкою вищого керівництва. У сучасній управлінській практиці ці обмеження нівелюються через гібридизацію методів [5]. Класичний каркас системи збалансованих показників все частіше інтегрується з більш гнучкими системами, як-от OKR (Objectives and Key Results), для забезпечення адаптивності та планування змін, а також з VBM (Value Based Management) для жорсткої фінансової прив'язки. Такий адаптивний підхід дозволяє підприємству зберігати стратегічну дисципліну, одночасно ефективно реагуючи на динамічні ринкові виклики.

Література

1. Гребенюк С.А. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ, 2017. 136 с.
2. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 448 p.
5. Drucker P. F. The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker. New York : HarperBusiness, 2001. 358 p.
6. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge : The M.I.T. Press, 1962. 463 p.

СЕКЦІЯ 2
СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО
ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Anna Leniv

1st-year Master's student

Educational Program "Project Management"

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Olha Ovetska

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and
Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

EXPORT PROJECT AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC
DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THREATS AND
OPPORTUNITIES

Under the conditions of globalization, a significant number of domestic enterprises strive to enter foreign markets, thereby asserting their leading positions within the industry. The domestic market is characterized by limited capacity, which motivates enterprises to expand into external markets where competition is considerably higher. The entry of businesses into the international arena enables them to attract new customers, reduce the risk of losses, and enhance the enterprise's competitiveness [1, c. 1]. However, foreign economic activity is highly risky and depends on numerous factors of diverse origin and varying degrees of influence [2, c. 146]. This underscores the importance not only of identifying risks but also of developing effective measures to prevent them amid modern challenges and global threats. Considering the complexity and multidimensional nature of the external market, strategic planning of export activities becomes an essential prerequisite for the efficient and sustainable development of an enterprise.

Thus, the export project serves as a strategic instrument for enterprise development, aimed at expanding market opportunities and enhancing the efficiency of production potential utilization. Its implementation ensures integration into global economic processes and strengthens the resilience of the business model within a dynamic external environment, which simultaneously requires consideration of potential risks and constraints.

Within the framework of this study, a SWOT-analysis of the export project prospects of LLC "Leniv" is of particular relevance. The company has been a leader in the Ukrainian market for 20 years in the field of industrial tool manufacturing for the woodworking industry. The application of this analysis makes it possible to identify the key factors influencing the enterprise's foreign economic activity and to formulate well-grounded strategic directions for its further development.

Table 1 – SWOT-analysis of the Export Project of LLC “Leniv”

Strengths	Weaknesses
1.Established distribution channels 2.High quality of industrial tools 3.Strong brand history and reputation 4.Own production facilities 5. Leading position in the Ukrainian market 6.Flexible manufacturing and product adaptability to diverse market requirements 7.Competitive product pricing	1.Dependence on imported raw materials and currency fluctuations 2.Low brand recognition in international markets 3.Product specificity requires a lengthy certification process 4.Insufficient level of environmental compliance with international standards 5.Limited experience in international marketing and promotion
Opportunities	Threats
1.Expansion into markets with less stringent certification requirements 2.Participation in international associations, exhibitions, conferences, and online platforms 3.Implementation of green technologies and ESG initiatives 4.Partnership with foreign industrial and research centers 5.Professional development of staff in line with international standards 6.Cooperation with foreign distributors and retail networks 7.Utilization of grant programs to support export activities	1.Political instability and escalation of international tensions 2.Exchange rate volatility and financial market instability 3.Changes in customs and trade regulations 4.Supply chain disruptions affecting contract fulfillment 5.Loss of key personnel due to migration processes 6.Social and cultural barriers - differences in consumer purchasing behavior

Source: compiled by the author

The generalization of the SWOT analysis results demonstrates the formation of key factors that provide a stable foundation for the strategic development of the company. The predominance of strengths and opportunities over weaknesses and threats confirms the effectiveness of focusing on the utilization of internal potential for the implementation of export initiatives. Such a configuration of factors creates optimal conditions for enhancing competitiveness, stabilizing operational activities, and strengthening the enterprise’s international recognition.

Literature

1. Khryniuk O., Hanich S. Trade policy of enterprises: strategies for entering foreign markets. *Economy and Society*. 2022, №40. pp. 1-12
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
2. Korzhenivska N. L., Osadchuk I. O., Sydorak Ya. I. Export potential of Ukraine’s agricultural sector under conditions of uncertainty and risk. *Podilian Bulletin: Agriculture Engineering Economics*. 2024, №. 43, pp. 142–147. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.2>

Алексєєнко Л.М.
доктор економічних наук, професор
Смоленюк Р.П.
кандидат економічних наук, доцент

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У глобалізованому світі з локальним акцентом цифрові трансформації радикально змінюють суспільні, соціальні та економічні відносини, тому проблематика публічно-приватного управління фінансовими інноваціями набуває важливого значення [1]. МВФ визнає, що війни та конфлікти спричиняють значні гуманітарні та економічні втрати, тому регулятори активно моніторять фактори економічної вразливості та ризики для фінансової стабільності, застосовуючи фінансові інноваційні преференції. Країни з ринками, що формуються, демонструють підвищену стійкість до глобальних шоків завдяки реформам та сприятливим факторам, таким як низькі боргові навантаження та гнучкі валютні курси. М. Болхойс, А. Рой, П. Шнайдер та Ч. Чжан зазначають, що за умови продовження реформ та зміцнення фінансового потенціалу такі країни зможуть забезпечувати довгострокову стабільність [2]. Це підтверджується емпіричними даними МВФ, де аналіз 1970–2022 років показує, що ефективні публічні політики знижують вразливість до фінансових криз на 20–30%.

Особливо актуальним це стає в сегменті фінансових інновацій, де транзакційна політика – система правил, угод та механізмів обміну ресурсами – визначає контури міжнародного та регіонального розвитку. Інноваційні цикли характеризуються безпрецедентною динамікою, паралельністю та масштабністю, що посилюється агресивною міжнародною конкуренцією. П.-О. Гурінша констатує, що відбувається перезапуск глобальної економічної системи, під якою більшість країн розвивалися протягом останніх 80 років, і світ вступає в нову еру, позначену фрагментацією торгівлі та геополітичними ризиками [3]. Епістемічна невизначеність ускладнює прогнозування реакцій фінансових ринків на політичні заходи, такі як підвищення тарифів чи скорочення міжнародної допомоги, що, за оцінками МВФ, може знизити глобальне зростання на 0,5–1% у середньостроковій перспективі.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) підтримує розвиток ринку віртуальних активів відповідно до Регламенту MiCA ЄС, що набув чинності з грудня 2024 року [4]. Для забезпечення прозорості та захисту інвесторів регулятор: по-перше, визначає орган нагляду за ринками капіталу та впроваджує національну авторизацію емітентів і постачальників послуг (CASP), виключаючи суб'єкти з ризикованих юрисдикцій; по-друге, удосконалює регулювання смарт-контрактів для надійності, застосовуючи аудити коду; по-третє, розробляє механізми безпечного доступу до активів; по-

четверте, розширює функціональність токенів для обміну на товари та послуги, стимулюючи інновації. Це узгоджується з класифікацією активів за МіСА (токени електронних грошей, референсні токени, інші криптоактиви), що знижує системні ризики.

Для оптимізації стратегічного планування НКЦПФР впроваджує методологію OKR (Objectives and Key Results), що передбачає формулювання амбітних цілей, вимірювані результати та командну синергію. Це підвищує ефективність регуляторних процесів, узгоджуючи дії підрозділів з пріоритетами, і, за емпіричними дослідженнями, збільшує продуктивність організацій на 10–20%. У умовах економічної невизначеності фінансові інновації стають важливими для стійкості, поєднуючи державне регулювання з приватними інноваціями [5, с. 138–145].

Україна приєдналася до Рамкової конвенції Ради Європи про штучний інтелект (ШІ) 15 травня 2025 року, що є стратегічним кроком у гармонізації національної політики з міжнародними стандартами (прозорість, недискримінація, захист приватності, безпека). Конвенція, підписана 16 країнами, включаючи США, Велику Британію та Японію, створює глобальну нормативну основу, яка впливає на бізнес через державні ініціативи. У ППУФІ ці принципи формують епістемологічну основу довіри до ШІ-технологій, критичну для фінансових трансакцій у цифровому просторі. Стандарти ШІ є елементом національної безпеки, оскільки інтегруються в платформи на кшталт «Дія» та «Мрія», де обробка даних охоплює мільйони користувачів. Орієнтація на європейські стандарти базується на bottom-up моделі, що сприяє адаптивності та залученню приватного сектору. Впровадження методології HUDERIA (Human Rights, Democracy and Rule of Law Impact Assessment) забезпечує інструментарій для оцінки ШІ-продуктів на відповідність принципам верховенства права, з ітеративним процесом ризикового аналізу протягом життєвого циклу системи. Вважаємо, що це сприятиме етиці фінансових інновацій, знижуючи ризики дискримінації на 15–25% за даними пілотних оцінок.

Література

1. Pinti, A., Tulai, O., Chaikovskiy, Y., Stetsko, M., Dmytryshyn, M., Alekseyenko, L. (2026). International Communication and Innovation in Investment in Flagship, Mortgage and Social Projects to Guarantee Security and Minimize Risks of Public Finances. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, vol 177. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_35
2. Marijn Bolhuis, Arindam Roy, Patrick Schneider, Zhao Zhang. Good Policies (and Good Luck) Helped Emerging Economies Better Resist Shocks. October 6, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2025/10/06/good-policies-and-good-luck-helped-emerging-economies-better-resist-shocks>
3. Pierre-Olivier Gourinchas. The Global Economy Enters a New Era. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2025/04/22/the-global-economy-enters-a-new-era>
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
5. Алексеєнко Л. М., Дмитришин М. В., Юркевич О. М. Публічно-приватне управління інноваціями: фінансовий контент в умовах епістемічності міжнародної трансакційної політики. Світ фінансів. 2025. № 2. С. 135–149. DOI: 10.35774/SF2025.02.135

Балабаш О. С.,
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
Кікоть І. О.
магістрант,
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Логістика є однією з ключових складових сучасної економіки, адже вона забезпечує ефективне функціонування ланцюгів постачання, рух товарів, капіталу та інформації. Для України, яка має вигідне географічне розташування та розвинуту транспортну інфраструктуру, роль логістики у формуванні національної економіки особливо значуща.

Частка логістики у ВВП України наведена на рис.1.

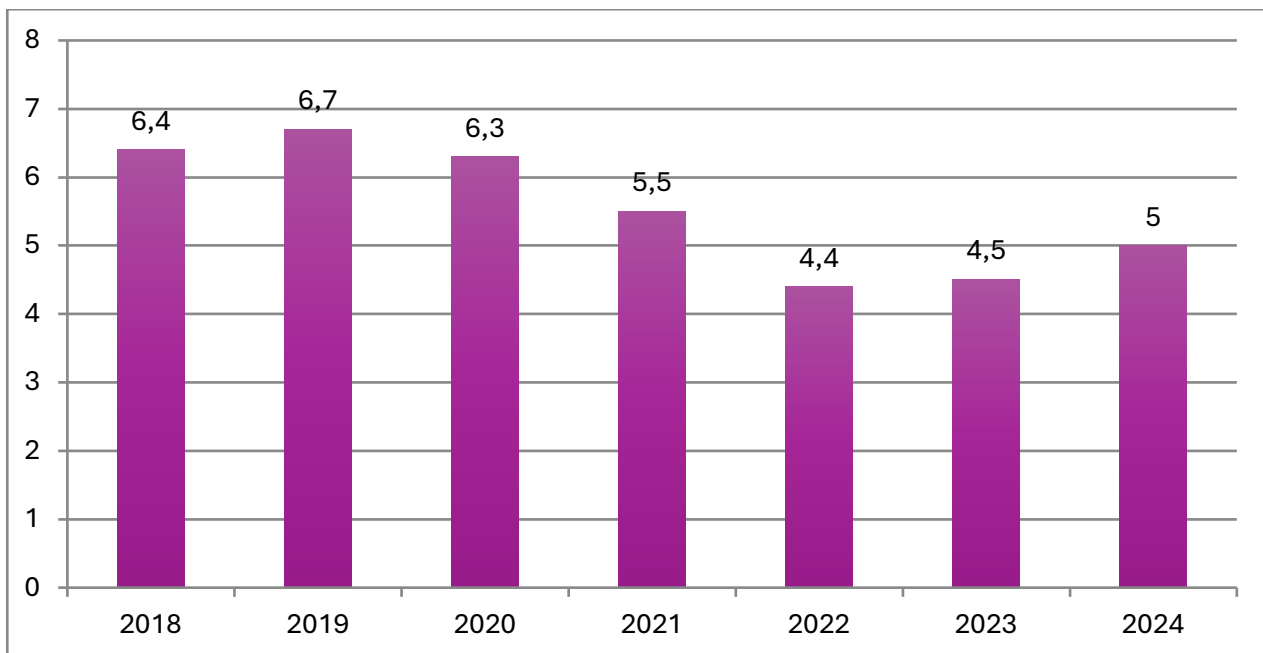


Рис. Частка логістики у ВВП України, %

Податкові надходження від логістичного сектору чітко корелюють з економічною та політичною ситуацією в країні. Галузь показала потенціал зростання у відносно стабільні періоди, проте воєнні та кризові умови значно обмежили її внесок у державний бюджет. Водночас, відновлення інфраструктури та стимулювання логістики можуть стати одним із ключових чинників підвищення податкових надходжень у майбутньому. Сплачені податки сектору логістика наведено на рис. 2.

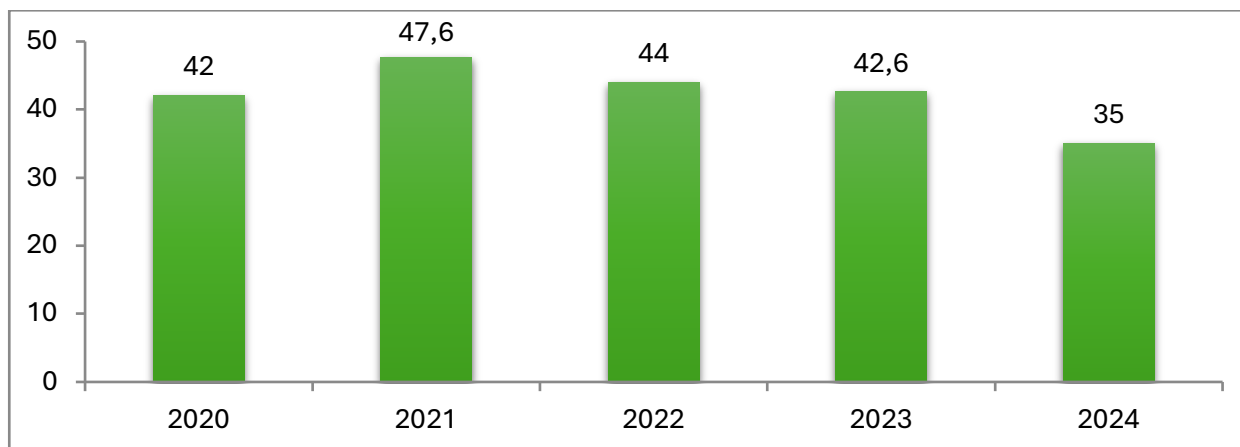


Рис. 2. Сплачені податки сектору логістика, млрд грн.

Внутрішні перевезення залишаються критично важливою складовою логістичної галузі України (табл. 1.)

Таблиця 1

Динаміка внутрішніх перевезень

Категорія	2021	2022	2023	2024
Обсяг перевезених вантажів, млн т	612,3	317,5	328,3	354,0
Вантажообіг, млрд ткм	289,6	182,4	163,4	184,6

Аналіз динаміки внутрішніх перевезень в Україні у 2021–2024 рр. показує суттєве падіння галузі під впливом війни та поступове відновлення у наступні роки.

Протягом останніх років у логістичній галузі відбулися суттєві інноваційні зміни, які істотно вплинули на ефективність, швидкість і надійність управління ланцюгами постачання як у світі, так і в Україні. Ці зміни охоплюють усі складові логістики — транспортну, складську, інформаційну, митну, виробничу та сервісну, забезпечуючи комплексну модернізацію галузі. Серед ключових напрямів інновацій — автоматизація процесів, цифровізація управління потоками, використання штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), робототехніки та аналітики великих даних (Big Data). Такі рішення дають змогу скорочувати витрати, мінімізувати людський фактор, підвищувати рівень прозорості та точності контролю за логістичними операціями [1].

Таблиця 2

Чинники, що стимулюють та стримують впровадження інновацій у логістичній галузі України

№	Чинники, що стимулюють впровадженню інновацій у логістику	Негативні чинники (бар'єри впровадження)
1	Активна цифровізація бізнес-процесів і розвиток електронного документообігу	Висока вартість упровадження сучасних технологій
2	Підвищення вимог клієнтів до якості, швидкості та надійності логістичних послуг	Обмежені фінансові ресурси підприємств, особливо малого та середнього бізнесу
3	Орієнтація на оптимізацію витрат і скорочення часу виконання логістичних операцій	Складність регуляторних процедур, бюрократія та тривалий процес сертифікації
4	Зростання попиту на прозорість і контроль ланцюгів постачання	Відсутність державних стимулів — податкових пільг, грантів, субсидій
5	Поширення інтелектуальних технологій: штучний інтелект, IoT, Big Data	Дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері цифрової логістики
6	Інтеграція України у світовий ринок та адаптація до міжнародних стандартів	Низька інноваційна культура та орієнтація бізнесу на короткострокову вигоду
7	Розвиток партнерств між бізнесом, науковими установами та стартапами	Вплив воєнних дій і безпекові ризики, що руйнують логістичну інфраструктуру
8	Доступ до міжнародних інноваційних програм і технологій	Недовіра частини бізнесу до цифрових рішень, ризики кібербезпеки

Джерело: систематизовано за [1-3]

В Україні також спостерігається поступова інтеграція інновацій у логістичну діяльність підприємств. Компанії впроваджують ERP-системи, хмарні платформи управління ланцюгами постачання, автоматизовані складські комплекси, електронні документообіги та цифрові рішення для моніторингу вантажів у реальному часі.

Попри позитивні тенденції, розвиток інновацій у логістиці стримується низкою факторів — економічною нестабільністю, недостатнім рівнем цифрової інфраструктури, високими витратами на впровадження технологій та обмеженим доступом до інвестицій. Відсутність системної державної підтримки, складні регуляторні процедури та орієнтація бізнесу на короткострокові результати також уповільнюють інноваційні процеси. Додатковим викликом є безпекові

ризиків, пов'язані з воєнними діями, що призводять до порушення логістичних ланцюгів і потребують нових гнучких рішень для забезпечення стійкості галузі.

Отже, роль інновацій у розвитку логістичної галузі України є визначальною для забезпечення її конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічних економічних і геополітичних змін. Впровадження сучасних цифрових технологій — таких як автоматизація процесів, аналітика великих даних, штучний інтелект, інтернет речей (IoT) та хмарні платформи — дозволяє суттєво підвищити ефективність управління логістичними ланцюгами, зменшити витрати та мінімізувати людський фактор. Разом із тим, розвиток інновацій стримується низкою бар'єрів: високою вартістю технологічних рішень, обмеженістю фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів і відсутністю належної державної підтримки. В умовах післявоєнного відновлення саме інноваційна модернізація логістики може стати ключовим чинником економічного зростання, інтеграції України у глобальні ринки та зміцнення її позицій як транзитної держави європейського рівня.

Література

1. Сало Я. В., Тарасова К. І., Новак Г. В. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 70. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-54>
2. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915>
3. Балабаш О. С., Лазебний В. О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2024. Випуск 50, С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-4>

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Інновації є ключовим чинником економічного розвитку та конкурентоспроможності для України. Проте інноваційна сфера стикається з низкою проблем: недостатнім фінансуванням та корупцією, відтоком кадрів, малим використанням розробок на практиці. Війна посилила економічні ризики й знизила інвестиційну активність, але саме інновації залишаються ключовими для відновлення країни.

У Глобальному інноваційному індексі 2024 року Україна посіла 60-те місце серед понад 130 країн, опустившись на п'ять позицій у порівнянні з 2023 роком, але залишилася четвертою серед держав групи доходів «нижче середнього». Попри воєнні дії, інноваційна сфера демонструє позитивні результати: шосте місце у світі за співвідношенням інноваційних результатів до економічного розвитку, перше місце за кількістю корисних моделей, друге – за зайнятістю жінок з вищою освітою, четверте – за витратами на програмне забезпечення. Покращилися й позиції за складністю ринку та бізнесу [1].

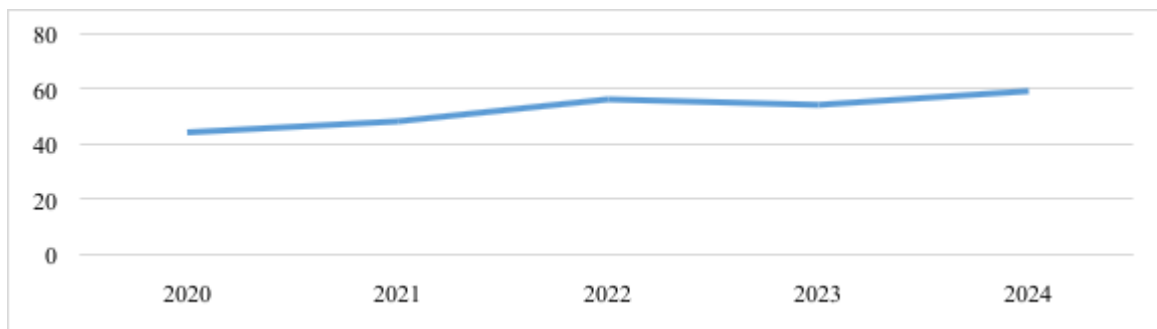


Рис. 1. Рейтинг України за показниками інноваційності за Глобальним інноваційним індексом [2]

Водночас спостерігаються і негативні тенденції. Вони пов'язані із погіршенням показників інституційного розвитку, людського капіталу та наукових досліджень, скороченням охоплення вищою освітою, зниженням обсягів прямих іноземних інвестицій та уповільненням розвитку інфраструктури, що негативно впливає на формування сприятливого інноваційного середовища(табл. 1) [1].

Таблиця 1

Проблеми вдосконалення інноваційної діяльності в Україні

Проблема	Шляхи вдосконалення
Військова агресія та політична нестабільність	Посилення міжнародної співпраці та гарантій для інвесторів, формування державних програм захисту бізнесу під час війни, формування сприятливого інвестиційного середовища у післявоєнний період

Проблема	Шляхи вдосконалення
Відтік кадрів і низький престиж науки	Запровадження державних і міжнародних грантів, створення програм повернення фахівців, стимулювання участі молоді в науці
Корупція і непрозорий розподіл коштів	Впровадження електронних систем контролю за фінансуванням, забезпечення прозорості конкурсів і грантових програм, посилення антикорупційних механізмів і незалежного аудиту
Застаріле законодавство	Оновлення правових норм з урахуванням європейських стандартів, розвиток інноваційних хабів і технопарків, створення пільгових умов для бізнесу
Низьке фінансування науки та інновацій	Розвиток державно-приватного партнерства, стимулювання бізнесу до інвестицій завдяки податковим пільгам, активніше залучення міжнародних грантів та фінансових програм ЄС
Слабкий рівень впровадження інновацій у практику	Створення державних програм комерціалізації розробок, розвиток венчурного фінансування та підтримка стартапів, стимулювання попиту бізнесу на інноваційні рішення

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 4 с. 65-74].

Отже, інновації є важливим чинником розвитку України, проте їх стримують війна, відтік кадрів, низьке фінансування та корупція. Попри це, країна демонструє високі результати у сфері програмного забезпечення, корисних моделей та зайнятості висококваліфікованих фахівців. Подальший прогрес можливий завдяки міжнародній співпраці, оновленню законодавства, збільшенню фінансування науки, розвитку венчурного капіталу, підтримці стартапів і формуванню сприятливого інноваційного середовища під час та після війни.

Література

1. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/> (дата звернення: 21.09.2025)
2. Показник 8.1.4. Місце України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-1-4/> (дата звернення: 21.09.2025)
3. Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. №58. 10 с.
4. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Дісаплюс, 2023. 200 с.

Гужва В. М.,
к.е.н., професор кафедри комп'ютерних наук,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АГЕНТНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМАХ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАННЯ

Вступ. Сучасна цифрова трансформація вищої освіти супроводжується активним використанням інтелектуальних технологій. Особливу роль серед них відіграє *агентний штучний інтелект* (Agentic AI), який дозволяє створювати навчальні середовища, що здатні адаптуватися до потреб студентів та викладачів. На відміну від традиційних алгоритмів, агентні системи працюють як множина автономних сутностей, що взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

Теоретичні засади агентного штучного інтелекту
Агент визначається як програмна сутність, що має автономність, здатність до комунікації, реактивність і проактивність [1 - 3]. У контексті освіти агенти можуть виконувати функції адаптації, оцінювання, підтримки комунікації, організації процесу навчання. Наприклад, навчальні агенти аналізують прогрес студента і пропонують індивідуальні матеріали; тестувальні агенти автоматизують створення завдань різного рівня складності; адміністративні агенти нагадують про дедлайни та організовують календар подій.

Інтеграція агентного ШІ в платформи електронного навчання.
Сучасні системи управління навчанням (Moodle, Blackboard, Canvas, Microsoft Teams, Google Classroom) дедалі частіше доповнюються інтелектуальними модулями. Агенти можуть забезпечити: персоналізацію навчального контенту; автоматизоване адаптивне тестування; прогнозування ризиків академічної неуспішності; організацію індивідуальних консультацій у вигляді цифрових тьюторів; аналіз поведінкових даних студентів (час у системі, кількість взаємодій, динаміка результатів) [4-5]. Таким чином, LMS перетворюється на динамічне середовище, що постійно адаптується. Переваги використання агентного підходу По-перше, відбувається індивідуалізація навчання: контент і завдання підбираються відповідно до темпу та стилю засвоєння знань конкретного студента. По-друге, суттєво знижується навантаження на викладача: агенти беруть на себе перевірку тестів, формування статистики, надсилання повідомлень. По-третє, завдяки аналізу великих масивів даних (learning analytics, educational data mining) агенти допомагають прогнозувати ризики відсіву студентів. Нарешті, інтерактивні агентні помічники підвищують мотивацію студентів через ігрові елементи та симуляції [6-7].

Виклики та обмеження. Попри численні переваги, впровадження агентних систем у навчальний процес має складнощі. Серед них: етичні аспекти використання персональних даних студентів; технологічні бар'єри, пов'язані з інтеграцією у наявні LMS; психологічний опір викладачів і студентів; відсутність єдиних стандартів для взаємодії агентів; правові питання щодо відповідальності за рішення, прийняті агентними системами.

Приклади практичних реалізацій. У Moodle вже існують плагіни з адаптивного навчання, які реалізують агентні механізми побудови індивідуальних траєкторій. Blackboard Ultra використовує аналітичних агентів для виявлення ризиків відсіву. Microsoft Teams інтегрує Copilot як віртуального помічника для планування занять та оцінювання завдань. Дослідницькі проекти, засновані на мультиагентних фреймворках (AutoGen, CrewAI, LangGraph), демонструють перспективність створення освітніх симуляцій і колективних середовищ навчання.

Перспективи розвитку. У найближчі роки очікується поява гнучких мультиагентних освітніх екосистем, які об'єднуюватимуть студентів, викладачів, адміністрацію та навчальні ресурси. Генеративний ШІ сприятиме створенню персоналізованих навчальних матеріалів у реальному часі. Перспективним є використання цифрових аватарів студентів, які супроводжуватимуть їх протягом навчання. Віртуальні лабораторії та симуляції на базі агентів відкриють нові можливості для практичного навчання. Важливою тенденцією є інтеграція з Web3-технологіями — блокчейн-ідентифікацією, смарт-контрактами для сертифікації та обліку результатів.

Висновки. Агентний штучний інтелект поступово перетворює платформи електронного навчання на інтелектуальні освітні середовища. Його впровадження забезпечує індивідуалізацію навчання, автоматизацію процесів і підвищення ефективності освітньої діяльності. Водночас вирішення етичних, технологічних і правових проблем є обов'язковою умовою для масового поширення цих технологій. Отже, агентний ШІ має всі шанси стати фундаментом нової освітньої парадигми.

Література

1. Srinivasan & L.C. Jain (Eds.): Innovations in MASs and Applications – 1, SCI 310, pp. 1–27. [springerlink.com](https://www.springerlink.com)
2. Krstić, Lazar & Aleksić, Veljko & Krstić, Marija. (2022). Artificial Intelligence in Education: A Review. pp. 223-228. 10.46793/TIE22.223K.
3. Köse, U. (2015). Artificial Intelligence Applications in Distance Education. Advances in Mobile and Distance Learning Book Series. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6276-6>
4. Ciloglugil, Birol & Alatli, Oylum & Inceoglu, Mustafa & Erdur, Cenk. (2021). A Multi-agent Based Adaptive E-Learning System. 10.1007/978-3-030-86970-0_48.
5. Designing and modeling of a multi-agent adaptive learning system (MAALS) using incremental hybrid case-based reasoning (IHCBR). (2020). International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE). <https://doi.org/10.11591/IJECE.V10I2.PP1980-1992>
6. Outay, F., Jabeur, N., Bellalouna, F., & Al Hamzi, T. (2024). Multi-agent system-based framework for an intelligent management of competency building. *Smart Learning Environments*, 11(1), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00328-3>
7. Hanna, N., Richards, D. (2012). A Framework for a Multi-agent Collaborative Virtual Learning Environment (MACVILLE) Based on Activity Theory. In: Richards, D., Kang, B.H. (eds) Knowledge Management and Acquisition for Intelligent Systems. PKAW 2012. Lecture Notes in Computer Science(), vol 7457. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32541-0_18

Балабаш О. С.,
к. е. н., доцент
Мельничук О. А.
здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

МІСЦЕ УКРАЇНИ В РЕЙТИНГУ ГЛОБАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ІНДЕКСУ

У сучасному світі інновації є ключовим фактором, що забезпечує конкурентні переваги країни та її соціально-економічний розвиток. Інновації визначають економічне зростання, можливість задоволення соціальних потреб та забезпечення довгострокового добробуту населення країни. З огляду на це, особливого значення набуває систематичний моніторинг інноваційної діяльності економік, що здійснюється через міжнародні рейтинги, серед яких провідне місце посідає Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII). Аналіз позицій України у цьому рейтингу дає змогу оцінити потенціал національної інноваційної діяльності, виявити її сильні та слабкі сторони й визначити пріоритетні напрями для підвищення конкурентоспроможності держави на світовому ринку.

Глобальний інноваційний індекс (GII) – щорічний рейтинг, що публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), Корнелльським університетом та бізнес-школою INSEAD [1]. Він надає комплексну оцінку інноваційної діяльності, використовуючи понад 80 показників, які охоплюють інституційне середовище, людський капітал і наукові дослідження, інфраструктуру, а також рівень розвитку бізнесу.

У 2024 році проведено аналіз інноваційної діяльності 133 країн світу. Швейцарія вже чотирнадцятий рік поспіль очолює рейтинг GII, залишаючись беззаперечним світовим лідером за інноваційними результатами. До першої п'ятірки рейтингу також увійшли Швеція, США, Сінгапур та Велика Британія.

Україна в Глобальному індексі інновацій у 2024 році знаходилась на 60-тому місці. Відтак простежується тенденція поступового зниження позицій України в рейтингу (табл. 1). Щодо структури індексу, то Україна демонструє відносно кращі результати у сфері інноваційних результатів (outputs) – 54-те місце, тоді як за рівнем інноваційних витрат (inputs) країна перебуває на 78-й позиції.

Таблиця 1
Місце України в Глобальному індексі інновацій

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Глобальний індекс інновацій</i>	45	49	57	55	60
Інноваційні витрати (innovation input)	71	76	75	78	78
• Інституції	93	91	97	100	107
• Людський капітал	39	44	49	47	54
• Інфраструктура	94	94	82	77	82

• Розвиток ринку	99	88	102	104	85
• Розвиток бізнесу	54	53	48	48	45
Інноваційні результати (innovation output)	37	37	48	42	54
• Знання та технологічні результати	25	33	36	45	34
• Творчі результати	44	48	63	37	68

Джерело: розроблено автором на основі [2,3]

Серед семи ключових компонентів GII Україна займає найкращі місця у категоріях «Знання та технологічні результати» (34-те місце), «Розвиток бізнесу» (45-те місце) та «Людський капітал» (54-те місце). Особливу увагу заслуговують окремі індикатори, за якими країна увійшла до числа світових лідерів: 1-ше місце у категорії корисні моделі за походженням, 2-ге місце за часткою жінок із вищою освітою серед зайнятого населення та 4-те місце за рівнем витрат на програмне забезпечення.

Водночас слабкими сторонами є низький рівень інституційного середовища і недостатнє фінансування наукових досліджень і розробок. Україна посідає 123-тє місце за рівнем стабільності операцій для бізнесу та 99-те місце за ефективністю уряду. У сфері регуляторної якості Україна займає 90-ту позицію, тоді як стан правової системи оцінюється значно гірше – 115-те місце. Фінансова система не забезпечує потреб інноваційного сектору. Кредитування оцінюється лише на рівні 100-го місця, що свідчить про обмежений доступ стартапів та мікрофінансових організацій до позикових ресурсів. Інвестиційна привабливість також низька (103-тє місце), з огляду на недостатній обсяг ринкової капіталізації та венчурного капіталу.

Таким чином, з одного боку, Україна має потужний людський капітал, високий освітній рівень і значний потенціал у сфері цифрових технологій. З іншого – нестабільність інституційного середовища, недостатнє фінансування науки та обмежений доступ до інвестицій стримують інноваційний розвиток. Подальше зміцнення позицій України в GII можливе за умови проведення глибоких інституційних реформ і створенні прозорого та стабільного правового поля і, що найважливіше, створенні ефективних механізмів трансферу технологій та знань між наукою, бізнесом і державою для перетворення інтелектуального потенціалу на конкурентоспроможні товари та послуги.

Література

1. Global Innovation Index (GII). *global-innovation-index*. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата звернення: 06.09.2025).
2. Позиції України в GII 2024: аналіз і тенденції. *TECHNOLOGY CENTER - Home*. URL: <https://tinyurl.com/2ydsuzol> (дата звернення: 06.09.2025).
3. Ukraine's Global Rankings and Indices - BDO. *Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO*. URL: <https://tinyurl.com/27fjwk55> (дата звернення: 10.09.2025).

Дятлова В.В.,
д-р екон. наук, професор
Григоренко І.С.,
магістрант

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ: МОДЕРНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Металургійна галузь є однією з ключових для економіки України: третина валового внутрішнього продукту в українській економіці формується за рахунок металургії. Металургійна промисловість постачає сировину для машинобудування, транспорту та будівництва, отже надає старт для розвитку інших галузей економіки, а також тих галузей, які забезпечують її виробничі процеси. Тому розвиток металургії є визначальним для після воєнного відновлення України.

Важливість модернізації обумовлена і тим, що металургія в Україні є одним із найбільш постраждалих секторів економіки від російського вторгнення. На даний момент кількість металургійних комбінатів зменшилася вдвічі — до шести з дванадцяти, що існували у 2013 році [1, с. 28].

Управління розвитком підприємства металургійної галузі пов'язане з необхідністю впровадження інноваційних технологій в діяльність металургійного підприємства. Наразі, через воєнні дії та нестабільність економічних процесів зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежені фінансові ресурси, розвиток діяльності металургійних підприємств пов'язаний здебільшого з модернізацією виробничих процесів як складової інноваційної діяльності [2, с. 34].

Модернізація в металургії – це процес оновлення та вдосконалення виробничих технологій, обладнання, управлінських систем та організаційних структур, спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та екологічності виробництва. Модернізація включає такі її аспекти, як: технологічні, екологічні, енергоефективні, конкурентні, а також розвитку персоналу (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні аспекти модернізації в металургії

Аспект	Опис	Приклади
Технології	Впровадження нових виробничих процесів	Автоматизація, 3D-друк металів
Екологічність	Зменшення викидів та використання ресурсів	Фільтраційні системи, безвідходні технології
Енергоефективність	Оптимізація споживання енергії	Впровадження альтернативних джерел енергії
Конкурентоспроможність	Підвищення якості продукції та зниження витрат	Системи управління якістю, нові матеріали
Розвиток персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації працівників	Тренінги, курси підвищення кваліфікації

Нагальна потреба в модернізації для металургійної галузі зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, швидкі зміни в технологіях виробництва вимагають від підприємств постійного оновлення обладнання та впровадження нових технологій для збереження конкурентних переваг. Сучасні технології дозволяють знизити витрати на виробництво, зменшити споживання енергії та ресурсів, а також покращити якість продукції. По-друге, екологічні вимоги стають все більш жорсткими. Модернізація дозволяє підприємствам зменшити викиди забруднюючих речовин, оптимізувати використання сировини і запроваджувати замкнені цикли виробництва, що є важливим для забезпечення сталого розвитку. По-третє, модернізація забезпечує адаптацію до змін у попиті на ринку. З розвитком нових матеріалів і технологій змінюються вимоги стандартів до продукції, які є здебільшого є гармонізованими [3, с. 61], і підприємства, які впроваджують інновації, можуть краще задовольняти потреби споживачів. По-четверте, модернізація створює нові робочі місця та можливості для розвитку персоналу, адже вона вимагає нових знань та навичок, що стимулює професійний розвиток працівників.

Основні відмінності проєктів модернізації металургійних підприємств можна визначати з поділом їх на групи, ознаками яких є масштаб проєкту (його обсяги з точки зору виробництва і фінансового забезпечення), кількість учасників, у тому числі інвесторів, і вплив на навколишнє середовище. За такими ознаками відрізняють проєкти малі, середні і великі. Зазвичай малими є проєкти з науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, які реалізуються самими підприємствами протягом одного-двох років. Середні проєкти націлені, наприклад, на будівництво підприємств, освоєння невеликих родовищ корисних копалин, якщо базуються на типових проєктних рішеннях. Великі проєкти реалізуються в рамках цільових державних програм, які можуть бути різних масштабів, і містять у собі багато мультипроєктів, об'єднаних загальною метою і планом-графіком.

Економічну ефективність від модернізації можна визначати за тенденцією таких показників, як: зниження витрат на виробничі процеси, підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту, зниження негативного впливу на довкілля.

Література

1. Dielini M., Diatlova V., Yerokhina D. Innovativeness of the Economy and its Priority Sectors as a Factor of Ukraine's Integration with the EU. *Three Seas Economic Journal* 2025. Vol. 6. No. 1. P. 27-34.
2. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 4 (263). С. 34–41.
3. Дятлова В.В. Гармонізація вітчизняних стандартів з міжнародними та європейськими: стан та проблеми. Актуальні проблеми регулювання та розвитку зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. праць Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: ДонДУУ, 2008. С. 60-67.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В КРИПТО АКТИВИ

Один із релевантних напрямів сучасного стратегічного та інноваційного менеджменту полягає у розміщенні частини тимчасово вільних фондів у високоліквідні крипто активи як елементи диверсифікації інвестиційного портфеля приватних інвесторів та в тому числі суб'єктів господарювання, підвищення ефективності використання капіталу та хеджування інфляційних ризиків. Масштаб і зрілість ринку створюють передумови для такої стратегії: у II кв. 2025 р. сукупна капіталізація крипто активів перевищила 3,5 трлн дол. США [1, с.1].

Паралельно розширюється цифрова інфраструктура фінансових послуг, що сприяє залученню домогосподарств до здійснення інвестиційної діяльності: частка дорослого населення, яке здійснює або отримує цифрові платежі в країнах, що розвиваються, зросла з 35% у 2014 р. до 57% у 2021 р.; загальна частка дорослих із фінансовим рахунком сягнула 76% (71% у країнах, що розвиваються) [2, с.1–2]. Водночас спостереження свідчать про кореляцію крипто активів із традиційними фінансовими інструментами у періоди стресу, в той же час вони мають менші інституціональні ризики (пов'язані з інститутами фінансового ринку) за рахунок децентралізації. Інвестори розглядають біткоїн передусім як ризиковий актив, який не є надійним «захистом» від корекцій на ринку. Учасники ринку та на регуляторному рівні Рада з фінансової стабільності (FSB) підкреслюють потребу комплексного нагляду за крипто екосистемою з огляду на потенційні системні ризики та зростаючу взаємопов'язаність із традиційними фінансами [3, с.4–6]. Сукупно це обґрунтовує науково-практичну доцільність дослідження інноваційної стратегії розміщення вільних інвестиційних ресурсів у крипто активи як складника збалансованого портфеля приватного інвестора за умови пріоритету money management та risk management і врахування тренду, волатильності, ліквідності та регуляторних вимог.

На сьогоднішній день найбільш надійними крипто валютами є перші п'ять активів за капіталізацією, що зберігають найбільший потенціал зростання за умови загального зростання Світової економіки та її цифровізації, подальшого впровадження інноваційних технологій. Станом на II кв. 2025 р. найбільшими за капіталізацією крипто активами є BTC, ETH, XRP, BNB, SOL (Рис. 1).

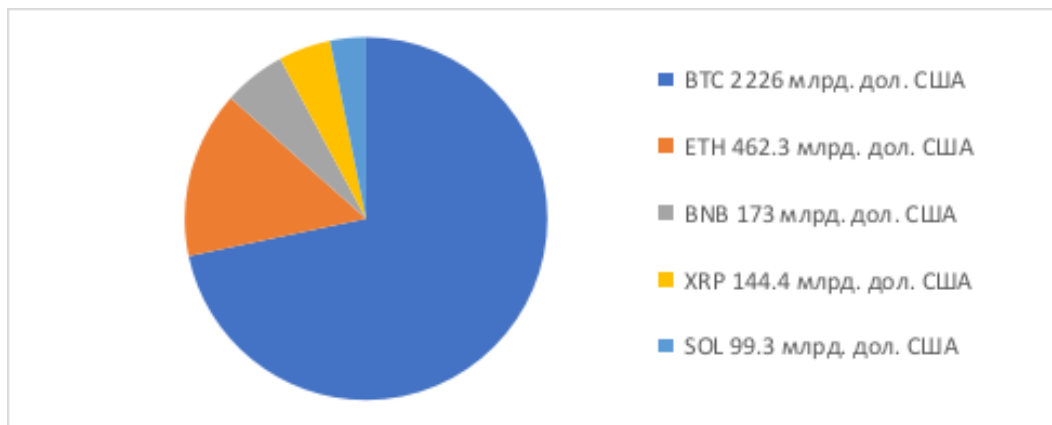


Рис. 1. Топ 5 крипто валют за капіталізацією [4]

Досвід сучасного крипто ринку свідчить про його високу волатильність, що визначається як основний ризик. Але великі ризики волатильності суттєво зменшуються у випадку застосування амбасадорів ринку (Топ 5 крипто валют) та вклади на середніх та великих часових періодах тавракування поточного тренду з метою нівелювання волатильності. У застосуванні до фінансів підприємства ключовим ризиком крипто ринку є висока короткострокова волатильність, що посилює амплітуду проміжних просідань і ускладнює портфельні рішення.

У таблиці 1.1 розглянемо динаміку вартості Топ 5 крипто валют за останні 12 місяців.

Табл. 1.1

Динаміка вартості Топ 5 крипто валют за період Вересень 2024 – Жовтень 2025, щомісячно, у відсотках (%)

	ЖОВ	ЛИСТ	ГРУ	СІЧ	ЛЮТ	БЕР	КВІ	ТРА	ЧЕРВ	ЛИП	СЕРП	ВЕР
BTC	+11	+37	-3	+10	-17	-2	+14	+11	+2	+8	-7	+5
ETH	-3	+47	-10	-1	-32	-19	-2	+41	-2	+49	+19	-6
XRP	-17	+282	+7	+46	-29	-2	+5	-1	+3	+35	-8	+3
BNB	+2	+13	+7	-4	-13	+3	-1	+10	0	+19	+10	+18
SOL	+11	+41	-20	+22	-36	-16	+19	+6	-1	+11	+16	+4

Джерело: сформовано автором на основі [5]

У таблиці 1.2 розглянемо динаміку вартості Топ 5 крипто валют за останні 5 років.

Табл. 1.2

Динаміка вартості Топ 5 крипто валют за 2021-2024, щорічно, у відсотках (%)

	2020	2021	2022	2023	2024
BTC	+302	+59	-64	+155	+121
ETH	+470	+399	-67	+91	+46
XRP	+14	+277	-59	+74	+252
BNB	+172	+1269	-51	+26	+125
SOL		+11178	-94	+920	+86

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Проаналізувавши дані таблиць 1.1 та 1.2, бачимо, що розширення горизонту володіння поетапний вхід у позицію істотно знижують ризики отримання збитків за рахунок усереднення цінових коливань. Річний горизонт володіння дозволяє знизити ризик збитків у порівнянні з 30 денним горизонтом, і, додатково, поетапний вхід в позицію (на відміну від разової інвестиції) зменшує чутливість до часу входу. При цьому варто пам'ятати про диверсифікацію та дотримання політики risk/money management і контролю ліквідності.

Таким чином, інвестування на короткі часові проміжки часу може дати як прибуток так і збиток, при цьому за рахунок волатильності крипто активів є значний ризик отримання збитку.

В той же час зі збільшенням періоду інвестування суттєво знижується ризик отримати від'ємний результат і значно підвищується можливість отримання позитивного фінансового результату. Крім того за рахунок часу потенційно від'ємний фінансовий результат можна перетворити у фактично позитивний, тобто при інвестуванні необхідно мати можливість пролонгувати час закриття позиції. Основним активом інвестування є час. Отже для отримання позитивного результату важливо використовувати інвестиційну стратегію гнучку до часу та без дедлайнів.

Література

1. IMF. Crypto-Assets Monitor: Q2 2025, 23.05.2025;
2. World Bank. The Global Findex Database 2021: Executive Summary. Washington, DC, 2022;
3. Financial Stability Board. *High-level Recommendations for the Regulation, Supervision and Oversight of Crypto-Asset Activities and Markets: Final report*. 17 July 2023;
4. Міжнародна статистична аналітика Coinbase (2025), URL: coinbase.com (дата звернення 12.10.2025);
5. Міжнародна статистична аналітика TradingView, Inc. (2025), URL: [Tradingview.com](https://tradingview.com) (дата звернення 12.10.2025).

Кузнецов В. О.

аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці
науковий керівник к.е.н, доцент **Ольвінська Ю. О.**
Одеський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах турбулентності та динамічних змін, що впливають на всі сфери економіки, стратегічне управління набуває статусу ключового чинника успіху. Саме стратегічне управління дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги, прогнозувати майбутні ризики й можливості, а також створювати передумови для стійкого розвитку організацій. Вивчення його еволюції є важливим для розуміння того, як змінювалися підходи до планування та прийняття рішень у відповідь на трансформаційні процеси світової економіки та бізнесу.

Головна відмінність стратегічного управління від традиційних підходів полягає в тому, що воно зосереджене на зовнішніх факторах, які можуть як позитивно, так і негативно вплинути на підприємство. Це дає можливість кращої адаптації, забезпечувати стійкість у конкуренції та вчасно реагувати на виклики. Стратегічне управління забезпечує підприємству гнучкість та здатність прогнозувати й планувати діяльність у довгостроковій перспективі. Це робить його незамінним інструментом для досягнення успіху в сучасних умовах постійних змін.

На наш погляд, еволюцію стратегічного управління доцільно розглядати через призму потреб бізнесу, які воно задовольняло. Найбільшим поштовхом для формування теоретичних основ стратегії стали шістдесяті роки минулого сторіччя через стрімкий розвиток промисловості та необхідність обґрунтування довгострокових рішень економічного зростання. Початком змістовного наповнення стратегічних проблем стали спроби систематизації досвіду керівників великих промислових підприємств в шістдесяті роки XX сторіччя, коли зростання компаній в США та Європі відбувалося в переважній більшості на основі диверсифікації. Найбільш повно висвітлили узагальнення розвитку корпоративних стратегій в своїх працях Д. Чандлер та І. Ансофф. Вони сформулювали основні принципи прийняття довгострокових рішень щодо обрання оптимального набору бізнесу й планування диверсифікації. Популярність наукових досліджень з питань корпоративної стратегії сприяла відкриттю спеціалізованих відділів з корпоративного планування в крупних американських компаніях.

З цих причин ми вважаємо, що в еволюції стратегічного управління недоречно розглядати етап бюджетування, який направлений на внутрішні проблеми організації. Логічним з точки зору концептуального розвитку почати розгляд з етапу корпоративного планування.

Періодизація стратегічного управління нас цікавить, в першу чергу, через можливість дослідити зміну сутності поняття «стратегія» та розвиток базових

концепцій.

Отже, сучасне стратегічне управління знаходиться під значним впливом глобальних трендів:

- виклики глобалізації,
- технологічні зміни,
- нові підходи до управління людськими ресурсами.

Перелічені фактори призвели до того, що на перетині минулого та нового сторіччя багато компаній замислилися над формуванням своїх стратегій, які б відповідали умовам швидкої адаптації, здатності до інновацій та постійного розвитку внутрішніх ресурсів. Такий запит з боку бізнесу стимулював наукові пошуки в області нових гнучких моделей стратегічного розвитку.

Домінуючу концепцію формування стратегії організації на сучасному етапі виділити не представляється можливим. Науковцями в сучасному періоді у відповідності до ключових факторів впливу на розвиток організацій пропонуються різноманітні концептуальні підходи.

Узагальнюючі наукові розробки сучасних дослідників в області стратегічного управління, можна стверджувати, що їх об'єднує стратегічна гнучкість, яка є запорукою успішного існування в умовах швидкоплинних змін, які відбуваються на всіх рівнях від структури галузей до взаємодії як між підприємством і споживачем, так і всередині його. На підставі зазначеного ми обґрунтовано вважаємо за доцільне сучасний етап еволюції стратегічного управління виокремити як етап стратегічної гнучкості.

За ознакою домінуючих концепцій в стратегічному управлінні нами удосконалено існуючу періодизацію [1], до якої обґрунтовано включити такі етапи:

- корпоративного планування;
- позиціонування;
- ресурсний підхід;
- стратегічна гнучкість.

Надана нами періодизація розвитку стратегічного управління, на відміну від існуючих, відображає у найбільшому ступені залежність еволюції теорії стратегічного управління від потреб бізнесу, змін у ринковому середовищі, домінуючих проблеми та концепцій щодо їх вирішення. Тобто еволюція здійснювалася через відповідну реакцію на зміни дослідників і керівників провідних компаній.

Отже, стратегічне управління пройшло складний шлях розвитку – від корпоративного планування до сучасного етапу стратегічної гнучкості. Ключовим чинником його еволюції виступали потреби бізнесу. Сучасний етап стратегічного управління визначається акцентом на адаптивність, інноваційність і здатність організацій швидко реагувати на турбулентність зовнішнього середовища.

Література

2. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 5th edition. Blackwell Publishing. 2008. 517 p.

Лазебний В. О.,
аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
Балабаш О. С.,
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає передусім якісні зміни у сфері роботи з кадрами. У поєднанні з планування потреби в персоналі, відбір, оцінювання та навчання, виступають складовими частинами загальної стратегії управління персоналом.

Оскільки сучасне управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, зростання конкуренції та постійних змін, розвиток організацій можливий лише на основі стратегічного управління. У цьому контексті персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже саме людський капітал формує додану вартість підприємства та створює його конкурентні переваги.

Особливою рисою кадрового менеджменту є те, що персонал одночасно виступає і об'єктом, і суб'єктом управління. Насьогодні, методологія управління персоналом передбачає не лише організацію праці, але й формування поведінкових моделей працівників, що відповідають цілям і завданням підприємства, а також принципам і методам управління кадрами [1].

За результатами опрацювання наукових джерел з даної теми можемо конкретизувати, що до типових стратегій управління персоналом належать [1-4]:

- стратегія відбору та навчання – охоплює відбір і підготовку кадрів, переміщення співробітників відповідно до загальної та функціональної стратегії підприємства, організацію безперервного навчання, створення аналітичних центрів для відбору та розвитку персоналу;
- стратегія винагороди й мотивації – включає формування корпоративних цінностей, оцінку особистого внеску працівників у загальні результати, системи участі в прибутках, впровадження нематеріальних засобів мотивації тощо;
- стратегія формування трудових відносин – передбачає залучення персоналу до управлінських процесів, налагодження відносин із профспілками, адаптацію до державного регулювання у сфері трудових відносин.

У межах стратегічного управління, людський потенціал організації визначається через компетентність і професійні здібності працівників, що впливають на кінцевий результат, а також їхню мотивацію до праці [4, с. 108-117].

Дослідження ролі та місця стратегії управління персоналом у системі загального управління підприємством дало змогу визначити ключові напрями кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей розвитку, зокрема:

- формування та ефективне використання кадрового потенціалу;
- аналіз ринку праці, побудова системи найму та використання кадрів, вивчення суб'єктів ринку, визначення вимог до працівників;
- розробка форм і методів підбору, оцінювання й атестації персоналу;
- створення концепції розвитку кадрів, що охоплює нові методи навчання, планування кар'єри, формування кадрового резерву з випередженням потреб підприємства;
- визначення напрямів соціального розвитку компанії;
- удосконалення інформаційного забезпечення для підтримки стратегічного управління персоналом [5-7].

До основних вимог щодо розробки та реалізації стратегії належать:

чітке визначення внутрішніх процесів, що забезпечують її успішну реалізацію;

трансформація цілей внутрішніх процесів у конкретні управлінські дії та створення доданої вартості;

ясність формулювань і поінформованість персоналу;

приведення ресурсів підприємства у відповідність до стратегічних рішень задля досягнення максимальної ефективності;

своєчасне визначення й вирішення проблем, що виникають у процесі реалізації стратегії [4,7, 8].

Разом із тим реалізація стратегічного управління персоналом у діяльності сучасних підприємств супроводжується низкою труднощів, серед яких:

недостатня підготовка кадрів у сфері стратегічного управління;

- ✓ опір змінам та інноваціям;
- ✓ дефіцит фінансових ресурсів;
- ✓ недосконалість системи мотивації;
- ✓ недооцінка ролі персоналу в розвитку підприємства;
- ✓ недоліки правової бази у сфері управління персоналом.

Мохненко, А. С. та Остроус, Г. С. наголошують на тому, що при застосуванні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах, необхідно досліджувати систему стратегічного управління кадрами, а також розробляти й впроваджувати коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії [6].

Література

5. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.

6. Балабаш О. С., Лазебний В. О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2024. Випуск 50, С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-4>

7. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. —

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>

8. Якімова, Н. С., Таранич, О. В., Байдін, С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. — *Економіка і організація управління*. — 2023. № 4 (52). С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>

9. Равлик, Р. В., & Поліщук, Б. О. (2024). Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

10. Мохненко, А. С., & Остроус, Г. С. (2025). Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>

11. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Збірник наукових праць*. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. № 3(14), 2024. С. 78-86. URL:<https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>

12. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090>

Осичка О.В. к.псих.н.,
Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент,
Машевський В.О., магістрант
Одеський національний економічний університет

КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Потреба удосконалення операційної діяльності вимагає від підприємств застосування сучасних методів та інструментів. В сучасних умовах обмеженого фінансування найбільш актуальними стають ті з них, що дозволяють провести покращення без суттєвих вкладень. Такі методи та інструменти входять до складу концепцій безперервного удосконалення, серед яких найбільш відомими є «кайдзен», ощадливе виробництво, шість сигма, теорія обмежень. Розглянемо їх більш детально.

«Кайдзен» (Kaizen) є концепцією поліпшення, що вперше згадувалася в п'ятдесяті роки минулого століття в Японії. Концепція передбачає впровадження організаційних змін, зменшення нерациональних витрат, підвищення якості та продуктивності продукції. Кожен робітник підприємства згідно з концепцією має професійно зростати на своєму робочому місці, що здійснюється на постійній основі та не потребує значних фінансових витрат [1, с.74]. Концепція передбачає вдосконалення всіх процесів, як основних, так і допоміжних. В результаті скорочуються витрати, укріплюється дисципліна, зростає продуктивність та якість продукції, зменшуються запаси, час простою обладнання, тривалість виробничого циклу. В процесі розробки стратегії розвитку можна використовувати такі елементи «кайдзен», як інструментисистеми «точно в строк» для планування роботи складів та логістики, пошук конкурентних переваг в сфері виробництва за методикою «нуль дефектів», формування стратегії, заснованої на інноваціях та постійному вдосконаленні, що забезпечує конкурентоспроможність. Також можливо використання гуртків якості для пошуку «слабких місць» в реалізації існуючої стратегії розвитку.

Ще одною концепцією безперервного вдосконалення вважають теорію обмежень Е. Голдратта. Теорія обмежень орієнтована на пошук та ліквідацію системних обмежень – т.зв. «вузьких місць», що не дозволяють повністю використовувати можливості організації. Сенс теорії обмежень полягає в тому, що удосконалити систему можливо лише шляхом «розширки» (ліквідації) вузьких місць, тобто шляхом опрацювання найбільш обмеженого ресурсу чи бізнес-процесу. Мова йде не лише про операційні процеси, а також про управлінські процеси. Якщо удосконалюється не «вузьке місце» процесу, то це не призведе до підвищення якості та продуктивності роботи системи [2, с.427-428]. Найслабкіший ресурс диктує напрямок розвитку системи в цілому, тому система має концентруватися на збільшенні його пропускної здатності. В контексті формування стратегії розвитку концепція може бути використана для

аналізу внутрішнього середовища організації з метою виявлення слабких місць та встановлення основних показників результативності.

Серед концепцій безперервного вдосконалення також виділяється філософія «шість сигма» - методологія, що має за мету покращення продуктивності та ефективності процесів підприємства. Шість сигма - це методологія управління якістю, яка базується на статистичному аналізі для виявлення та усунення дефектів у бізнес-процесах [3]. Її основна мета - покращити ефективність і задоволеність клієнтів, зменшивши варіативність і помилки в процесах. Концепція по суті є підходом до аналізу та виявлення дефектів в процесах, що дозволяє не тільки підвищити якість продукції, але й підвищити їх продуктивність. Сама концепція дозволяє підприємству сформулювати таку стратегію розвитку, що дозволить бути адаптованим до змін на ринку, підвищить стратегічну стійкість, а також створює системний підхід до вирішення проблем та сприяє зростанню прибутковості.

Концепція ощадливого виробництва є одною з сучасних філософій розвитку компанії, константами якої виступає зменшення непродуктивних витрат та спрямованість на постійне удосконалення. Загалом концепція спрямована на впровадження інновацій – більшої цінності для клієнта меншими зусиллями (з найменшими витратами) [4, с.183-184]. Передбачається поступове покращення всіх внутрішніх процесів підприємства, економне витрачання ресурсів та усунення витрат. Концепція дозволяє визначити цінність для споживача та взяти її за основу удосконалення, сконцентруватися на зменшенні витрат часу та ресурсів без погіршення якості. Інструментарій ощадливого виробництва дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, що підвищує динамічність стратегії розвитку.

Таким чином, вибір концепції безперервного вдосконалення здійснюється за критеріями доцільності її застосування та знаходить відображення в стратегії розвитку підприємства. Будь-яка з розглянутих концепцій може знайти відображення як інтегроване рішення, а загальний економічний ефект буде посилюватися за рахунок комплексної дії факторів.

Література

1. Кучерук Г.Ю., Соловей С.М., Тирсенко А.М. Філософія kaizen – ефективний шлях підвищення результативності логістичного управління за сучасних умов господарювання. *Сталий розвиток економіки*. №2. 2019. С. 70-78.
2. Кеба Д. А. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. №5 (287). 2025. С.423-433.
3. Сливчук А. Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815>
4. Сорокун Ю. С. Механізм управління діяльністю транспортних підприємств на засадах концепції ощадливого виробництва. *Проблеми економіки*. № 2 (56). 2023. С. 182-189.

ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цифровізація менеджменту в умовах сталого розвитку є ключовим інструментом для досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Сталий розвиток, що передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх, охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, хмарні обчислення та блокчейн, трансформують управлінські процеси, сприяючи реалізації Цілей сталого розвитку ООН, зокрема пункт 9 (інновації та інфраструктура) [1] та пункт 13 (боротьба зі зміною клімату) [2]. Цифрова трансформація інтегрує принципи стійкості в стратегії організацій, підвищуючи їхню ефективність за ключовими показниками.

У Китаї, де малі та середні підприємства становлять 90% бізнесу та забезпечують 50% зайнятості, інформаційно-комунікаційні технології стимулюють стале зростання ВВП через розширення е-комерції та онлайн-банкінгу, як показує ARDL-модель за 1998–2020 роки [3].

У будівельній галузі Building Information Modeling скорочує відходи на 30% і втілену енергію на 21%, як демонструють кейси зі Словаччини та Хорватії [4]. Блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачань, відстежуючи викиди та етичні практики, а хмарні обчислення зменшують енергоспоживання порівняно з традиційними серверами. ШІ та IoT оптимізують ресурси, прогножуючи відходи та моніторячи енергію в реальному часі, що сприяє пункту 7 Цілей сталого розвитку ООН (чиста енергія). Цифровізація також вирішує соціальні виклики, покращуючи доступ до освіти й охорони здоров'я, хоча ефекти залежать від політики. Кореляційний аналіз ($r = 0.987$, $p < 0.01$) підтверджує, що ефективне управління цифровими технологіями підвищує залучення стейкхолдерів і зменшує ризики [5].

Ключові цифрові інструменти для сталого менеджменту:

1. BIM – оптимізує будівельні процеси, зменшуючи відходи та викиди CO₂.
2. Блокчейн – забезпечує прозорість і етичність ланцюгів постачань через смарт-контракти.
3. Хмарні обчислення – знижують енергоспоживання, підтримуючи масштабованість МСП.
4. ШІ та машинне навчання – прогнозують відходи, підвищуючи енергоефективність.
5. IoT – моніторить енергоспоживання в реальному часі, інтегруючись з BIM.

Перспективи цифризації менеджменту пов'язані з Industry 5.0, де гібридні моделі (BIM + блокчейн + хмара) та генеративний ШІ створюють платформи для повного циклу стійкості, від планування до моніторингу. Бібліометричний аналіз прогнозує, що цифрові технології можуть зменшити глобальні викиди на 10–15% до 2030 року. У Саудівській Аравії 59,61% стейкхолдерів віком 35–44 років підтримують цифрові технології, що підвищує конкурентні переваги на 25% [5]. Проте виклики, такі як брак капіталу, низька цифрова грамотність, когнітивні упередження в даних і опір змінам, ускладнюють впровадження. Для їх подолання необхідні інвестиції в освіту, субсидії для МСП і партнерства з tech-компаніями. Політики повинні сприяти цифровій грамотності та циркулярній економіці, щоб усунути бар'єри, зокрема в країнах, що розвиваються, де доступ до технологій обмежений.

Цифровізація менеджменту, узгоджена з принципами ESG (екологічними, соціальними та управлінськими факторами), є стратегічним шляхом до резилієнтного майбутнього. Вона не лише підвищує операційну ефективність, але й сприяє соціальній інклюзії, боротьбі з нерівністю та зменшенню екологічного впливу. Майбутні дослідження мають зосередитися на соціальному вимірі стійкості, зокрема на боротьбі з сучасним рабством і нерівністю, щоб цифризація стала каталізатором позитивних змін для економіки, суспільства та планети. Співпраця між академією, бізнесом і урядом є критично важливою для відповідального впровадження цифрових технологій, що забезпечить довгострокову стійкість і процвітання.

Література

1. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal9> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Take urgent action to combat climate change and its impacts. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal13> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Ilknur O., Omaira A., Sana U. Digitalization and SMEs development in the context of sustainable development: A China perspective. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27936>.
4. Mandičák T., Behúnová A., Behún M., Mésároš P. Project Management and Indirect Operating Costs by Building Information Modeling in Construction Projects in Slovakia, Slovenia, and Croatia. 8th EAI International Conference on Management of Manufacturing Systems. MMS 2023. *EAI/Springer Innovations in Communication and Computing*. Springer, Cham. 2024. PP. 167–178. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53161-3_12
5. Alojail M., Khan S. B. Impact of Digital Transformation toward Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(20), 14697. 20 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152014697>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах світова економіка перебуває під впливом глобальних викликів, серед яких - технологічні зміни, кліматичні ризики, цифровізація, нестабільність ринків. Ці фактори змушують організації переглядати управлінські підходи. Ключовим стає впровадження інноваційної стратегії, що підвищує адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість, дозволяючи ефективно реагувати на зміни та впроваджувати нові бізнес-моделі.

Інноваційна стратегія підприємства - це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення результативної інноваційної діяльності з урахуванням загальної стратегії розвитку, обмежених ресурсів і впливу зовнішнього середовища. Іншими словами, інноваційна стратегія розглядається як напрям діяльності підприємства, спрямований на впровадження нових технологій, модернізацію обладнання та створення нових видів продукції [1].

Формування інноваційної стратегії в умовах глобальних викликів передбачає орієнтацію на гнучкість, адаптивність і відкритість до постійних змін, адже саме ці принципи дозволяють підприємству швидко реагувати на динаміку ринку та технологічний прогрес. Вона повинна охоплювати комплексне впровадження цифрових технологій у всі ключові бізнес-процеси, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та створення нових можливостей для розвитку, а також передбачати розробку сучасних бізнес-моделей, які базуються на глибокому розумінні потреб клієнтів та спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг. Важливою складовою такої стратегії є налагодження партнерських відносин з університетами, науково-дослідними установами та стартапами, оскільки це сприяє швидшому доступу до нових знань та технологій, інтеграція яких у практику діяльності підприємства підсилює його позиції на ринку. Крім того, значну роль відіграє розвиток внутрішньої культури інновацій і креативності персоналу, адже саме людський капітал, здатний генерувати нові ідеї та втілювати їх у реальні продукти й процеси, є головною рушійною силою та джерелом стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції [2].

Реалізація інноваційної стратегії потребує використання комплексних механізмів, які забезпечують не лише фінансову підтримку, а й створюють умови для інтеграції підприємства у глобальний інноваційний простір. Важливим напрямом є залучення венчурного капіталу та участь у грантових програмах, що дає змогу отримувати необхідні ресурси для розробки та впровадження нових рішень, одночасно знижуючи ризики інноваційної діяльності. Значного значення набуває також активна участь у міжнародних інноваційних проєктах і стартап-акселераторах, які відкривають доступ до новітніх технологій, управлінських практик і партнерських мереж, сприяючи підвищенню

конкурентоспроможності на світовому ринку. Ефективним інструментом вважається впровадження концепції відкритих інновацій, що передбачає постійний обмін знаннями, досвідом і технологічними рішеннями між різними секторами економіки та сферами наукових досліджень, завдяки чому створюються нові можливості для розвитку [3].

Розвиток інноваційних стратегій в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнних та післявоєнних викликів, адже саме інноваційний потенціал здатний забезпечити відновлення економіки, підвищення її конкурентоспроможності та створення передумов для довгострокового зростання. Важливим завданням є розбудова потужної стартап-екосистеми та системна підтримка молодих підприємців, які можуть стати рушійною силою технологічних змін і джерелом нових ідей для розвитку бізнесу та суспільства. Одночасно ключового значення набуває інтеграція у європейський інноваційний простір через участь у платформах співробітництва та міжнародних програмах на кшталт Horizon Europe, що відкриває доступ до сучасних технологій, наукових розробок і фінансових ресурсів. Також важливою складовою інноваційної стратегії є державна політика, спрямована на цифрову трансформацію, розвиток високотехнологічних виробництв і комерціалізацію наукових результатів, а її успішна реалізація значною мірою залежить від залучення міжнародних інвестицій та партнерства з глобальними корпораціями, що забезпечують доступ до нових знань і технологій та зміцнюють позиції України на світовому ринку. [4].

Отже, формування інноваційної стратегії організації в умовах глобальних викликів є ключовим чинником забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Гнучкість, інтеграція цифрових технологій, співпраця з науковими та бізнес-партнерами, а також орієнтація на сталий розвиток дозволять організаціям успішно адаптуватися до глобальних змін і ефективно використовувати нові можливості.

Література

1. Спіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах // Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 13. С. 33-39. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
2. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Каспрук С. І., Фар'ян В. О., Ванькович Л. Я. Інноваційні стратегії підприємств // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188>
3. Руцишин Н. М., Руцишин М. О., Осечкін І. С. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2024. № 74. С. 15–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02>
4. Пермінова С., Чупріна М. РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ НАУКИ І БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-29>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, спричинені впливом глобалізаційних процесів, економічних та енергетичних криз, екологічних викликів і соціальних трансформацій, актуалізується потреба у розробці нових стратегічних підходів до управління готельними підприємствами. Такої ж думки дотримуються Немашкало К. та Хахалев Д. [1, с. 365], які стверджують, що такі зміни створюють складне та непередбачуване середовище для функціонування підприємств.

На нашу думку, одним із провідних напрямів у цьому контексті виступає концепція сталого розвитку, яка передбачає поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального благополуччя.

Концепція сталого розвитку (SD) сформувалась у 1980-х роках, як відповідь на потребу узгодити економічне зростання з екологічними та соціальними обмеженнями. Основна увага була зосереджена на пошуку таких управлінських підходів, які дозволяли б розвивати підприємства, не порушуючи баланс природних ресурсів, і водночас забезпечувати позитивні результати для місцевих громад та довкілля.

У 1988 році Всесвітня туристична організація (UNWTO) [2] визначила сталий розвиток як спосіб управління «всіма існуючими ресурсами, які задовольняють економічні, соціальні та естетичні потреби, щоб зберегти культурну цілісність, екосистеми, біорізноманіття та засоби до існування». Таким чином, організацією запропоновано поняття «сталий розвиток», який відрізняється від інших тим, що воно інтегрує ключові аспекти, прагнучі збалансованого використання ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь [3].

Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність готельних підприємств сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та зміцненню репутації в умовах невизначеності. Готельні підприємства орієнтовані на створення комфортного, безпечного та функціонально насиченого середовища для проживання гостей. Сучасний споживач очікує не лише базових умов, а й індивідуалізованих, унікальних сервісів, що відповідають його стилю життя. У цьому контексті екологічна свідомість і соціальна відповідальність дедалі частіше виступають визначальними критеріями вибору.

Відповідаючи на ці запити, готельні підприємства розробляють і впроваджують інноваційні технології обслуговування, які поєднують високий рівень комфорту з екологічною етикою — зокрема, енергоефективні рішення, безвідходні практики, використання локальних ресурсів та формування культури дбайливого ставлення до природи. Такий підхід дозволить не лише задовольнити

потреби клієнтів, а й формувати сталу модель розвитку, що гармонізує економічні, соціальні та екологічні інтереси.

З метою вирішення питань сталого розвитку готельних підприємств пропонується застосування системи збалансованих показників (далі – система BSC), яка дозволяє узгодити цілі з бізнес-процесами за напрямками: фінанси, внутрішні процеси, клієнти, навчання та розвиток. Усі показники узагальнюються у форматі стратегічної карти, що об'єднує їх у єдину модель, взаємопов'язаних причинно-наслідковими зв'язками (рис. 1) [4].

Рис. 1. Стратегічна карта BSC сталого розвитку готельних підприємств

Джерело: побудовано автором за [4]

В рамках проведеного дослідження нами встановлено, що готельні підприємств в сучасних умовах стикаються з необхідністю переосмислення управлінських підходів та впровадження нових стратегічних заходів розвитку. Ефективне реагування на ці виклики потребує системного використання інструментів стратегічного планування, орієнтованих на принципи сталого розвитку з чітким визначенням пріоритетних завдань та механізмів їх реалізації.

Сталий розвиток у сфері гостинності передбачає інтегрований підхід, який охоплює економічні, соціальні, технологічні та екологічні компоненти діяльності. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічних управлінських інструментів, зокрема системи збалансованих показників (BSC).

У результаті дослідження сформовано стратегічну карту сталого розвитку готельних підприємств. Отримані результати підтверджують, що орієнтація на сталий розвиток є визначальним фактором довгострокової діяльності та адаптивності готельних підприємств в умовах невизначеності.

Література

1. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануїлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 365–371.
2. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: [info@unwto.org/](mailto:info@unwto.org).
3. Управління сталим розвитком підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності. «Інфраструктура ринку». Випуск 83/2025. с. 251-255. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-44>.
4. Хетагурова Д.О. Управління стратегічним розвитком готельних підприємств на основі системи збалансованих показників. Науковий вісник ОНЕУ. 2024. С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-137-144>.

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Сьогодні інновації відіграють значну роль в житті кожної людини. Вони безпосередньо впливають на темп економічного розвитку, технологічний прогрес, ефективність підприємств, і навіть, сучасне ведення війни. Класифікація інновацій дає змогу систематизувати різноманітні прояви інноваційної діяльності, виділити найважливіші характеристики, з'ясувати, які інновації потребують більших ресурсів, ризику або підтримки, а які — можуть бути реалізовані простіше.

Перше визначення інновацій належить австрійському економісту Йозефу Шумпетеру.

За визначенням Й. Шумпетера, інновація - це нова комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом. Науковець виділив п'ять типів інновацій:

1. Виробництво нових видів продукції (товарна інновація)
2. Розробка нового методу виробництва (технологічна інновація)
3. Освоєння нового ринку збуту товарів і послуг (ринкова інновація)
4. Залучення нових джерел сировини і напівфабрикатів(маркетингова інновація)
5. Впровадження нових організаційних форм [1].

Дослідники з Гарвардської бізнес – школи Р. Гендерсон та К. Кларк запропонували архітектурну класифікацію інновацій, де головна увага зосереджена на змінах у структурі та взаємодії компонентів системи. Науковцями було виділено чотири типи інновацій:

1. Інкрементальні - невеликі поступові вдосконалення, компоненти та архітектура майже незмінні, наприклад смартфон з потужнішим процесором.
2. Радикальні - нові принципи, компоненти продукту, фундаментальні технологічні стрибки, як перехід від друкарських машинок до комп'ютерів
3. Модульні - змінюється компонент, але архітектура продукту лишається
4. Архітектурні - компоненти залишаються ті ж самі, але змінюється спосіб їхнього з'єднання, наприклад інтеграція камери в смартфон.

Ця класифікація корисна для аналізу технологічних систем і продуктів, де важливі не лише окремі інноваційні елементи, але й спосіб їх інтеграції [2].

Британський науковець в сфері інноваційної діяльності Кіт Павітт розробив таксономію інновацій, в якій пояснюється відмінності між галузями економіки з точки зору джерел і типів нововведень. Він виокремив чотири основні групи:

1. Галузі, що залежать від постачальників — наприклад, сільське господарство чи традиційні виробництва, де інновації надходять ззовні;
2. Масштабно - інтенсивні галузі — автомобілебудування, металургія, де головним є зниження витрат та підвищення продуктивності;

3. Наукоємні галузі — фармацевтика, електроніка, де інновації прямо пов'язані з науковими відкриттями;

4. Спеціалізовані постачальники — виробники обладнання та технологій, які створюють нововведення для інших секторів.

Ідея такого підходу в тому, що сфера має свою галузеву специфіку, відповідно інновації не можуть бути однаковими для кожної з них [3].

У сучасній науковій літературі є багато різних класифікацій та визначень інновацій від інших дослідників, кожний з них по-різному підходить до їхнього впливу на економіку та ринки. З метою розширення та поглиблення вже окреслених класифікаційних моделей, доцільно проаналізувати підходи, представлені у працях інших науковців в Табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна класифікація інновацій за підходами провідних науковців

Науковці	Класифікаційні ознаки	Типи інновацій
«Керівництво Осло» [4]	Міжнародна стандартизована класифікація	• Продуктові • Бізнес-процесні
Лоуренс і РутМіллер [5]	Системна класифікація інновацій	• За рівнем: глобальні, галузеві, корпоративні, індивідуальні • За функцією: технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні, екологічні
Крістофер Фрімен [6]	Класифікація інновацій у контексті «технологічних парадигм»	• Базисні • Поліпшуючі • Системні
Джо Тідд та Джон Бессант [7]	Чотиривимірна модель інновацій	• Продуктові • Процесні • Позиційні (ринкові) • Парадигмальні
Ю. Даниленко, Ю. Буковецька, В. Соловйов [8]	Адаптовані класифікації для національної економіки	• За рівнем новизни: радикальні, інкрементальні • За сферою: виробничі, управлінські, соціальні, екологічні • За ефектом: базисні, поліпшуючі, псевдоінновації

Джерело: побудовано авторами за [4-8]

Разом, кожний із підходів формують основу розуміння інноваційного процесу. Це допомагає краще оцінювати соціальну та економічну цінність інновацій, а також ефективно управляти інноваціями на різних рівнях.

Література

1. Йозеф Шумепер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.-242с

2. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
3. Archibugi, Daniele. Pavitt's Taxonomy Sixteen Years On: A Review Article. *Economics of Innovation and New Technology*, 2001.
4. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
5. Lawrence Miller & Ruth Miller. "Classifying Innovation." *International Journal of Innovation and Technology Management* 9(01), 2012
6. Кривов'язюк І.В. Інноваційна економіка : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016.
7. Tidd, Joe, John Bessant & Keith Pavitt. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.
8. Даниленко, Ю. А. «Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу». *Наука та інновації*, 2018, том 14, № 3, с. 15-30.

Швець К. В.

аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

КОНТРОЛІНГ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

В роботі виявлені основні поняття контролінгу, зроблено їх аналіз та запропоновано власне тлумачення, з урахуванням сучасних тенденцій досліджень.

На сьогоднішній день, все більше інтересу привертає концепція контролінгу як система управління підприємством. Дослідження контролінгу при такому підході повинні бути реалізовані на основі системного підходу з урахуванням впливу кожного фактору при прийнятті управлінських рішень. Важливим є здатність моделювання зовнішнього середовища, вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, які дають змогу адаптуватися підприємству до змін та використовувати ресурси найбільш ефективно..

Питання контролінгу досліджено у роботах Манн Р., Майер Э., Сухарева Л. А., Петренко С. Н., Варфоломєєва К., Давидович І. Є., Криворотько І., Замятін Н., Дайле А, Сабліна Н. В., Кузенко Т.Б., Пушкар М., Лобунець Т.В., Амрайн К., Хан Д. та інших.

Поняття «контролінг» має Англійське походження з 1700-х років, але сучасному змісту набуло у 70-80 роках минулого сторіччя у США. Поняття еволюціонувало від «інформаційного забезпечення» до «системи управління». Розглянемо сутність поняття «контролінг» у різних авторів:

Вчені в своїх роботах визначають контролінг як систему (Сухарева Л. А. [12], Варфоломєєва К. О. [2], Криворотько І. О. [6] та інші), як управління (Дайле А. [4], Пушкар М.С.[10], Лобунець Т.В. [7] та інші), як інформаційне забезпечення (Хан Д) [13], та як процес (Маркіна І.А.) [9]. В цілому, я згоден з тим, що контролінг це система та управління, але це не може бути тільки інформаційним забезпеченням, так як він ще виконує функції аналізу та корегування. Стосовно процесу – згоден що це частина або підпроцес процесу управління тому що в ньому немає початку (встановлення мети, цілей) та немає закінчення- досягнення цієї мети.

Деякі вчені вважають, що мета контролінгу – виявляти відхилення в управлінні витратами (Криворотько І.) [6] або управлінні прибутком (Манн Р.) [8] з подальшим управлінням за відхиленнями, але я вважаю, що це досить вузьке тлумачення. По-перше, контролінг припускає не тільки фіксацію факту відхилення від плану, норми, а й подальший пошук та аналіз причин та прийняття управлінських рішень з метою повернення до запланованих показників, що підтверджують такі вчені як Маркіна І [9], Сабліна Н. [11], Варфоломєєва К. [2]. Крім того, вважаю, що контролінг – це більше система управління за цілями, тому що бюджети, плани, нормативи, показники розробляються та встановлюються згідно стратегічних та тактичних цілей підприємства, що підтверджують визначення деяких авторів, наприклад, Дайле А. [4].

Багато авторів бачить функцію контролінгу тільки в інформаційному забезпеченні (Хан Д. [13], Давидович І. [3]) або в моніторингу, обліку та аналізу (Сухарева Л. [12], Лобунець Т. [7]). Але я вважаю, що функції контролінгу ширше – це й створення стратегічних та тактичних планів, завдань, бюджетів, оснований на оцінці можливостей організації та зовнішнього середовища, й прийняття управлінських рішень з коригування процесів, діяльності, правил, процедур, структури управління підприємством з метою досягнення встановлених цілей.

З моєї точки зору, найбільш коректне і повне визначення контролінгу надали Сабліна Н. та Кузменко Т: «Контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, як одна із найсучасніших і найефективніших систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації та ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх цілей, що постають перед підприємством.» [11].

Можна зробити висновок, що контролінг – це інструмент стратегічного управління підприємством, якій дозволяє побудувати відособлену систему оброблення інформації, функція якої полягає в обліку, аналізі, плануванні, моніторингу, контролю з метою подальшого прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним шляхом. Систему контролінгу можна вважати також частиною системи управління

конкурентоспроможністю підприємства. Відповідаючи умовам комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому.

Література

1. Амрайн К. Контроллинг – это управление управлением / К.Амрай // Компаньйон. – 2004. – №27. – с. 38-41
2. Варфоломеева К. О. Суть і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломеева // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
3. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посіб.] / І. Є. Давидович. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
4. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. —336 с.
5. Замятін Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н. В. Замятін // Економіка і суспільство – 2016. – Вип. 7 – С. 324 – 328.
6. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. О. Кри-воротько – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf.
7. Лобунець Т.В. «Контролінг»/ Навчально-методичний посібник. Київ : НУБіП, 2023. 147 с.
8. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова]. — М.: Финансы и статистика, 2004. 213 с.
9. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : [навч. посіб.] / [І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко]. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
10. Пушкар М.С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / Пушкар М.С., Пушкар Р.М.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
11. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг. Навчальний посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. – 161 с.
12. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом./ Л.А.Сухарева, С.Н.Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. — М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та розвитку міжнародних ринків маркетинг стає ключовим елементом менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компаніям не лише просувати продукцію на зовнішніх ринках, а й формувати конкурентні переваги, підвищувати інвестиційну привабливість та зміцнювати бренд на міжнародному рівні.

Маркетингові стратегії у ЗЕД включають:

- аналіз міжнародних ринків – дослідження попиту, конкурентного середовища, культурних особливостей та законодавчих вимог;
- сегментація та позиціонування – вибір цільових ринків та формування унікальної пропозиції для конкретного регіону чи групи споживачів;
- стратегія просування продукції – визначення оптимальних каналів збуту, реклами та комунікацій із зовнішніми партнерами;
- цінова стратегія – адаптація ціни до економічних, культурних та політичних умов ринку;
- стратегія брендингу та іміджу – створення впізнаваного міжнародного бренду та зміцнення довіри споживачів [2].

Для забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства застосовуються такі інструменти:

- Цифровий маркетинг – SEO, SMM, контент-маркетинг для міжнародної аудиторії;
- Міжнародні виставки та торговельні місії – презентації продукції та встановлення партнерських зв'язків;
- Соціально відповідальний маркетинг – демонстрація соціальної та екологічної відповідальності підприємства;
- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та партнерами на зовнішніх ринках;
- Логістичні та дистрибуційні стратегії, що враховують міжнародні стандарти та оптимізацію поставок [1].

Ефективні маркетингові стратегії дозволяють:

- підвищити обсяги експорту та прибутковість підприємства;
- зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках;
- мінімізувати ризики, пов'язані з невдалим виходом на нові ринки;
- підвищити рівень довіри та лояльності міжнародних партнерів;

- сприяти інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси [3].

Маркетингові стратегії є невід'ємною частиною менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до умов міжнародних ринків, підвищувати конкурентоспроможність та формувати сталий розвиток. Інтеграція сучасних маркетингових інструментів у ЗЕД забезпечує комплексний підхід до управління зовнішньоекономічними процесами та підвищує ефективність міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Ефективне застосування маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги експорту та доходи, а й зміцнювати міжнародні партнерські відносини, підвищувати впізнаваність бренду та формувати позитивний імідж на світових ринках.

Крім того, інтеграція сучасних цифрових інструментів маркетингу сприяє адаптації до змін глобального середовища та мінімізації ризиків, пов'язаних з коливанням попиту, валютних курсів та політичної нестабільності. Впровадження комплексного маркетингового підходу у систему менеджменту ЗЕД дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Застосування маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності стимулює інноваційний розвиток підприємства, сприяє впровадженню нових продуктів і технологій на міжнародні ринки та підвищує гнучкість бізнес-процесів. Воно також дозволяє ефективно реагувати на зміни у споживчому попиті та глобальних ринкових трендах, підтримуючи конкурентоспроможність компанії на різних ринках.

Загалом, інтеграція маркетингових стратегій у систему менеджменту ЗЕД формує комплексний підхід до розвитку підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування, економічну ефективність та довгострокове зростання у глобальному середовищі.

Література

1. Войчак А. В., Примак Т. О., Пилипчук В. П. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 672 с.
2. Жегус О. В. Маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Економіка та управління. 2022. № 3. С. 45–52.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент: підручник. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2020. 816 с.

ДИГІТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Діджиталізація логістики в Україні за останні роки стала визначальним чинником конкурентоспроможності операторів. Розвиток електронної комерції, зміна споживчих практик та виклики війни зумовили стрімке впровадження автоматизованих сортувальних комплексів, мобільних застосунків, API-інтеграцій з маркетплейсами та цифрових сервісів для клієнтів. Так, один із провідних операторів у 2024 році мав понад 37 тисяч точок видачі, близько 18 тис. поштоматів і інвестував приблизно 1,8 млрд грн у мережу та інновації, що дало змогу обробити понад 400 млн відправлень [1-3].

Водночас цифровізація стикається з низкою системних проблем. Серед них — економічна нестабільність і скорочення інвестицій у 2022 році, що змусило компанії балансувати між розвитком інновацій і підтримкою базових послуг. Додатково відчувається гострий дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, адже обслуговування автоматизованих систем вимагає нових компетенцій. Не менш актуальною залишається енергетична вразливість: атаки на енергетичну інфраструктуру зумовили потребу у резервних джерелах живлення, що значно ускладнює цифрову інтеграцію.

Особливої уваги заслуговує державний поштовий оператор, який поєднує соціальну функцію доступності з впровадженням цифрових інструментів. Запуск оновленого мобільного застосунку з автоматичним трекінгом і можливістю створення відправлень напряму з телефону демонструє прагнення адаптуватися до нових вимог клієнтів [4]. У той самий час міжнародні гравці, зокрема Meest Group, акцентують на інтеграції українського ринку з глобальною логістичною мережею через портали та API-інструменти [5]. Порівняння ключових цифрових ініціатив провідних операторів подано в Таблиці 1.

Таблиця 1. Основні цифрові ініціативи українських логістичних операторів

Оператор	Основні кроки цифровізації	Показники / факти
Nova Poshta	Автоматизовані хаби, мобільні сервіси, інтеграція з e-commerce.	37 тис. точок, 18 тис. поштоматів, інвестиції 1,8 млрд грн у 2024, понад 400 млн відправлень/рік.
Ukrposhta	Мобільний застосунок, особистий кабінет, онлайн-оплата, API.	Оновлений застосунок з трекінгом і створенням відправлень; цифрові сервіси для бізнесу.
Meest Group	Портал для міжнародних відправлень, API-інтеграції, PUDO-мережа.	Онлайн-портал, інтеграція з торговими майданчиками, міжнародна присутність.

Джерело: складено за даними [1-5]

Вітчизняні оператори демонструють різні моделі цифрової трансформації. Приватний сектор робить ставку на масштабування мережі та інноваційні сервіси, державний оператор намагається поєднати цифрові рішення з універсальністю й доступністю, а міжнародні компанії інтегрують українські послуги у світові ланцюги постачання.

Подальші перспективи діджиталізації визначаються кількома факторами:

- По-перше, зростання е-commerce створює стабільний попит на логістику й фулфілмент, що стимулює інвестиції в автоматизацію.
- По-друге, державна політика може посилити розвиток через податкові пільги, грантові програми й стандартизацію електронного документообігу.
- По-третє, вирішальним стає формування компетенцій: розвиток ІТ-освіти для логістики, підготовка інженерів автоматизованих систем і спеціалістів з кібербезпеки.

Усе це дозволить українським операторам не лише відновити обсяги після кризи, а й вийти на нові міжнародні ринки.

Література

1. Nova Post expanded its network to 37,000 service points in 2024. [NovaPoshta.ua](https://novaposhta.ua/en/network-service-points/). 2025. URL: <https://novaposhta.ua/en/network-service-points/> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. URL: <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/> (дата звернення: 21.09.2025).
3. Пикало О. «Нова пошта» за 2024 рік інвестувала 1,8 млрд грн у мережу в Україні. [Forbes.ua](https://forbes.ua). 2025. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690> (дата звернення: 22.09.2025).
4. Ukrposhta and AfterShip: enabling Ukrainian online merchants in cross-border e-commerce. UPU. 2025. URL: <https://www.upu.int/en/news/2025/april/ukrposhta-and-aftership-enabling-ukrainian-online-merchants-in-crossborder-ecommerce> (дата звернення: 22.09.2025).
5. Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : *Primedia eLaunch*, 2021. PP. 124-125. DOI: 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I

Чередниченко В.Д.,
здобувач вищої освіти,
Гострик О.М., к.е.н.,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна економіка розвивається під впливом глобальної цифровізації, що зумовлює впровадження новітніх інформаційних технологій у бізнес-середовище. Однією з найперспективніших інновацій останніх років є блокчейн — технологія, яка забезпечує надійність, прозорість і безпеку обміну даними. Якщо спочатку блокчейн асоціювався виключно з криптовалютами, то сьогодні його активно впроваджують у фінансових операціях, логістиці, торгівлі, агросфері, енергетиці та навіть у державному управлінні. Технологія відкриває нові можливості для оптимізації підприємницьких процесів, зниження витрат і підвищення довіри між учасниками ринку.

Блокчейн є децентралізованою базою даних, у якій інформація зберігається у вигляді послідовних блоків, що пов'язані між собою за допомогою криптографічних алгоритмів. Кожен блок містить відомості про певні транзакції, і після його створення змінити дані неможливо без згоди всіх учасників мережі. Завдяки цьому досягається високий рівень безпеки та захисту [1. с. 3]. Основними перевагами блокчейн-технологій є прозорість інформації, надійність збереження даних, зменшення ролі посередників, автоматизація операцій та зниження витрат на перевірку достовірності угод. Це робить блокчейн ефективним інструментом для оптимізації управлінських і фінансових процесів на підприємствах.

В доповіді розглядаються практичні приклади використання блокчейну в українській підприємницькій діяльності, а саме : [2. с. 209].

- ProZorro, яка стала прикладом використання децентралізованих технологій у сфері державних закупівель. Цей інструмент дозволяє забезпечити прозорість витрачання бюджетних коштів і гарантує, що жодна зі сторін не зможе корегувати або видаляти певні дані з системи.

- Українська універсальна біржа, яка створила проєкт із продажу арештованого майна через блокчейн-технологію, що сприяло наповненню державного бюджету за рахунок відкритих і чесних електронних торгів.

- Binance Pay, дозволяє українцям здійснювати оплату товарів і послуг криптовалютою як онлайн, так і в офлайн-магазинах, розширюючи можливості цифрових платежів і створюючи зручне середовище для підприємців.

- BLOQLY, розроблена для використання в «розумних містах» у межах концепції Smart City. Вона забезпечує збирання та зберігання інформації про

міську інфраструктуру на базі блокчейну, що сприяє підвищенню ефективності управління міськими ресурсами й покращенню якості послуг для населення.

- Bitfury. Діяльність цієї української компанії орієнтована на розробку програмного забезпечення для обробки даних і підтримки блокчейн-інфраструктури.

Крім українських ініціатив, блокчейн активно впроваджується і у світовому бізнесі. До прикладу швейцарська компанія Nestle, яка займається виробництвом харчових продуктів. В даному випадку блокчейн використовується для дослідження бажань покупців, аналізує їх індивідуальні потреби та підлаштовує виробництво під кожен регіон, що вагомо підвищує продажі [3. с. 120].

В Україні блокчейн – технологія має значний потенціал та є перспективним напрямком для впровадження в різні галузі. Але поряд з перевагами впровадження блокчейну в підприємницьку діяльність супроводжується з певними труднощами, а саме:

- створення та підтримка блокчейн-платформи потребує значних фінансових і технологічних ресурсів.

- відсутність повноцінного законодавчого регулювання цифрових активів і смарт-контрактів, що ускладнює їх офіційне застосування

- дефіцит спеціалістів, які володіють практичними знаннями у сфері блокчейн-розробки.

Незважаючи на це, тенденції показують, що український бізнес активно інтегрує цю технологію, а приклади ProZorro, Bitfury та BLOQLY свідчать про її реальну ефективність у практичному використанні.

Отже, блокчейн-технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності підприємницьких процесів, сприяючи безпеці, прозорості та автоматизації операцій. Їх застосування дозволяє зменшити витрати, підвищити довіру між контрагентами, прискорити фінансові розрахунки й забезпечити достовірність даних.

Література

1. Балазюк О. Ю., Пилявець В. М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. Вип. № 43. 2022 р. С. 2-8.

2. Осадча Т. Ю. Технологія блокчейн у діяльності підприємств: теоретичний базис та практичне застосування. *Науковий журнал «Economic Synergy»*. Вип. № 4. 2024 р. С. 205-219.

3. Койбічук В. В., Рожкова М. С. Дослідження застосування блокчейн-технологій у діяльності світових підприємств: методичний підхід. *Приазовський економічний вісник*. Вип. № 4(21). 2020 р. С. 118-124.

4. Бахарев С.А., Гострик О.М. Блокчейн в логістиці. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні*: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів. К., КНЕУ, 20 – 21 квітня 2023р. С. 169-170. URL: <https://tinyurl.com/ykqtoxwu> (дата звернення: 09.10.2025)

Устиловська В.І.,
здобувач вищої освіти,
Гострик О.М.,
к.е.н., доцент кафедри економічної
кібернетики та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

CRM-система — це програмне забезпечення для управління всім циклом взаємовідносин з контрагентами від першого звернення до повторних продажів або супроводу. Вона забезпечує впорядкування бази даних контрагентів, роботу з замовленнями, злиття та контроль звернень, роботу з дзвінками, базовий фінансовий облік та первинні документи, створення та контроль виконання завдань, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх процесів і т. ін. [1]. Головне завдання систем такого типу — це допомогти компанії краще розуміти потреби клієнтів, підвищувати рівень обслуговування та автоматизувати взаємодію з ними.

Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів це складне завдання, яке потребує багато зусиль. Проте сучасні CRM-системи допомагають суттєво спростити цей процес і досягати результатів швидше. Вони дозволяють компаніям аналізувати уподобання споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та демонструвати увагу до інтересів клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень довіри до бренду [2]. Саме завдяки такій гнучкості CRM-системи стають не просто інструментом управління, а важливою складовою клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

За дослідженнями в Україні, утримання одного клієнта обходиться в п'ять разів дешевше за залучення нового, причому прибуток від клієнта зазвичай виймається лише через рік співпраці, а неефективні комунікації знижують прибутковість, адже 65% клієнтів майже не приносять доходу. Збільшення бази постійних клієнтів на 5% дає зростання обсягів продажів понад 25% та прибутку 50–100%. Враховуючи очікування клієнтів, близько 75% споживачів потребують бездоганного обслуговування, а за оцінками на кінець 2023 року 81% організацій впроваджуватимуть AICRM-системи для поліпшення взаємодії з клієнтами. Компанії, які впровадили CRM, збільшують конверсію лідів на 17% та продуктивність на 21%.

Війна пришвидшила розвиток ринку програмного забезпечення саме в цьому напрямку. Сьогодні Україна стала активним та зростаючим ринком ПЗ. Раніше лідерами були такі програмні продукти, як Bitrix24 та AmoCRM. Сьогодні рішення українських розробників, такі, як SalesDrive випередила Bitrix24 в 16 разів щодо обсягів ринку та зараз тримає третє місце після AmoCRM.

В доповіді розглядаються практичні питання щодо використання в управлінській практиці вітчизняних продуктів SalesDrive, Perfectum CRM+ERP та KeyCRM. Так CRM SalesDrive орієнтована на управління продажами, адаптивна під бізнес в різних галузях і інтегрована з інтернет-магазином, кол-центром, SMS, Новою Поштою та Укрпошта, Instagram, Facebook, Viber, Telegram та Email. Продукт враховує особливості національного ринку й має зручну локалізацію. Perfectum CRM+ERP охоплює всі ключові процеси компанії, має модульну структуру, корпоративні й галузеві рішення, доступна у хмарній або версіях із мобільним додатком. KeyCRM, у свою чергу, орієнтована на товарний бізнес і забезпечує готові інтеграції з популярними маркетплейсами, службами доставки та соціальними мережами, дозволяючи вести продажі й комунікацію з клієнтами безпосередньо в системі [3].

Українські CRM-системи сьогодні дійсно не поступаються закордонним. Вони краще адаптовані до наших реалій, мають підтримку українською мовою, надійно зберігають дані та враховують особливості місцевого бізнесу. До того ж, важливо, що це продукти наших розробників, які створюють якісний і сучасний софт, підтримуючи українську економіку в складний час.

Отже, CRM-системи є ключовим інструментом у підвищенні лояльності клієнтів, оскільки дозволяють підприємствам краще розуміти їхні потреби та формувати індивідуальний підхід до обслуговування. Використання сучасних CRM-систем є одним із ключових чинників формування довгострокових відносин між підприємством і споживачем, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу в умовах динамічного ринку.

Література

1. Що таке CRM-система? Детальний посібник визначень, призначення та кому підійде. *KeepinCRM*. URL: <https://keepincrm.com/what-is-crm-system#opportunity> (дата звернення: 01.10.2025).
2. CRM і лояльність клієнтів: як підвищити задоволеність та зберегти аудиторію. *Sitniks*. URL: https://sitniks.ua/blog_post/crm-i-loyalnist-kliyentiv-yak-pidvyshhyty-zadovolenist-ta-zberegty-audytoriyu/ (дата звернення: 01.10.2025).
3. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
4. Гострик О.М. , Дербенцев В.Д., Тішков Б. Використання сучасних програмних засобів автоматизації прийняття управлінських рішень. Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку: матеріали V Міжн. наук. - метод. конф. (3-4 лютого 2022 р.). Одеса : ОНЕУ, 2022, С. 352-353. URL: <https://tinyurl.com/27ng8qjh>
5. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2024. № 3 (99). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8> (дата звернення: 07.10.2025).

СЕКЦІЯ 3

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вараксіна О.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Большакова Є.Л.,
PhD з менеджменту, ст. викладач
Полтавський державний аграрний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Формування зеленої економіки постає одним із найважливіших напрямів глобального розвитку, адже сучасні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та зростанням соціально-економічних дисбалансів, вимагають переосмислення традиційних моделей господарювання. У цих умовах конкурентоспроможність національних економік усе більше визначається їх здатністю інтегрувати екологічні принципи у виробничі процеси, забезпечувати раціональне використання ресурсів та створювати нові ринки на основі екологічно орієнтованих підходів.

Сучасна конкурентоспроможність зеленої економіки формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів, що визначають здатність держави та бізнесу адаптуватися до глобальних викликів і швидко реагувати на зміни ринку (табл. 1). Кожен з цих компонентів діє через специфічні механізми, що впливають на виробничі процеси, управлінські практики та інвестиційні рішення.

Таблиця 1

Актуальні драйвери та виклики конкурентоспроможності зеленої економіки

Драйвер	Механізм впливу	Результат	Показники	Стратегічний ефект
1	2	3	4	5
Війна та енергетична безпека	Перехід на ВДЕ, диверсифікація постачання енергоресурсів	Зменшення залежності від імпорту, стратегічні переваги	Частка ВДЕ у енергетичному балансі, нові «зелені» проекти	Короткостроково: забезпечення енергетичної безпеки; середньостроково: технологічне переозброєння
Цифровізація та «зелений» ІТ	Smart grids, IoT, цифровий моніторинг, енергоефективні системи	Підвищення ефективності та прозорості виробництва, скорочення витрат	% зменшення енергоспоживання, кількість цифрових еко-рішень	Короткостроково: оптимізація ресурсів; довгостроково: формування конкурентних технологічних переваг
Кліматичні ризики	Адаптація виробництва, стійка інфраструктура, страхування ризиків	Мінімізація втрат, підвищення стійкості підприємств	Кількість впроваджених адаптивних заходів, % зменшення виробничих збитків	Середньостроково: зменшення ризиків; довгостроково: стійкість і прогнозованість бізнесу
Європейська «зелена угода»	Впровадження стандартів викидів, Carbon Border Adjustment	Стимулювання технологічних інновацій, розширення	% продукції, що відповідає стандартам ЄС, обсяг	Короткостроково: доступ на ринки ЄС; середньо: технологічне

1	2	3	4	5
	Mechanism	експортних можливостей	експорту «зелених» товарів	оновлення та репутаційний ефект
Фінансові стимули та ESG	«Зелені» облігації, гранти, ESG-інвестиції	Доступ до капіталу, зниження фінансових ризиків, залучення інвестицій	Обсяг ESG-інвестицій, кількість отриманих грантів	Короткостроково: фінансова підтримка; середньостроково: зростання інвестиційної привабливості
Соціальна свідомість споживачів	Попит на етичний та екологічний бізнес, zero-waste	Нові нішевіринки, зміцнення бренду та репутації	Частка «зелених» продуктів у продажах, рейтинг екологічної відповідальності бренду	Короткостроково: формування попиту; середньо: закріплення конкурентної позиції на ринку

Джерело: [1; 2; 3]

Комплексна взаємодія ключових чинників забезпечує конкурентоспроможність зеленої економіки, поєднуючи короткострокові заходи для оперативної стійкості з середньо- та довгостроковими стратегіями технологічного оновлення, підвищення ефективності виробництва та освоєння нових ринків.

Таким чином, конкурентоспроможність зеленої економіки визначається здатністю поєднувати інноваційні підходи з практичними рішеннями, які безпосередньо підвищують ефективність виробництва та стійкість бізнесу. Активне впровадження відновлюваних джерел енергії, цифрових систем управління ресурсами та «зелених» фінансових інструментів дозволяє швидко реагувати на глобальні виклики й кліматичні ризики. Інтеграція міжнародних екологічних стандартів разом із стимулюванням свідомого попиту споживачів створює нові ринкові ніші, де інноваційні рішення стають джерелом конкурентної переваги. Такий комплексний підхід формує практично реалізовану стратегію сталого розвитку, що забезпечує підприємствам і державі лідерські позиції на сучасному глобальному ринку.

Література

1. Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/environment/a7bd20e4-uk>. (дата звернення: 27.09.2025).
2. План відновлення України. Національна рада з відновлень. Липень 2022. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf (дата звернення: 27.09.2025).
3. Варахсіна О.В., Петренко В.Р. Ризики та екологічний менеджмент у розвитку відновлюваної енергетики України в умовах енергетичної стійкості. *Економічний простір*. № 203. 2025. С. 35-42. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.203.35-41> (дата звернення: 27.09.2025).

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Останні роки 21 століття характеризуються стрімким зростанням значення готельно-ресторанного бізнесу як в Україні, так і за її межами. Пояснюється це тим, що такі підприємства відіграють важливу роль у структурі національних економік, впливають на показники валового внутрішнього та національного продукту. Ураховуючи широке охоплення населення цією сферою, діяльність в сфері готельно-ресторанного бізнесу вимагає дотримання встановлених стандартів, а також супроводжується високими ризиками та численними обмеженнями. Унаслідок цього основними умовами успішного функціонування та розвитку готельних, ресторанних і туристичних підприємств у ринкових умовах стають збереження конкурентних переваг, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, вибір оптимальних стратегій управління і врахування структурних особливостей галузі.

Досвід, який отримали українські готельні підприємства під час пандемії COVID-19 та в перший рік повномасштабної війни, дав змогу бізнесу переосмислити стратегії, адаптуватися до нових умов і віднайти ресурси для стабілізації й подальшого розвитку. Починаючи з 2023 року сфера послуг поступово виходить на більш стабільний рівень, а акцент переноситься на внутрішній туризм. У найближчій перспективі в Україні планують відкрити понад 45 готельно-ресторанних комплексів і близько 90 нових закладів готельного типу. Головним чинником відновлення та зростання галузі виступає саме внутрішній туристичний потік [1]. Станом на середину 2024 р. в Україні функціонували 2017 готелів: міжнародні – 1,1%, національні мережеві – 5,1%, готелі різних форматів – 80,3%, мотелі – 9,6%; хостели – 3,9% (рис. 1).



Рис. 1. Кількість закладів розміщення в Україні станом на 2024 р. [2]

У табл. 1 розглянемо регіональний розподіл нових закладів харчування, відкритих у 2023-2024 роках.

Таблиця 1

Розподіл нових закладів сфери гостинності за регіонами, 2023-2024 рр.

Область	%
Львівська	30
Івано-Франківська	17, 5
Закарпатська	22,5
Чернівецька	15
Київ	4
Інші регіони	11

Джерело: сформовано на основі [3]

Проаналізувавши дані в табл. 1, бачимо, що найбільша частка припадає на Львівську та Закарпатську області. Така тенденція викликана завдяки внутрішній міграції через початок повномасштабного вторгнення росії. Серед регіонів, що продемонстрували значний приріст, Київ займає перше місце, оскільки сюди сконцентрована основна ділова активність і бізнес-події.

Для зміцнення конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі важливо активно впроваджувати інноваційні підходи, які допомагають підприємствам не лише адаптуватися до змін на ринку, але й створювати унікальні позиції. Один із перспективних напрямів – кластеризація, що передбачає формування туристичних кластерів, партнерських альянсів і асоціацій. Такий підхід сприяє оптимізації спільного використання ресурсів, скороченню витрат та підвищенню ефективності.

Важливу роль відіграє підтримка стартапів у сфері туризму, зокрема ІТ-проектів, що пропонують мобільні додатки, платформи для онлайн-бронювання та рішення у сфері смарт-туризму. Такі інновації забезпечують технологічність послуг, підвищують їхню привабливість для сучасних клієнтів і сприяють персоналізації обслуговування. Використання смарт-туризму разом із QR-кодами, сенсорними системами та хмарними сервісами значно покращує комфорт гостей, що позитивно позначається на їхній лояльності та конкурентоспроможності бізнесу.

Ще одним перспективним напрямом розвитку є тематичний туризм, який базується на створенні продуктів за мотивами історичних подій, культурних явищ або популярних франшиз. Такий підхід допомагає готелям і ресторанам зайняти особливі ніші та виділитися серед конкурентів. Водночас індустріальний туризм відкриває потенціал промислових об'єктів як культурних чи музейних майданчиків, генеруючи додатковий попит на послуги проживання і харчування.

Особливу увагу слід приділяти обслуговуванню бізнес-середовища, де для ділових мандрівників готель чи ресторан виконує роль не лише місця відпочинку, а й робочого простору. Наявність конференц-залів, високошвидкісного інтернету та спеціалізованих послуг закріплює стійкі позиції підприємств у сегменті ділового туризму.

Отже, застосування інноваційних управлінських підходів – від кластеризації та підтримки ІТ-стартапів до впровадження смарт-технологій і орієнтації на бізнес-клієнтів – є ключовим фактором у формуванні конкурентних переваг готельно-ресторанного бізнесу в сучасній економіці [4, 5].

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес в Україні сьогодні належить до найактивніших сегментів економіки, які не лише створюють нові робочі місця й забезпечують надходження до бюджету, але й стимулюють розвиток суміжних галузей. Поточний аналіз свідчить, що відновлення та зростання цієї сфери переважно обумовлюється внутрішнім туризмом і концентрацією ділової активності в обласних центрах та туристично привабливих регіонах. Для утримання конкурентних позицій підприємствам важливо впроваджувати сучасні управлінські концепції, такі як кластеризація, впровадження інноваційних ІТ-рішень, розвиток смарт-туризму, а також розробка тематичних та індустріальних форматів, орієнтованих на потреби бізнес-клієнтів. Комплексне застосування цих підходів допомагає закладам готельно-ресторанного сектору забезпечити стабільність, підвищити ефективність діяльності й формувати унікальні конкурентні переваги на ринку.

Література

1. Гузар У., Левчук А. Аналіз закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 9. URL: [10.54929/2786-5738-2023-9-12-01](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01) (дата звернення: 30.09.2025).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Давидова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-255-261> (дата звернення: 30.09.2025).
4. Круковська О. В. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Бурачек І., Ярмолюк Д. Особливості використання сучасних технологій менеджменту в сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-2> (дата звернення: 01.10.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення виробничого процесу є ключовою основою конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість продукції та швидко реагувати на зміни ринку. Цей процес включає аналіз конкурентів, впровадження нових технологій та покращення управління ресурсами, що в сукупності призводить до забезпечення прибутковості в умовах конкурентного середовища.

Насьогодні все більшої розповсюдженості набуває підхід до удосконалення виробництва на основі впровадження концепції «ощадливе виробництво».

Ощадливе виробництво є основою вдосконалення виробничого процесу, оскільки концепція зосереджена на видаленні втрат та досягненні максимальної ефективності всіх процесів організації, щоб задовольнити потреби клієнтів. Це досягається шляхом постійного вдосконалення, мінімізації відходів та інтеграції всього ланцюжка створення цінності. Застосування принципів ощадливого виробництва причиною до зниження витрат, поліпшення якості продукції, підвищення гнучкості та фінансової економіки.

За умов безперервно швидкого технологічного процесу, менеджмент підприємств вважає найкращим методом підвищення ефективності виробництва – оновлення обладнання. Однак, як зазначає засновник концепції «ощадливе виробництво» Т.Оно, типовою помилкою багатьох підприємств є заміна обладнання без спроби удосконалення виробничого процесу, на думку засновника концепції бережливого виробництва. Спочатку необхідно удосконалити роботу, лише потім замінювати обладнання[1, с 183].

Лише удосконаливши інформаційні й матеріальні потоки, та робоче місце працівників, необхідно переходити до удосконалення роботи обладнання. За концепцією бережливого виробництва ця задача вирішується на основі застосування методу ТРМ (Total Productive Maintenance) – загальновиробниче обслуговування – метод удосконалення роботи обладнання за рахунок залучення всього персоналу підприємства у процес обслуговування обладнання[2., с.16-17].

Процес удосконалення роботи обладнання на основі реалізації методу ТРМ наведено на рис. 1. Реалізація методу можлива лише, при мотивації співробітників брати участь у реалізації методу та донесення переваг використання методу для кожного співробітника особисто, тому важливою складовою реалізації методу ТРМ є навчання персоналу.

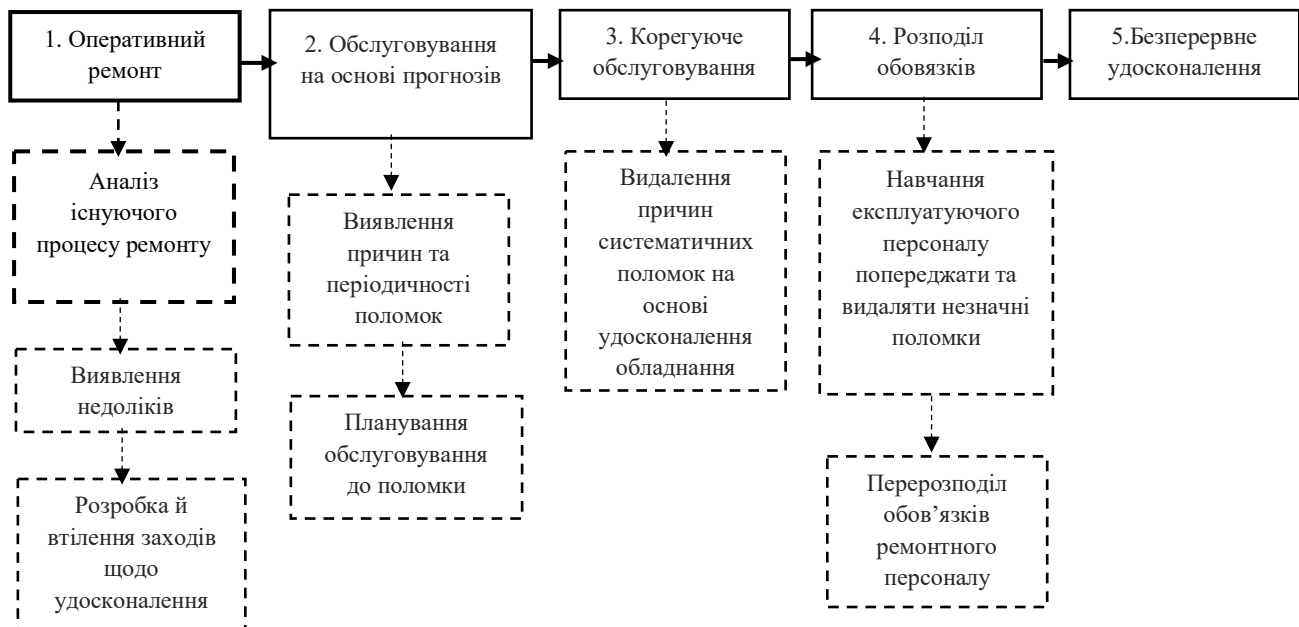


Рис. 1. Етапи реалізації методу ТРМ
Джерело: систематизовано автором за [1-3]

Важливим аспектом при використанні методу ТРМ є залучення персоналу безпосередньо до ремонтного обслуговування обладнання, що відбувається на 4 етапі, та включає в себе обслуговування обладнання для попередження незначних поломок, а в разі їх виникнення швидкого їх видалення без залучення ремонтного персоналу. Зазначені заходи змотивують персонал бережливіше використовувати обладнання, зменшить навантаження на ремонтний персонал, а отже й витрати на нього та скоротить час простоїв пов'язаних з ремонтом обладнання.

І як кожен із методів бережливого виробництва, метод ТПМ передбачає безперервне удосконалення. Як зазначають дослідники П.А. Дроговоз та С.В. Четвергов процес удосконалення корегується на основі розрахунку низки показників[3, с.58]: загальної ефективності обладнання(ефективність роботи обладнання, безаварійність виробництва, якість виробничого процесу); час простою;середній проміжок між поломками; швидкість видалення поломок.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що послідовне і ретельно продумане впровадження системи ТРМ дає можливість підвищення ефективності роботи обладнання, мінімізації втрат та дефектів, залучення колективу до реалізації загальноорганізаційних цілей, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства та підприємства в цілому.

Література

1. Tapping D. The Lean Office Pocket Guide. MCS Media, Inc.; First Edition .2006.180 pages
2. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Серія:Бізнес. Видавництво: Фабула.2018. 448 с.
3. Горбатюк В.В. Особливості процесу вибору конкурентної стратегії. Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 56-82.

Золотарьова Ю.А.
здобувач вищої освіти,
Москалюк Г.О.
к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний ринок ресторанних послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих переваг та підвищеними вимогами до якості обслуговування. У таких умовах формування сталих конкурентних переваг стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств ресторанного бізнесу. Проблема полягає в необхідності розробки ефективної стратегії [1], яка дозволить підприємству не лише зберегти позиції на ринку, а й забезпечити стійке зростання.

Окрім цього, важливу роль відіграють глобальні тенденції, такі як сталий розвиток, цифровізація, персоналізація обслуговування та розвиток гастротуризму. Зростає попит на емоційний досвід, екологічну відповідальність бізнесу, використання локальних і органічних продуктів. Таким чином, формування конкурентних переваг потребує системного підходу до управління маркетингом, персоналом, інноваціями та якістю сервісу.

Конкурентні переваги – це сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому стійку перевагу над іншими гравцями ринку. Вони можуть бути як зовнішні (наприклад, унікальна локація чи ексклюзивна пропозиція), так і внутрішні – організаційна культура, професійна команда, інноваційні управлінські підходи. В умовах динамічного ринку важливо не лише створити конкурентну перевагу, а й постійно адаптувати її відповідно до змін середовища.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування конкурентних переваг у сфері ресторанного бізнесу, а також розробка рекомендацій щодо їх посилення на прикладі ресторану YUG, що розташований в місті Одеса та входить до мережі Synergy Group.

У ході дослідження проаналізовано основні підходи до визначення конкурентних переваг, серед яких виділено цінові, якісні, інноваційні та сервісні. Виявлено, що однією з ефективних стратегій для ресторанів є поєднання високого рівня сервісу з унікальністю пропозиції (food design, локальні продукти, гастрономічні концепції).

Дослідження на прикладі підприємства YUG показало, що головними джерелами його конкурентних переваг є:

- авторська кухня з використанням локальних продуктів і сезонних інгредієнтів;
- естетичний і сучасний інтер'єр з елементами культурної ідентичності;
- сервіс високого рівня, орієнтований на клієнта;
- активне просування в соціальних мережах, робота з інфлюенсерами, використання платформ для бронювання;

- подієвий маркетинг – організація тематичних вечорів, гастровечорів та дегустацій.

Варто зазначити, що ресторан YUG активно використовує культурні елементи у створенні атмосфери закладу — зокрема, інтер'єр включає локальні мотиви Одеського регіону, що створює унікальний національний колорит. Це дозволяє не лише залучати туристів, а й формувати емоційний зв'язок із постійними клієнтами. Крім того, заклад активно розвиває партнерства з місцевими виробниками, що підтримує імідж соціально відповідального бізнесу.

Запропоновано посилити цифрову стратегію за допомогою впровадження CRM-систем, програм лояльності, систем онлайн-бронювання, застосунків з персональними рекомендаціями, а також розширення співпраці з food-блогерами та гастрономічними медіа.

Особливу увагу варто приділити навчанню персоналу та створенню корпоративної культури, орієнтованої на якість, інновації [2] та клієнтоорієнтованість. Також запропоновано запровадження системи оцінки задоволеності клієнтів та гнучкого зворотного зв'язку.

Формування конкурентних переваг є комплексним процесом, що вимагає постійного моніторингу ринку, інноваційного підходу до створення послуг та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у всі рівні управління – від обліку замовлень до аналітики споживчої поведінки.

Результати дослідження можуть бути використані рестораном YUG та іншими підприємствами мережі Synergy Group для вдосконалення стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази.

Досвід закладу YUG свідчить про те, що для досягнення стійких конкурентних переваг важливо створити унікальний клієнтський досвід, який включає всі точки контакту з брендом – від онлайн-бронювання до персоналізованого обслуговування на місці. Саме увага до дрібниць (смакові деталі, музика, візуальна естетика, тон комунікації) формує емоційний зв'язок між клієнтом і брендом.

Перспективами подальших досліджень є аналіз впливу цифрових технологій (AI, Big Data, машинне навчання) на формування конкурентних переваг у ресторанній сфері, а також вивчення ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності у підвищенні лояльності клієнтів.

Література

1. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с. URL: <https://chytomo.com/book/konkurentna-stratehiia-tekhniky-analizu-halujej-i-konkurentiv/> (дата звернення: 11.10.2025).

2. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. (2023). Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. №6. С. 93-99. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_6_0_93_99&year=2023 (дата звернення: 10.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Доробки науковців в напрямку теоретичних основ формування та реалізації конкурентних стратегій на сьогодні є достатньо розповсюдженими. Зокрема детально досліджується сутність конкурентної стратегії, її види, теоретичне підґрунтя тощо. Разом з тим актуальними, проте недостатньо розвинутими залишаються практичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, зокрема підприємств сфери послуг.

Так, автор [1, с.244] зазначає такі риси конкурентної стратегії підприємств сфери послуг, як ґрунтування на інноваціях (нові види послуг, форми обслуговування клієнтів тощо); накопичення ретроспективного позитивного досвіду (як власного, так і досвіду конкурентів); адаптація до швидкоплинних умов зовнішнього середовища (запити споживачів, тренди обслуговування змінюються швидко). В цілому сформована в такий спосіб конкурентна стратегія дозволить надавати послуги, що відповідають очікуванням клієнтів та зберегти прихильність споживачів.

Науковцем [2, с.21-22] зауважується, що в основі конкурентної стратегії підприємств послуг мають бути стійкі конкурентні переваги, з яких найбільш вагомими є переваги, забезпечені іноваційністю, а також високий рівень ділової репутації компанії, що визначається кількістю років роботи на ринку, кваліфікованістю персоналу, ступенем довіри клієнтів тощо. Автором пропонується розвивати адаптаційні здатності організації шляхом накопичення внутрішніх резервів, що більше підходить для невеликих компаній, а також відшукувати ресурси та можливості для впровадження інноваційних послуг задля зміцнення конкурентних переваг, що більше підходить для використання лідерами ринку.

Так, автор стверджує, що основним фактором вибору підприємством конкурентної стратегії є стійкість конкурентної переваги в її основі. Проте, слід зазначити, що неможливо формувати конкурентну стратегію, що ґрунтується лише на розвитку внутрішнього потенціалу, слід брати до уваги вагомі фактори, що є результатом дослідження зовнішнього середовища підприємства.

В науковому джерелі [3, с.189-190] пропонується при формуванні конкурентної стратегії підприємств сфери послуг враховувати фактори чотирьох груп: такі, що характеризують підприємство, описують його послуги, визначають обслуговування клієнтів, а також такі, що описують маркетинг компанії. Перша група факторів містить характеристики організації, що дозволяють її відокремити серед інших організації даної сфери діяльності. Друга група факторів по суті є описом послуги, що надає підприємство, зокрема

вони мають включати той набір сервісу, який клієнт отримує згідно з встановленим асортиментом послуг, а також діючими тарифами. До третьої групи факторів відносяться такі, що визначають рівень обслуговування споживача підприємством. Особливістю цієї групи факторів є їх суб'єктивність, оскільки визначити рівень обслуговування може лише сам клієнт, а погляди клієнтів на оцінювання можуть різнитися. Щодо четвертої групи факторів, то до них відноситься маркетинг як філософія ведення бізнесу в комплексі з методами та інструментами організації діяльності підприємств сфери послуг. Авторами остання група факторів розглядається як така, що створює можливості успішної діяльності підприємства на ринку. З іншого боку фактори дозволяють проінформувати клієнтів про проблеми, які послуга розв'язує для споживача та особливості обслуговування.

На наш погляд, деякі з названих груп факторів важко розглядати відокремлено. Зокрема, в сфері послуг послуга як така та операції з її надання / споживання невід'ємні одна від одної, тобто послугу підприємства неможливо відділити від нього самого, що ставить під сумнів доцільність виділення першої та другої групи факторів. Що стосується третьої групи факторів, то врахувати суб'єктивні думки клієнтів щодо рівня обслуговування при формуванні конкурентної стратегії технічно неможливо.

Дослідниками [4] наголошується на потребі врахування при формуванні конкурентної стратегії підприємств сфери послуг наявності перевірених постачальників, підприємств – лідерів галузі, потреби значних капіталовкладень, стабільності політичної обстановки.

За результатами аналізу особливостей конкурентної стратегії, сформованої для підприємств сфери обслуговування, нами визначено її загальні характеристики: ґрунтування на інноваціях, адаптаційний характер, спрямованість на задоволення потреб споживачів різних типів; стійкість конкурентної переваги як основний фактор вибору конкурентної стратегії підприємства; важливість моніторингу ринку та чітке визначення специфічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентної стратегії.

Література

1. Малюга Л.М. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №2(25). 2020. С. 241-245.
2. Бондаренко В. М. Конкурентна стратегія страхових компаній на ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. № 3 (3). 2015. С. 19-27.
3. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки*. № 1 (35). 2018. С.187-193.
4. Командровська В.Є., Колесник М.В., Любезна І.І. Проблеми, напрями та методи підвищення ефективності конкурентних стратегій в авіаційній галузі. *Причорноморські економічні студії*. №12(1). 2016. С. 137-142.

Кузнецова І. О.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет
Гнилокурєнко М. С.,
аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ ЯК ЧИННИК СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У сучасному підході до знань інтелектуальний капітал набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги. В межах ресурсного підходу знання розглядаються як нематеріальний актив, який відповідає критеріям цінності, рідкісності, складності імітації та незамінності [2]. Для ІТ-компаній, діяльність яких ґрунтується на створенні, обробці й застосуванні інформації, управління знаннями виступає критичним чинником довгострокових конкурентних переваг.

Управління знаннями – це системний процес створення, накопичення, поширення та використання знань в організації [3]. Знання можуть існувати у двох формах: явній – документованій, формалізованій у вигляді баз даних, кодів, технічних інструкцій, і неявній – втіленій у досвіді, інтуїції та навичках працівників [4]. Саме неявні знання становлять основний елемент інноваційного потенціалу компанії, однак їх найважче формалізувати. Модель «спіралі знань» І. Нонаки та Х. Такеучі демонструє, що ефективне управління відбувається через постійний обмін між неявними та явними знаннями, який сприяє організаційному навчанню [5].

Основні процеси управління знаннями в ІТ-компаніях охоплюють:

1. створення та набуття знань
2. збереження та структурування
3. обмін і трансфер знань
4. використання знань

Сучасні ІТ-компанії застосовують як стратегії кодифікації (фіксація знань у цифрових базах), так і персоналізації (прямий обмін між експертами), що забезпечує баланс між технологічними й людськими аспектами управління знаннями. Дослідження підтверджують, що розвиток систем управління знаннями безпосередньо підвищує ефективність, інноваційність і гнучкість компаній [6].

Ефективне управління знаннями сприяє:

1. підвищенню продуктивності праці
2. скороченню часу прийняття управлінських рішень
3. зростанню інноваційного потенціалу

4. підвищенню якості продуктів та послуг
5. збереженню критичних компетенцій

Таким чином, управління знаннями є інтегрованим механізмом формування стійких конкурентних переваг через ефективне використання людського та інтелектуального потенціалу підприємства.

Практичні приклади з ІТ-галузі. Світовий досвід провідних ІТ-компаній демонструє тісний зв'язок між управлінням знаннями та конкурентоспроможністю. Корпорація *IBM* впровадила багаторівневу систему обміну знаннями, яка охоплює внутрішні бази даних, команди експертів та спільноти практик, що забезпечило прискорення поширення інновацій і підвищення ефективності процесів [3]. Компанія *Google* інтегрувала систему управління знаннями у корпоративну культуру, створивши відкриту екосистему співпраці (внутрішні вікі, спільні хмарні платформи, програми безперервного навчання), що стало підґрунтям її інноваційного лідерства [3]. Подібні практики спостерігаються в *Microsoft*, *Toyota*, *Siemens*, які системно розвивають інструменти управління знаннями для підвищення ефективності проєктів і генерації нових рішень [3].

В українському ІТ-секторі зростає усвідомлення значущості знань як стратегічного активу. Провідні компанії, такі як *SoftServe* та *EPAM Ukraine*, активно впроваджують внутрішні академії, корпоративні платформи знань і програми менторства, що дозволяє підвищити кваліфікацію фахівців і закріпити накопичений досвід у межах організації [6]. На рівні галузі створюються ІТ-кластери, які об'єднують бізнес і освіту задля формування середовища обміну знаннями та розвитку інтелектуального потенціалу країни.

Висновки. Управління знаннями в ІТ-компаніях виступає стратегічною функцією, яка визначає їхню здатність до інновацій, адаптації та стійкого розвитку. Ефективна система управління знаннями інтегрує людські, технологічні та організаційні ресурси, перетворюючи колективний досвід на джерело довготривалих конкурентних переваг. Розбудова культури обміну знаннями, підтримка з боку керівництва, інвестиції у сучасні ІТ-рішення та навчання персоналу є ключовими умовами успішного впровадження системи управління знаннями. Отже, управління знаннями є не допоміжним, а стратегічним інструментом розвитку ІТ-компаній в умовах глобальної цифрової економіки.

Література

1. Murray P. *Knowledge management as a sustained competitive advantage*. Ivey Business Journal. – 2002. – Режим доступу: <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-sustained-competitive-advantage/>.
2. Barney J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – С. 99–120.

3. KM Insider. *Knowledge Management Case Studies: How Leading Companies Use Knowledge Management to Drive Success*. – 20 травня 2025. – Режим доступу: <https://kminsider.com/knowledge-management/case-studies/>.
4. Davenport T. H., Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 224 с.
5. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 304 с.
6. Малюкіна А. О. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 49. – С. 49–54.
7. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. – 2016. – № 4. – С. 74–78.

Кузнецова І.О.

доктор економічних наук , професор
зав. кафедрою менеджменту організацій

Синявський В. В.

магістрант

Одеського національний економічного університету

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ: КОНЦЕПЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Сучасні ринкові умови диктують учасникам принципово нові правила конкурентної поведінки, які трансформують і вдосконалюють традиційні форми ведення бізнесу. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема посилення конкурентної боротьби та забезпечення стійких конкурентних переваг, що є критично важливим елементом стратегічного управління. Саме тому дослідження конкурентних стратегій стає ключовою передумовою для збереження та зміцнення позицій підприємств на висококонкурентних ринках. Для досягнення цієї мети компанії мають не лише розвивати свій бізнес, а й здійснювати відповідні стратегічні трансформації в рамках обраних конкурентних стратегій.

Для досягнення стійкого успіху підприємствам необхідно впроваджувати ефективні конкурентні стратегії у свою господарську практику. Невипадково існує значний масив наукових праць, присвячених проблематиці формування та реалізації конкурентних стратегій. Серед зарубіжних дослідників, які внесли вагомий вклад у розробку цієї проблеми, варто відзначити таких авторів, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Літл, Р. Майлз, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Прахалад, Х. Віссема та інші. Заслужують на увагу також дослідження вітчизняних науковців, зокрема Н. Подольчака, Г. Тарасюк, Н. Куденко, А. П. Наливайка, які адаптували світовий досвід до специфіки української економіки.

Поведінка кожного підприємства на ринку характеризується унікальним поєднанням стратегічних підходів та ідей, тому існує множина напрямків і шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Класифікація конкурентних стратегій покликана полегшити управлінцям процес вибору оптимальної стратегії та запропонувати структурований алгоритм формування конкурентної поведінки на ринку. Аналіз літературних джерел, присвячених господарській діяльності підприємств, свідчить про існування різноманітних класифікацій конкурентних стратегій.

Особливої уваги заслуговує значний внесок у розвиток концептуальних поглядів на конкурентну стратегію таких визнаних авторів, як Г. Хамел і К. К. Прахалад. На переконання цих дослідників, перспективність і успішність підприємства визначається не лідерством на поточних ринках, а здатністю домінувати на майбутніх ринках - явище, яке вони назвали інтелектуальним лідерством. Найважливішою умовою досягнення такого лідерства автори

вважають вміле використання двох ключових концепцій: «базових функцій продукту» і «ключових компетенцій».

Перша концепція передбачає, що для формування бачення майбутнього менеджери мають мислити не категоріями існуючих продуктів і послуг, а неодмінно зосередитися на функціональності, яку ці продукти та послуги забезпечують споживачам. Такий підхід дозволяє виявити приховані можливості та передбачити еволюцію ринкових потреб. Пояснюючи сутність «ключових компетенцій», автори визначають їх як комплексний набір взаємопов'язаних навичок, знань і технологій, а не окремо взятую навичку чи технологію. Саме така синергія створює унікальну споживчу цінність, яку складно відтворити конкурентам.

Для позначення конкурентної стратегії Г. Хамел і К. К. Прахалад запровадили інноваційний термін - «стратегічна архітектура», вважаючи, що традиційне поняття «стратегічне планування» втратило свою актуальність і не відповідає динаміці сучасного бізнес-середовища. На думку авторів, стратегічна архітектура - це своєрідний план дій, який показує організації, які саме компетенції їй необхідно нарощувати вже зараз, потреби яких нових груп споживачів слід негайно починати вивчати та розуміти, які нові канали дистрибуції варто освоювати сьогодні, і до яких пріоритетів розвитку прагнути в даний момент, щоб успішно захопити майбутнє раніше за конкурентів.

Головна перевага та інноваційність даної теорії полягає у твердженні, що виробництво і бізнес загалом - це не статичний стан, а динамічний рух у майбутнє, постійна еволюція та трансформація. Г. Хамел і К. К. Прахалад переконливо доводять, що посідати другу чи третю позицію в галузі далеко не так вигідно і перспективно, як вважалося в класичних теоріях конкуренції. Вони запропонували конкретний шлях до лідерства навіть для невеликих компаній із обмеженими ресурсами, закликаючи перемагати «не ресурсами, а розумом та вмінням». Це означає, що ключем до успіху стає не масштаб наявних активів, а здатність організації до інновацій, навчання та швидкої адаптації.

Розглянувши різноманітні класифікації та підходи до конкурентних стратегій, можна дійти висновку, що кожна з них є важливою складовою для формування і підтримки конкурентних переваг підприємства. Критично важливо розуміти, що в сучасних умовах динамічного ринкового середовища конкурентна стратегія обов'язково має ґрунтуватися на реальній оцінці існуючих ресурсів і компетенцій компанії. Водночас вона повинна бути чітко спрямованою на досягнення конкретних стратегічних цілей, обов'язково враховуючи при цьому умови і специфіку середовища функціонування, в якому діє конкретний суб'єкт конкурентної боротьби. Лише такий комплексний, збалансований підхід може забезпечити довгострокові конкурентні переваги та стійкий розвиток підприємства.

Мельничук О. А.,
здобувач вищої освіти
Хетагурова Д.О.

викладач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ У ЗРОСТАННІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному динамічному бізнес-середовищі успіх компанії залежить не лише від якості продукції чи послуг, але й від здатності організації вибудовувати ефективні комунікаційні процеси. Налагоджена система обміну інформацією між працівниками, керівництвом та зовнішнім середовищем стає ключовим чинником стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна бізнес-комунікація – це спосіб взаємодії співробітників і керівництва між собою задля досягнення організаційних цілей, підтримки корпоративної культури та реалізації ключових цінностей компанії, а також безперервний обмін інформацією із зовнішніми сторонами, такими як клієнти, постачальники, інвестори та громадськість. Її головна мета полягає у вдосконаленні управлінських і виробничих процесів, усуненні інформаційних бар'єрів, підвищенні рівня обізнаності співробітників, зниженні кількості помилок та формуванні довіри як всередині колективу, так і у відносинах із зовнішнім середовищем [1].

Реалізація принципів ефективної комунікації на практиці приносить організації низку ключових конкурентних переваг. Водночас варто підкреслити, що відсутність якісної комунікації має протилежний ефект (табл. 1).

Однією з основних переваг ефективної комунікації є підвищення продуктивності. Чітко сформульовані завдання, відкритий обмін ідеями та прозорі канали взаємодії знижують кількість помилок і виконання повторної роботи, що дає змогу працівникам швидше досягати поставлених цілей. Близько 72% бізнес-лідерів зазначають, що ефективна комунікація підвищує продуктивність їхньої команди [2].

Не менш важливим аспектом є залученість та мотивація співробітників. Відкритий діалог між керівництвом і співробітниками створює атмосферу взаємної довіри та поваги, мотивує персонал, підвищує моральний дух і залученість співробітників, й значно зменшує конфлікти, перетворюючи їх на конструктивний діалог. Коли співробітники почуваються цінними, вони схильні проявляти більшу відданість, лояльність та готовність докладати додаткові зусилля у своїй роботі.

Окрему вагу має вплив якісної комунікації на відносини з клієнтами. Чітка, зрозуміла і своєчасна комунікація підвищує довіру клієнтів і їхню задоволеність послугами. Коли клієнт відчуває, що його чують і розуміють, це буде довгострокову лояльність та позитивну репутацію бренду.

Ефективна комунікація також відіграє вирішальну роль у побудові та підтримці відносин з інвесторами, акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Прозоре та своєчасне повідомлення про фінансові результати, стратегічні плани розвитку і потенційні ризики сприяє зміцненню довіри, підвищенню авторитету компанії та формуванню впевненості в компетентності керівництва.

Таблиця 1

Вплив ефективної та неефективної комунікації на ключові аспекти діяльності підприємства

Критерії	Ефективна комунікація	Неефективна комунікація
Продуктивність	Підвищення швидкості та якості виконання завдань, зменшення кількості помилок.	Низька якість роботи, повторна робота, затримки і простої.
Корпоративна культура	Формування довіри, взаємоповаги, відчуття єдності та спільної мети. Висока залученість співробітників.	Атмосфера підозр, конфлікти, токсичне середовище. Низька мотивація та лояльність співробітників.
Ухвалення рішень	Швидке і якісне інформування, можливість отримати зворотний зв'язок, зменшення ризиків.	Прийняття рішень на основі неповної або недостовірної інформації, збільшення ймовірності помилкових рішень.
Управління кризами	Оперативне інформування, чіткі дії всієї команди, збереження довіри клієнтів.	Паніка, суперечливі повідомлення, погіршення іміджу компанії.
Стейкхолдери	Побудова довіри, лояльності, зміцнення репутації бренду, залучення інвестицій.	Втрата довіри, зниження ділової репутації, відтік клієнтів, складнощі з залученням фінансування.

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Отже, комунікація є фундаментальною складовою діяльності бізнесу. Ефективні внутрішні комунікації підвищують мотивацію персоналу, сприяють зменшенню конфліктів і підвищенню продуктивності праці. Зовнішні комунікації, своєю чергою, формують позитивний імідж компанії та підвищують її конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах цифровізації роль комунікацій тільки зростає. Використання новітніх інформаційних технологій, поєднане з розвитком комунікативної культури працівників, забезпечує бізнесу сталість, ріст та лідерські позиції в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Литовченко О. Управління розвитком бізнес-комунікацій як основа підвищення конкурентоспроможності підприємницьких мереж. *Право та інновації*. 2024. Т. 3, № 47. С. 152–158.
2. The State of Business Communication: New Threats and Opportunities. *Grammarly Business*. URL: <https://www.grammarly.com/business/learn/state-of-business-communications-2023/> (дата звернення: 14.09.2025).
3. 11 Reasons Why Business Communication is Critical For Success. *Haiilo*. URL: <https://blog.haiilo.com/blog/business-communication-success/> (дата звернення: 18.09.2025).

Прозапас Б.О.

Prozapas B.O.

здобувач вищої освіти

Науковий керівник доц., к.е.н. **Максимець О.В.**

Національний лісотехнічний університет України

Ukrainian National Forestry University

СТАЛА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Конкуренція як ми розуміємо – є певним двигуном прогресу та кращого використання ресурсів. У реаліях сучасного світу конкурентоспроможність враховує не лише економічні складові. Сучасний бізнес вимагає від компаній активної участі в суспільних процесах, що актуалізує концепцію ESG як новий світовий стандарт і відображається у тренді відповідального інвестування, де стейкхолдери оцінюють компанії за їх діяльністю, яка сприяє сталому розвитку. Як наслідок, саме стійке зростання підприємств стає невіддільною частиною діяльності на українському ринку, а в умовах воєнного стану впровадження та звітування за стандартами ESG (environmental, social, governance) [1] є обов'язковим для формування статусу «соціально-відповідальний» та забезпечення сталої конкурентоспроможності.

Дослідження аспектів ESG-підходу активно проводяться як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед іноземних вчених варто виділити Бозікову Л. та Шніркову Я. [5], Кармана А., Саваневичене, А. [6], а серед вітчизняних – Ганусич В. [7], Макаренко І. [8], Лівашко Т. [9]. Як бачимо, критерії сталої конкурентоспроможності та форми ESG-звітності постійно актуалізуються та оновлюються, однак, бути загальними для всіх галузей, все ще потребує більш поглибленого вивчення.

ESG-рейтинг, як одна із форм подання інформації про сталу конкурентоспроможність, охоплює три ключові елементи [2]:

1. екологічний - оцінює управління природними ресурсами та вплив компанії на довкілля всієї її діяльності.
2. соціальний - охоплює аналіз управління відносинами компанії з працівниками, покупцями та суспільством.
3. корпоративне управління - критично важливе, оскільки аналізує систему управління компанією, а також пов'язані з нею загрози.

Саме поняття конкурентоспроможність, згідно Портера М. являє собою здатність суб'єкта успішно розвиватися та просувати свій бізнес серед подібних учасників у схожому середовищі [3]. Якщо ж говорити про сталу конкурентоспроможність, то у вітчизняній науковій літературі дане визначення зустрічається доволі рідко, натомість іноземні вчені активно публікують дослідження з цього питання. Кембриджський словник трактує дане визначення як sustainable competitive advantage (стала конкурентна перевага) -

перевага, яка дозволяє бізнесу бути більш успішним, ніж конкуренти протягом тривалого проміжку часу [4].

Божикова Л. і Шнірцова Я. визначають сталу конкурентоспроможність як досягнення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, коли водночас компанія повинна дотримуватися правил сталого розвитку і робити свій внесок у створення соціального, екологічного та економічного середовища [5].

Впровадження ESG в Україні стикається з низкою викликів. Ключовими проблемами є низький рівень обізнаності ринку та слабка інформаційна прозорість компаній, що посилюється недостатньою увагою медіа. Ситуацію критично ускладнює відсутність єдиної, стандартизованої системи звітності та брак локальних дослідницьких фірм, а ефективність впровадження знижується через недостатній контроль за виконанням нормативних актів та високу політичну й економічну невизначеність.

Для розв'язання останньої проблеми, з огляду на значний досвід іноземних підприємств у сфері сталої звітності, було проаналізовано ESG-звіти трьох компаній з різних галузей, а саме «Samsung» [10], «McDonald's» [11] та «IKEA» [12]. Результатом стало формування уніфікованого переліку ключових індикаторів, які можуть бути адаптовані та впроваджені як основа для розробки національних рекомендацій та стандартизації звітності українського бізнесу відповідно до міжнародних практик.

У соціальній сфері центральними є показники, що стосуються людського капіталу: гендерний розрив в оплаті праці, гендерна структура персоналу, обсяг інвестицій у навчання працівників. Значна увага приділяється моніторингу безпеки праці та кількості скарг від працівників і споживачів, а завершує суспільний блок показник обсягу інвестицій у розвиток місцевих громад.

Для аналізу корпоративного управління ключовим є забезпечення різноманітності керівного складу (частка жінок) та кількість незалежних членів у правлінні. Крім того, компанії включають у звітність індикатори, пов'язані з антикорупційними заходами та прозорістю.

Висновки та рекомендації. Таким чином, для сталої конкурентоспроможності, яка концепція ESG є актуальним світовим стандартом, що інтегрує нефінансові показники в оцінку сталої конкурентоспроможності підприємств. В умовах посилення тренду відповідального інвестування та високої суспільної вимоги до прозорості бізнесу, впровадження ESG-звітності стає стратегічною необхідністю для українських компаній, особливо з огляду на обставини воєнного стану, що актуалізує статус соціально-відповідального бізнесу. Для досягнення цієї мети варто створити стандартизовану систему звітності, підвищити обізнаність ринку та медіа щодо концепції ESG, створити стимули для підвищення інформаційної прозорості компаній та посилити контроль за дотриманням чинних нормативних актів, що має стати пріоритетом державної політики для забезпечення сталої конкурентоспроможності українського бізнесу.

Література

1. Наумов С. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України? URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Porter M. Moving to a New Global Competitiveness Index [Електронний ресурс]. / M. Porter, M. Delgado, C. Ketels, S. Stern. // The Global Competitiveness Report 2008-2009. URL: www.weforum.org/pdf/GCR08/Chapter%201.2.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
4. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/sustainable-competitive-advantage> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Bozikova, L., & Šnircova, J. (2016). A Designed Model of Sustainable Competitiveness for Slovak Industrial Companies in the Global Context of Sustainable Corporate Social Responsibility. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 24(37), 15-22.
6. Karman, A., & Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: Insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318–341.
7. Ганусич В. Аналіз ESG-рейтингу компанії. *Acta Academiæ Beregasiiensis. Economica*. 2022. № 2. С. 257-265.
8. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86-93.
9. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 158-164.
10. Samsung Electronics Sustainability Report 2025. 87с. URL: https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2025_ENG.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
11. 2023–2024 Our Purpose & Impact Report McDonald's Corporation. 78с. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2023_2024.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
12. IKEA Sustainability Report FY24. 57с. URL: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_Sustainability_Report_FY_24_2025_01_27_2c35989733.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

СЕКЦІЯ 4

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Алейніков Д.Ю.
здобувач вищої освіти
Максимець О.В., к.е.н., доцент
Національний лісотехнічний університет України
Ukrainian National Forestry University

ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ПРОБЛЕМ, ТА ПЕРСПЕКТИВ

У сучасних умовах війни, економічної нестабільності та демографічного спаду Україна стикається з відтоком молодого населення за кордон. Молодь, що володіє високим трудовим і творчим потенціалом, є критичним ресурсом для інновацій та розвитку, проте ми спостерігаємо тривожні тенденції щодо сумнівів молодих людей в можливості професійної реалізації саме в Україні. Оскільки саме економічні та трудові фактори є ключовими, важлива роль у формуванні мотивації, умов праці та можливостей самореалізації належить менеджменту – саме від ефективності управлінських рішень на всіх рівнях залежить, чи залишиться молодь працювати в Україні.

Розроблення практичних рекомендацій для бізнесу щодо підвищення залученості молоді до економічного життя та формування довгострокової мотивації до роботи в Україні є надзвичайно актуальним.

Основні завдання: проаналізувати чинники, що впливають на трудову активність молоді; оцінити її настрої та плани щодо еміграції; визначити очікування від роботодавців; сформулювати управлінські рекомендації для бізнесу та держави.

Анкетування стало першим етапом для виявлення проблем і перспектив. Для цього використано системний і причинно-наслідковий аналіз, анкетування (Google Forms), статистичну обробку та контент-аналіз. Опитування охопило 55 респондентів віком від 16 до 40 років. (Львів і Львівська область).

Більшість респондентів (67%) готові скористатися можливістю навчання або роботи за кордоном. Лише 12,7% задоволені рівнем оплати праці в Україні, що свідчить про низьку мотивацію залишатися на вітчизняному ринку праці. Серед головних причин еміграційних настроїв визначено: незадовільні умови праці – 77,8%; низький рівень доходів – 75%; високий рівень корупції – 61,1%. Отримані відповіді підтверджують, фактори економіки та умов праці домінують серед причин незадоволення молоддю перспективами залишатись в Україні. 42% опитаних планують будувати кар'єру в Україні, і лише 11% заявили чітко «ні». Водночас, лівова частка, а саме 47% опитаних не визначились. Це свідчить про наявність потенціалу для утримання молоді, якщо бізнес і держава створять для цього відповідні умови.

Аналіз результатів анкетування засвідчив, що молоді фахівці очікують від компаній не лише фінансової стабільності, а й сучасної корпоративної культури, гнучких умов праці та можливостей розвитку. Найбільш значущими чинниками є: гнучкий графік роботи – 59,2%; можливість дистанційної або гібридної зайнятості – 53,1%; соціальні гарантії (страхування, психологічна підтримка, відпочинок) – 42,9%; можливість навчання і стажування – 36,7%; бронювання працівників на час мобілізації – 49%. Також 28,6% респондентів наголосили на важливості забезпечення житлом (гуртожитки, компенсації) та наявності дружніх, неформальних відносин у колективі.

Отже, для молодого покоління ключовим стає баланс між матеріальною стабільністю, особистісним розвитком і соціальною довірою до роботодавця.

Результати дослідження вказують, що традиційні підходи до управління персоналом потребують трансформації. Менеджмент має змістити фокус із контролю на партнерство та підтримку, що включає: розвиток гнучких моделей зайнятості (гібридний формат, проєктна робота); інвестиції у професійне навчання та менторські програми; розширення соціального пакета (страхування, психологічна допомога); формування відкритої корпоративної культури, де молодь має можливість впливати на рішення.

Компанії, які впроваджують такі практики, підвищують рівень лояльності працівників і зменшують ризики кадрових втрат. Таким чином, стратегічне завдання менеджменту полягає не просто у залученні трудових ресурсів, а й у створенні середовища, де молодь бачитиме своє майбутнє в Україні.

Література

1. Вплив війни та молодь в Україні. Тетяна Костюченко, Інна Волосевич, Info Sapiens. [Електронний ресурс]. (Режим доступу: 01.04.2025) - https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/undp-impact-of-war-on-youth-in-ukraine_0.pdf
2. «Українська молодь не протестує, а емігрує». Анастасія Зануда [Електронний ресурс]. (режим доступу: 01.04.2025) - https://www.bbc.com/ukrainian/business/2011/12/111209_jobless_youth_ukraine_a_z
3. Результати тридцять третього щомісячного опитування промислових підприємств «Український бізнес під час війни» [Електронний ресурс]. (Режим доступу: 01.04.2025) - <https://business.diia.gov.ua/news/rezultaty-trydtsiat-tretoho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv>
4. Смертність в Україні утримі перевищує народжуваність у 2024 році. Опендатабот.[Електронний ресурс]. (Режим доступу: 02.04.2025) - <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>
5. The state of youth in Ukraine 2019 [Електронний ресурс]. (Режим доступу: 01.04.2025) - <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/THE%20STATE%20OF%20YOUTH%20IN%20UKRAINE%202019%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>

Бровкіна Ю.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій

Демчук М.В.

магістрант

Одеський національний економічний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

В умовах глобалізації, інтеграції України у світовий економічний простір та динамічних змін на ринку праці зростає значення ефективного управління персоналом як стратегічного ресурсу будь-якої організації. Сучасні підприємства функціують у середовищі жорсткої конкуренції, де людський капітал виступає головним чинником успіху. Саме тому система управління персоналом повинна постійно вдосконалюватися, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та орієнтуватися на кращі світові практики.

Вітчизняна система управління персоналом потребує переосмислення та оновлення відповідно до викликів часу. Застарілі адміністративні методи мають поступитися місцем стратегічним і гнучким підходам, які давно застосовуються у розвинених країнах.

Сучасний ринок праці в Україні стикається з низкою системних викликів, спричинених воєнними подіями. Великою проблемою сьогодні є відтік кадрів працездатного віку за кордон. За оцінюванням ООН, кількість мігрантів з України у світі становить понад 6,7 млн осіб, переважно жінок та дітей. Із них приблизно 1,7 млн осіб були працевлаштовані в Україні до виїзду – це 10,6% економічно активного населення країни перед початком повномасштабного вторгнення [1].

Також посилюється внутрішня міграція, яка супроводжується труднощами інтеграції працівників у нові колективи через різницю корпоративних культур та міжрегіональні особливості. Крім цього, спостерігається зростання кількості вакансій і збільшення конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих спеціалістів. Проте водночас присутня нестача професійних кадрів. Ситуацію також ускладнює незадоволеність працівників рівнем заробітної плати. Як наслідок, погіршується емоційний стан персоналу, знижується мотивація та продуктивність праці [2].

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеними є американська та японська модель управління.

Американська модель управління персоналом ґрунтується на принципах індивідуальної відповідальності, гнучкості та результативності. Для неї характерні чітка система оцінювання досягнень працівників, орієнтація на особисту ініціативу, короткострокові трудові контракти та високий рівень мобільності кадрів. Важливу роль відіграють матеріальні стимули, конкуренція та можливість швидкого кар'єрного зростання [3].

Натомість японська система базується на колективізмі, довгостроковій зайнятості та відданості компанії. Працівники сприймають себе як частину єдиного цілого, що сприяє стабільності, корпоративній єдності та високому рівню внутрішньої мотивації. Велика увага приділяється командній роботі, безперервному навчанню та системі наставництва [4].

Для України оптимальна модель управління персоналом має поєднувати гнучкість і динамічність американського підходу з колективізмом та стабільністю японської системи. Доцільним буде орієнтація на такі елементи:

- використання американських методів оцінювання результатів і KPI;
- розвиток програм корпоративного навчання та наставництва за японським зразком;
- формування культури командної роботи й довгострокового професійного розвитку;
- створення збалансованої системи матеріальних і нематеріальних стимулів.

Таким чином, інтеграція управлінських практик США та Японії може стати основою для формування сучасної, ефективної та соціально відповідальної системи управління персоналом в Україні. Її головним завданням має бути не лише підвищення продуктивності праці, а й формування стійкої корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людського потенціалу.

Література

1. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>
2. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
3. Білокудря, А., & Іванова, О. (2024). Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>
4. Балан, О. Д. (2024). Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності плодоовочевих підприємств. Агросвіт, (16). URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/A+16-2024_St11.pdf
5. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності), (6). URL: https://www.researchgate.net/publication/371544619_Osoblivosti_upravlinna_personalom_v_umovah_voennogo_stanu

Власов В. Д., здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет
Москалюк Г. О., к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У КАВ'ЯРНЯХ

У 2025 році ринок ресторанного бізнесу відчуває значний негативний вплив недостатньої кваліфікації персоналу. Проблема стає актуальною і для кав'ярень, оскільки значне збільшення плинності кадрів, що було зумовлено сьогодишніми геополітичними коливаннями, змушує керівників кав'ярень наймати на роботу людей без досвіду роботи баристи, а також заощаджувати на професійних тренінгах та іншому навчанні. Незважаючи на це, наприкінці 2025 року спостерігається тенденція відновлення програм надання якісного навчання майбутнім баристам.

У продовж поетапного відновлення ринку доцільно зосередити увагу на відновлення кваліфікації баристи, що у свою чергу дає можливості підтримати свій бренд підприємства на конкурентоспроможному ринку кав'ярень. Додатковим фактором відновлення навчальних заходів стало значимість професії баристи не тільки на підтримку якості виготовленої продукції, а й підтримання сприятливої атмосфери комфорту для своїх клієнтів, які одночасно з кавовими напоями приділяють увагу комфортному та спокійному середовищі, в якій можна відпочити від стресових ситуацій.

Основною ініціативою впровадження якісних тренінгових програм є той факт, що баристи виступають фактично обличчям кав'ярні, і тому ефективний тренінг дає змогу стабілізувати високу якість кожної продукції. Одночасно з цим, слід зазначити, що споживачі мають змогу підвищити середній чек на 16-20% за рахунок професійного обслуговування та готування високо-якісних напоїв від сторони баристи [1]. Ретельно навчений персонал має змогу адаптуватися під динамічні коливання ринку, дати поради щодо нових позицій в меню кав'ярні, що також дає змогу підвищити середній чек за рахунок впровадження креативного підходу у налаштуванні бізнес-процесів підприємства.

Істотним фактором для розвитку кваліфікації барист є можливість підвищити свою ринкову перевагу на ринку гостинності, оскільки професійний досвід баристи дозволяє сформувати лояльну клієнтську базу, що у свою чергу дає змогу індивідуальним кав'ярням меншої мережі конкурувати з більшими мережами закладів (і кав'ярень, і інших широко поширених закладів громадського харчування).

Перш ніж розпочати процес навчання, для керівників кав'ярень доречно ознайомитися з головними аспектами, які потрібно вжити у тренінгових програмах барист. Після доцільно орендувати (або повністю купити/інвестувати) приміщення значних розмірів, де не тільки можна було помістити все необхідне обладнання, а й ще зробити зручним місцезнаходження для полегшення переміщення потенційних кадрів. Після цього можна розпочати процес

дослідження наливання кави, першим етапом якого є правильне налаштування помелу кави.

Далі баристам дається змога повністю натренуватися на професійній кавовій машинці. Зі знаннями щодо кави зерен, помелу і як оперує кавова машина, майбутніх барист навчають азам приготування класичних кавових напоїв, приділяючи велику увагу не тільки видами проливу кави, а й ще збиттям молока для кавових напоїв з молоком, будь-то лате, капучино, флет-уайт та інші. Після навчання базовим знанням роботи з кавовою машиною, керівники повинні представити новим баристам технологічні картки з приготування напоїв своїм стажерам, а через день ці нові стажери мають змогу відпрацювати на точці зі старшою баристою, де також будуть зазначені вимоги дотримання стандартів якості приготування, обслуговування, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та інші.

Слід зазначити, що у всіх діючих кав'ярнях база знань є однакою для кожного, а вже інші аспекти діяльності можуть відрізнятися від умов ведення бізнесу або від політики компанії взагалі, якщо це велика мережа [2]. Такі послуги є більш дешевими і навчання барист не займає багато часу, проте для підвищення свого прибутку та для зниження рівня плинності кадрів керівникам кав'ярень рекомендовано розглянути інвестиційну привабливість формування своїх персональних заходів/кампаній для впровадження тренінгових програм своїм баристам. Перевагами формування свого тренінг-сервісу є створення культури стабільності в середині закладів з приготування напоїв, що дозволить не тільки підвищити командну роботу персоналу, а й створити лояльну клієнтську базу [3].

Отже, впровадження професійних програм тренінгу персоналу дає змогу підвищити якість напоїв, оптимізувати час стажування однієї особи в кав'ярнях, оптимізувати резерви в середині компанії, а також приваблювати таланти у свою діяльність, що дозволить укоренити свою позицію на конкурентоспроможному ринку ресторанного бізнесу. Висококваліфікований персонал забезпечує не тільки приготування якісних напоїв, а й формує привабливу та комфортну атмосферу кав'ярні, що і є основним стимулом відвідування споживачів на сьогоднішній день.

Література

1. Barista training and coffee shop success: The importance of investing in staff. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/07/30/barista-training-and-coffee-shop-success-the-importance-of-investing-in-staff/> (дата звернення: 09.10.2025).
2. 8 Reasons why you should invest in Barista Training. *CTA training*: веб-сайт. URL: <https://clubtraining.com.au/blog/8-reasons-why-you-should-invest-in-barista-training/> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Are barista training classes worth it? *Texas coffee school*: веб-сайт. URL: <https://texascoffeeschool.com/are-barista-training-classes-worth-it/#:~:text=While%20it's%20true%20that%20there,It's%20true%20in%20every%20i ndustry> (дата звернення: 10.10.2025).

Волчек Р. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій

Москалюк Г. О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

КОНСТРУКТИВНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕМОВИН

В умовах невизначеності, які на цей час панують в Україні, актуальним є постійний моніторинг показників ділової активності підприємств з метою збереження їх конкурентних переваг на ринку. Наявність стійкого розвитку у діяльності підприємства досягається вчасним та вдалим проведенням процедур реструктуризації. Реструктуризація бізнесу зазвичай пов'язана із подоланням опору й управлінням конфліктами під час впровадження змін. Тому вкрай важливим є вміння топ-менеджменту підприємства використовувати конструктивні прийоми під час ведення ділових перемовин задля нівелювання ризикових проявів у діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у характеристиці прийомів ведення ділових перемовин, використання яких дозволить зберегти конструктивний діалог між співрозмовниками під час прийняття управлінських рішень.

Конструктивний напрям ведення ділових перемовин, на нашу думку, буде полягати в тому, що людина присікає ескалацію емоційного збудження окремих співрозмовників чи співрозмовника, використовуючи техніку переривання неконструктивних відхилень від теми. Сутність цієї техніки полягає в тому, щоб повернути дискусію у ділове русло та зацікавити сторони у її результативності.

Задля погашення ескалації емоційного збудження при проведенні ділових перемовин, зазвичай використовують три стратегічних прийоми [1]:

1. Реакція на предметному рівні – «Правило КПД»;
2. Реакція на емоційному рівні – «Емоційна жовта картка»;
3. Реакція на метарівні – «Реакція – відповідь за Брендмайєром» [1].

Під час перших ознак початку конфронтації, яка ставить під сумнів репутацію доповідача, його імідж та компетентність, є сенс використати стратегію переривання конфронтації на предметному рівні. Тобто, швидко й безболісно та наполегливо повернутись до обговорення основної теми. Отже, якщо бесіда перейшла в інше від основної теми русло й існують нападки особистісного характеру й словесні атаки, то треба намагатись виходячи із принципів етики ділового спілкування коректно повернути бесіду до основної теми. Найбільш адекватною реакцією буде використання правила КПД.

Правило КПД: 1. К – оцінка: дайте оцінку темі розмови з боку мети дискусії; 2. П – повернення: поверніться до головної теми бесіди; 3. Д – поглиблення: треба поглибитись в основну тему, щоб вона знову стала основним предметом для обговорення.

Наприклад: К – оцінка: «будь-ласка, не переходьте на сторонні теми. Давайте залишімся в обговоренні головної теми нашої дискусії та не будемо відкланятись від неї».

П – повернення: «Наша тема сьогодні – розробка варіантів стратегічних змін у діяльності нашого харчового підприємства».

Д – поглиблення: «Я хотів би звернути Вашу увагу на особливості проведення реструктуризації активів у цеху 1 та... Одним із засобів досягнення цього є...»

Перевагою правила КПД є те, що Ви швидко займаєте позицію лідера в перемовинах.

У випадку, коли незважаючи на Ваші наміри повернути дискусію у ділове русло, опонент продовжує сперечатись й переходить на особистості й емоційність його виступу набирає обороти, то доцільним буде використати такий прийом як «емоційна жовта картка». Цей прийом дозволяє Вам правильно реагувати на емоційні пастки, які виставляє Ваш співрозмовник, оскільки саме просте у цьому випадку, спонукати співрозмовника пояснити що він мав на увазі.

Суть «емоційної жовтої картки» полягає в тому, що Ви із усмішкою запитуєте свого співрозмовника «Що це все означає?». Зазвичай у відповідь на це будуть виправдання або пояснення, а в 90% випадків Ваш співрозмовник поверне бесіду у ділове русло. Фразу «Що це означає?» можна казати й більш емоційно, на кшталт «Що це означає? Ви виглядаєте смішно, мені було б на Вашому місці соромно за слова, які Ви зараз висловили».

Якщо спір досягає накалу й треба прискікти конфронтацію на Ваших умовах або подальша бесіда немає сенсу, то використовують реакцію «відповідь за Бредмайєром». За цим правилом, Ви лишаєте предметний та емоційний рівні ведення дискусії. Ви чітко даєте зрозуміти своєму співрозмовнику, що те, як він себе поводить, Вас не влаштовує й протиріч його думці Ви протиставляєте думку більшості осіб. У якості прикладу можна навести наступний вислів: «Будь-ласка, в інтересах прийняття конструктивного рішення не відступайте від головної теми та зберігайте діловий тон. Тільки так ми встигнемо за відведений час знайти рішення, яка буде прийнятним для обох сторін».

Узагальнюючи наведену інформацію, зазначимо, що не існує готових рішень для подолання несприятливих ситуацій, між тим, варто дотримуватись двох принципів під час ділової бесіди: намагатися вести себе так, щоб з Вами на наступний день люди хотіли мати ділові стосунки; намагатися ідентифікувати самий легкий аргумент у випадку, коли Вас звинувачують, й спростовувати його, оскільки так легше будувати свою захисну стратегію. Варто також враховувати емоційний стан людини, яка з Вами сперечається, виходячи із класифікації типів особистості за такими критеріями як впевненість у собі та коректність.

Література

1. Подкаст Mach Neu! з професором, доктором Карстеном Бредемайєром, топ-тренером для керівників та фахівцем з комунікаційних стратегій. URL: <https://www.dr-bredemeier.de/blog/kommunikation/mach-neu-podcast-mit-prof-dr-karsten-bredemeier-top-executive-coach-und-kommunikationsstrategie/> (Дата звернення: 11.10.2025).

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ТА ТРАНЗАКЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО: ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку організацій особливої актуальності набуває дослідження стилів лідерства та їхнього впливу на ефективність управління персоналом. Трансформаційне та транзакційне лідерство розглядаються як ключові управлінські підходи, що по-різному впливають на формування мотивації, задоволеність працівників і результативність їхньої діяльності. Аналіз особливостей цих стилів дозволяє виявити оптимальні методи підвищення залученості персоналу та розвитку організаційної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

Трансформаційне лідерство передбачає використання харизми, впливу та стратегічного бачення лідера для підвищення мотивації, залученості та продуктивності персоналу. Керівник виступає зразком для наслідування, визначає місію та напрями розвитку організації, формує цінності й культуру, орієнтовану на зміни, сприяє розкриттю індивідуального потенціалу працівників та стимулює інноваційну активність. Транзакційне лідерство зосереджене на досягненні чітко визначених цілей і завдань через систему винагород і санкцій, підтримує стабільність організаційних процесів, контролює виконання завдань та застосовує формальні управлінські інструменти для регулювання поведінки персоналу, підвищуючи ефективність поточної діяльності. Основна відмінність полягає в тому, що транзакційне орієнтоване на контроль і стимулювання через винагороди та покарання, тоді як трансформаційне спрямоване на натхнення, розвиток потенціалу команди та інновації (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльні характеристики трансформаційного та транзакційного лідерства

Основа для порівняння	Трансформаційне лідерство	Транзакційне лідерство
Концепція	Орієнтація на цінності, мораль, ідеали та потреби співробітників	Орієнтація на відносини лідера з підлеглими та контроль
Підхід до управління	Проактивний – передбачає зміни та розвиток організації	Реактивний – реагує на ситуації та порушення
Умови застосування	Турбулентне або змінне середовище	Стабільне та структуроване середовище
Організаційна культура	Трансформація та вдосконалення системи	Підтримка та розвиток існуючої системи
Стиль поведінки	Харизматичний та надихаючий	Бюрократичний та формальний
Кількість лідерів у групі	Можливо декілька лідерів	Зазвичай один керівник
Основний фокус	Інновації та новаторські підходи	Планування та виконання завдань

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Трансформаційне та транзакційне лідерство широко застосовуються в організаціях залежно від цілей і специфіки діяльності. Близько 30% менеджерів використовують трансформаційний стиль, що підвищує залученість персоналу на 50% і прибутковість на 21%, а транзакційний стиль поширений серед 70% малих підприємств, особливо в роздрібній торгівлі та сфері обслуговування [2].

Перевагами трансформаційного лідерства є: 1) підвищення мотивації та залученості персоналу через спільне бачення та надихаючий вплив; 2) розвиток інноваційності, креативності та саморозвитку співробітників; 3) позитивний моральний і етичний вплив на корпоративну культуру; 4) індивідуальний підхід до потреб і здібностей працівників, що підвищує ефективність їхньої роботи. Недоліки включають: 1) високі вимоги до компетенцій і особистісних якостей лідера; 2) ризик надмірної залежності персоналу від лідера; 3) можливість стресових ситуацій і перевантаження співробітників через високі очікування; 4) складність кількісної оцінки ефективності. Цей стиль стимулює внутрішню мотивацію, формує відданість організації та прагнення до саморозвитку, а працівники активніше долучаються до реалізації стратегічних цілей і змін.

Перевагами транзакційного лідерства є: 1) забезпечення дисципліни та стабільності через чіткі правила і стандарти; 2) прозора система винагород і покарань для контролю продуктивності персоналу; 3) швидке досягнення короткострокових цілей завдяки формалізованим процедурам; 4) простота впровадження і зрозумілості для співробітників. Недоліки включають: 1) обмеження креативності через сувору орієнтацію на правила; 2) переважно зовнішня мотивація (винагорода або покарання), що може знижувати внутрішню зацікавленість; 3) недостатню увагу до розвитку та індивідуальних потреб персоналу; 4) ризик формальної культури, де завдання виконуються лише для винагороди. Транзакційне лідерство ефективне для досягнення короткострокових цілей і підтримки дисципліни, проте тривале застосування може знижувати внутрішню мотивацію та творчу активність працівників.

Підсумовуючи, трансформаційний підхід сприяє розвитку інноваційності, підвищенню залученості персоналу та формуванню внутрішньої мотивації, тоді як транзакційний забезпечує стабільність, дисципліну та ефективне досягнення короткострокових цілей. Вибір стилю лідерства має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності, умов функціонування та стратегічних пріоритетів організації. Рациональне поєднання обох підходів дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати мотиваційні процеси та забезпечити баланс між стабільністю та розвитком організаційної системи.

Література:

1. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Т. 3, № 5. С. 216–227. URL: <https://surl.lt/auisfb> (дата звернення: 15.09.2025).

2. Данилюк Л., Самоденко В. Порівняння моделей «трансформаційного» та «транзакційного» лідерства в контексті міжнародного досвіду. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 11(29). URL: <https://surl.li/tibkdf> (дата звернення: 15.09.2025).

Данилишен Д. І.
магістрант кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту
Вінницький національний технічний університет
Небава М. І.
к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет

ВУЗЛОВІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління інформаційними ресурсами підприємства виступає ключовим чинником забезпечення результативної діяльності підприємства. Воно охоплює систематизацію, зберігання, оброблення та поширення даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, реалізації стратегічних планів і підтримання конкурентних позицій підприємства. В умовах цифрової економіки інформаційні ресурси інтегрують у собі інформаційні, телекомунікаційні, маркетингові та PR-технології, що створює підґрунтя для ефективного ведення бізнесу в умовах інформаційного суспільства та динамічних виробничих змін. Враховуючи високу вартість і швидку еволюцію інформаційних технологій, кожен суб'єкт господарювання змушений формувати власну стратегію управління інформаційними ресурсами, орієнтовану на їх раціональне використання [1, с. 55].

Інформаційні ресурси підприємства становлять сукупність даних, що надходять із зовнішнього середовища або відображають функціонування його внутрішніх підсистем. Вони формують основу інформаційної інфраструктури, яка забезпечується процесами збору, упорядкування та обробки даних за допомогою сучасних технологій і систем. Надалі ці ресурси використовуються менеджментом для підготовки та реалізації як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень.

Як об'єкти управління, інформаційні ресурси охоплюють дані, що застосовуються відповідальними особами у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вимоги сучасності до таких даних забезпечують можливість формування якісних інформаційних продуктів [2, с. 63].

Серед вузлових принципів управління інформаційними ресурсами підприємства варто виокремити: *ефективність* (гарантування доступності, актуальності та релевантності інформації для користувачів усіх рівнів управління); *захищеність* і *конфіденційність* (недопущення несанкціонованого доступу, модифікацій чи втрати даних); *адаптивність* (безперервне вдосконалення інформаційних систем і процесів відповідно до технологічного прогресу та трансформацій бізнес-середовища); *прозорість* (забезпечення належного доступу до інформації, а також функціонування механізмів контролю й аудиту).

Основними складовими системи управління інформаційними ресурсами на підприємстві виступають:

1. *Інформаційна інфраструктура* – сукупність апаратного та програмного забезпечення, що забезпечує збір, збереження, оброблення та передавання даних. До її елементів належать комп'ютери, сервери, мережеве обладнання, бази даних, системи управління ними та інші технологічні рішення.

2. *Організаційна структура управління інформацією* – визначена система розподілу відповідальності за оброблення та використання інформаційних ресурсів. Вона може охоплювати окремі підрозділи (ІТ-відділ, аналітичний відділ), а також спеціалістів різного профілю: менеджерів з інформаційних технологій, системних адміністраторів, аналітиків даних тощо.

3. *Інформаційні потоки* – процеси циркуляції даних усередині підприємства та їх обміну із зовнішнім середовищем.

4. *Зберігання й оброблення даних* – належна організація використання баз даних, архівів чи хмарних сервісів для підтримки ефективного функціонування підприємства.

5. *Інформаційна безпека* – комплекс заходів захисту ресурсів, що включає використання криптографічних методів, контроль доступу, протидію кіберзагрозам, а також політики резервного копіювання й відновлення інформації.

6. *Інформаційні системи управління підприємством* – інтегровані програмні комплекси, що забезпечують планування ресурсів (ERP-системи), управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи), аналіз та візуалізацію даних для прийняття обґрунтованих рішень.

7. *Управління знаннями* – процес створення, збереження та поширення організаційних знань, що сприяє обміну досвідом, збереженню інтелектуальної власності та впровадженню найкращих практик [3].

Управління інформаційними ресурсами є вузловим чинником забезпечення результативності та конкурентоспроможності підприємства. Ефективна система управління інформацією сприяє інтеграції підприємства у зовнішнє середовище, пришвидшує збір та оброблення економічних даних, скорочує час реагування на зміни ринку. Це дає змогу своєчасно отримувати альтернативні варіанти вирішення управлінських завдань, підвищує продуктивність праці, зменшує операційні витрати та забезпечує формування оптимальної стратегії розвитку в умовах конкурентного і динамічного середовища.

Література

1. Гридчук І. А., Урікова О. М. Формування ефективної системи інформаційних ресурсів на підприємствах телекомунікаційної сфери. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3. С. 55–60.

2. Кузьміна О. В., Ільїн Д. М. Щодо визначення поняття та ролі інформаційних ресурсів в управлінні підприємством. Інтелект ХХІ. Серія: Бізнес та інтелектуальний капітал. № 1. 2023. С. 60–64.

3. Гаврильчик Л.С. Методи і моделі управління інформаційною діяльністю та інформаційними ресурсами на підприємствах. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.09.04.html>.

Держак Н.О. к.е.н., доцент
кафедра митної справи та товарознавства ДПУ
Микитенко Т.В. к.е.н., доцент
кафедра митної справи та товарознавства ДПУ

ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ МИТНИЦІ: ЦІННІСНО- МОТИВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Однією з ключових проблем у діяльності митних органів традиційно виступає корупція, що не лише шкодить міжнародному іміджу держави, а й формує недовіру серед бізнесу та суспільства. У цьому контексті система управління персоналом, орієнтована на формування лояльності, відіграє критичну роль.

Дослідженню чинників формування, проявів та рівнів лояльності персоналу присвячена чимала кількість робіт науковців, зокрема вітчизняних, а саме: М. Кузьменко [1, с.2], М.Зось-Кіор[3, с.143], С.Прохоровська [3, с.45] та ін. Лояльність працівника до організації означає його особисту відповідальність, прихильність до цінностей служби, готовність дотримуватися етичних стандартів і сумлінно виконувати свої обов'язки навіть за умов зовнішнього тиску. Створення атмосфери взаємної довіри між керівництвом і працівниками дозволяє зменшити мотивацію до участі в неформальних схемах.

Актуальність упровадження системи лояльності ґрунтується на кількох чинниках, які стосуються реаліями безпекового виклику, міжнародними зобов'язаннями, економічною ефективністю взаємодії суб'єктів ЗЕД з митними органами, цифровізація митниці, яка вимагає високого рівня довіри до персоналу митниці. Впровадження системи лояльності — це не лише про емоційну прихильність до служби. Це — система мотивацій, етичних кодексів, внутрішньої комунікації, прозорих правил гри, гідної оплати та визнання професіоналізму.

В даному дослідженні було проаналізовано як пов'язані між собою чинники впливу. Лояльність персоналу найтісніше пов'язана не лише з умовами праці, а й з ціннісно-мотиваційною структурою особистості, де есенціальність є ціннісно-мотиваційною детермінантою та має на сьогодні цікаву особливість [4, с.12]. Працівники, які мають високий рівень ціннісно-мотиваційних детермінант формують емоційно зріле, стабільне й віддане ядро колективу. В таблиці 1 представлено перелік чинників, які на наш погляд, є найбільш впливовими на лояльність, особливо, серед працівників митних органів, бо в контексті митної служби лояльність персоналу має ще й державотворчий та антикорупційний вимір.

Таблиця 1

Особистісні риси, що впливають на лояльність персоналу митниці (з урахуванням усунення корупційної складової)

Риса	Зміст і прояв у професійній діяльності	Вплив на лояльність і протидію корупції
Есенціальність	Орієнтація на суть державної служби — захист економічних інтересів держави, а не особисту вигоду	Формує внутрішню цілісність і здатність протистояти зовнішнім спокусам; сприяє моральній лояльності
Відповідальність і дисциплінованість	Дотримання службових регламентів, контроль за власними рішеннями	Забезпечує надійність і стабільність роботи колективу, мінімізує можливість зловживань
Професійна доброчесність	Високі етичні стандарти, нетерпимість до хабарництва чи службових зловживань	Є фундаментом довіри до митної системи, посилює інституційну лояльність
Справедливість	Об'єктивність у прийнятті рішень, неупереджене ставлення до суб'єктів ЗЕД	Зміцнює репутацію служби та формує гордість за професію
Емпатія та комунікабельність	Розуміння потреб громадян і бізнесу, ввічливість у спілкуванні	Створює позитивний імідж служби, підвищує лояльність до організації як зсередини, так і ззовні
Громадянська свідомість	Усвідомлення ролі митника як представника держави, що реалізує політику законності	Перетворює лояльність у форму патріотизму; виключає «подвійні стандарти»
Професійна компетентність	Глибокі знання митного законодавства, міжнародних стандартів (WCO, ЕС, СОТ)	Упевненість у власній експертності знижує схильність до неетичних компромісів
Патріотизм і відданість державним інтересам	Відчуття відповідальності за імідж і безпеку країни	Перетворює лояльність у внутрішню місію, а не формальний обов'язок

Для персоналу митниці лояльність не зводиться лише до відданості керівництву — це ціннісна вірність державі, законам та професійній етиці. Ціннісно-мотиваційний підхід, професійна доброчесність, громадянська свідомість і патріотизм формують антикорупційну лояльність, коли працівник діє не через страх покарання, а з внутрішнього переконання у важливості чесного служіння суспільству.

Література

1. Кузьменко М., Малюга В., Флорескул О. (2023) Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. Вісник НУО України № 1 (71) URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/271839>
2. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
3. Прохоровська С. (2023) Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
4. Гр. Маккеон (2021) «Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети». Наш формат. 2021. 224 с.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТРЕС У РОБОТІ КЕРІВНИКА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Сучасні керівники часто працюють в умовах постійного тиску, високої відповідальності й швидких змін. Значне психологічне навантаження створює велика кількість труднощів: необхідність ухвалення важливих рішень в умовах невизначеності, висока плинність кадрів, комунікація з людьми та робота над конфліктними ситуаціями.

Така діяльність в будь-якої людини викликає стрес, що впливає на роботу як самого керівника, так і потенційно на ефективність всього колективу.

Стрес – це емоційний стан організму, що обумовлений великим тиском на особу та згодом здійснює на неї руйнуючу дію. Прикладом цього є дефіцит часу; одночасна надмірна кількість подій та інформації, яку не в змозі опрацювати людина, особиста неприємна ситуація тощо.[1]

У психологічній науці стрес розглядається як особливий стан напруження, що виникає у відповідь на складні чи загрозливі ситуації. Відомий дослідник Ганс Сельє визначав стрес як неспецифічну реакцію організму на будь-яку вимогу, що ставиться до нього. Важливо розрізнити два види стресу:

1. Дистрес – це негативна, руйнівна форма стресу, яка виникає, коли стресові навантаження перевищують адаптаційні можливості організму.
2. Еустрес – це позитивна форма стресу, яка виникає внаслідок сприйняття ситуації як корисного виклику або можливості для розвитку, а не як загрози. На відміну від дистресу, еустрес мобілізує ресурси організму, підвищує концентрацію, покращує самопочуття та сприяє досягненню цілей.

Для керівника необхідно тримати баланс: надмірний стрес заважає, але помірний рівень часто допомагає зібратися та ухвалити правильне рішення.[2]

Причини для формування стресу на роботі різні, в залежності від конкретної ситуації. Це можуть бути постійні нічні зміни, понаднормова робота, за яку не платять, відсутність колегіальності та порозуміння з колегами та багато іншого. При організації спільних проектів зі співробітниками, які дотримуються різних точок зору і по-різному налаштовані на роботу, стрес і нервові зриви також майже гарантовані.

Іншою поширеною причиною є дефіцит часу: керівнику доводиться працювати в умовах, коли важливі рішення потрібно ухвалювати швидко, без можливості детально проаналізувати ситуацію. До того ж, не можна ігнорувати й особисті проблеми керівника, які теж впливають на його психологічний стан.[3]

У довгостроковій перспективі стрес спричиняє погіршення фізичного здоров'я, появи психологічних розладів, таких як депресія або тривожність, зменшення продуктивності й погіршення якості

життя. Частіше виникають емоційні зриви, підвищується дратівливість і конфліктність. Це, у свою чергу, створює напруженість у колективі. Хронічний стрес може призводити до професійного вигорання, коли у керівника втрачається мотивація та інтерес до роботи. Також поширеними наслідками є проблеми зі здоров'ям — від головного болю і безсоння до серцево-судинних захворювань. Для організації це означає погіршення дисципліни, зниження продуктивності та ризик кадрових втрат.[4]

Щоб зменшити негативний вплив стресу, керівники повинні застосовувати різні методи його подолання. Важливим є правильна організація праці: ефективне планування часу, встановлення пріоритетів та делегування частини повноважень підлеглим. Це дозволяє уникати перевантаження і зосереджуватися на найважливіших завданнях.

Існують безпосередньо психологічні методи подолання стресу. До них можна віднести: вміння контролювати власні емоції, розвиток емоційного інтелекту, а також використання технік релаксації та медитації. В розвинених країнах прийнято звертатися до професійних психологів або бізнес-тренерів, які допомагають керівникам правильно боротися зі стресовими ситуаціями.

Фізичне здоров'я є не менш важливим, варто регулярно займатися спортом, корисно харчуватися та дотримуватись правильного режиму сну. Багато керівників, які досягли успіху, підкреслюють, що саме фізична активність та здоровий спосіб життя допомагає їм підтримувати працездатність.

Окремо слід відзначити особистісний розвиток. Керівнику варто вчитися відокремлювати роботу від особистого життя, відкривати для себе нові напрямки, сфери, вміти відволікатися від основного виду діяльності. Це не тільки допомагає боротися зі стресом, а й робить людину більш впевненою у собі [5].

Отже, психологічний стрес у роботі керівника є невід'ємною частиною його діяльності. Не дивлячись на те, що в деяких випадках стрес може мати позитивний вплив, частіше він несе реальну загрозу як для керівника, так і для його організації. Важливо своєчасно вживати заходи зменшення стресу, найбільш ефективними шляхами є раціональна організація праці, турбота про фізичний стан та особистісний розвиток керівника.

Література

1. Стрес на робочому місці, управління стресом. Черкаський державний технологічний університет (ЧДТУ). URL: <https://chdtu.edu.ua/psychological-support/stress-control>
2. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу / Л. М. Карамушка, Д. І. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2016. – № 1. – С. 118 – 126.
3. Осадча Л. А. Проблема стресу у професійній діяльності менеджерів / Осадча Л. А. // Актуальні проблеми сучасної науки: Міжнародний науковий журнал. – Київ-Буковель, Україна, 2016 – II том – С.11 – 15.
4. Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya>.
5. Негативні наслідки стресу: як з ними впоратися? - molfa. molfa. URL: <https://molfa.com.ua/articles/negative-effects-of-stress/>

ДИНАМІКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Динаміка мотивації є ключовим аспектом сучасної психології та менеджменту, який пояснює, чому рівень зацікавленості, ентузіазму та продуктивності людини не є сталим, а постійно змінюється. Це поняття виходить за рамки статичних теорій мотивації, таких як ієрархія потреб Маслоу чи теорія Х і Y МакГрегора, і фокусується на процесах, що спричиняють зміни в мотивації протягом певного часу [1]. Розуміння цих процесів дозволяє менеджерам не лише заохочувати працівників, а й підтримувати їхню зацікавленість у довгостроковій перспективі.

Динаміка мотивації вивчає, як взаємодіють внутрішні та зовнішні фактори, що формують поведінку людини в певний момент часу. Це не просто сума окремих мотиваторів, а складна, безперервна система, де зміни в одному елементі можуть спричинити каскадний ефект в інших.

Поняття «динаміка мотивації» передбачає зміни у силі, спрямованості та структурі мотивації з часом.

Концепція динаміки мотивації охоплює три основні виміри змін:

Зміна сили (інтенсивності). Це стосується рівня енергії та зусиль, які людина готова вкласти в досягнення мети. Наприклад, на початку проєкту працівник може бути надзвичайно мотивованим, однак з часом, через втому, одноманітність або перешкоди, його ентузіазм може згасати. Сила мотивації може також зростати, якщо працівник відчуває, що його внесок цінується, або якщо він отримує позитивний зворотний зв'язок.

Зміна спрямованості. Це стосується того, куди саме спрямована мотивація. Спочатку працівник може бути зосереджений на кар'єрному зростанні (підвищенні), але згодом його пріоритети можуть змінитися, наприклад, на баланс між роботою та особистим життям або на отримання нових навичок. Це може бути пов'язано з особистими змінами (народження дитини, зміна життєвих цінностей) або професійними (вигорання, втрата інтересу до поточної роботи).

Зміна структури. Це найскладніший аспект, що включає переосмислення пріоритетів та ієрархії мотиваційних факторів. Наприклад, для молодого спеціаліста першочерговою може бути висока зарплата, але з досвідом він може почати цінувати нематеріальні чинники, такі як визнання, цікаві завдання, можливість впливати на рішення або сприятливий робочий клімат. Таке переосмислення призводить до фундаментальних змін у структурі мотивації, що впливає на його поведінку та лояльність до компанії.

На динаміку мотивації впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Зовнішні чинники – це чинники, що надходять із зовнішнього середовища, переважно від організації, в якій працює людина. Вони можуть підсилювати або пригнічувати внутрішню мотивацію. До них відносять;

Зміни в організаційній політиці. Реструктуризація, зміна правил роботи або впровадження нових процедур можуть вплинути на мотивацію. Наприклад, якщо компанія переходить на гнучкий графік роботи, це може підвищити мотивацію тих, хто цінує баланс між роботою та життям [2].

Зміни в системі винагород. Впровадження нової системи премій, бонусів або нематеріальних заохочень (наприклад, додаткові відпустки, медичне страхування) безпосередньо впливає на інтенсивність мотивації. Якщо система сприймається як справедлива та прозора, це посилює мотивацію. Навпаки, несправедлива система може призвести до демотивації [3].

Зміни в стилі керівництва. Перехід від авторитарного до більш демократичного або трансформаційного стилю керівництва може значно вплинути на мотивацію працівників. Керівники, які заохочують ініціативу, надають автономію та підтримують своїх підлеглих, сприяють зростанню внутрішньої мотивації та залученості. [4].

Зміни в організаційній культурі. Якщо культура компанії стає більш інноваційною та відкритою до змін, це може мотивувати творчих і цілеспрямованих працівників. І навпаки, бюрократична та жорстка культура може пригнічувати ініціативу, що призведе до зниження мотивації [5].

Зміни в економічному середовищі. Економічні кризи, інфляція або нестабільність на ринку праці можуть змусити працівників змінювати пріоритети, зосереджуючись на фінансовій стабільності, а не на самореалізації. Під час кризи мотивація часто спрямовується на виживання, а не на розвиток [6].

Внутрішні фактори – це особистісні, психологічні чинники, що виходять із самої людини. Вони формують ядро мотивації і є основою для подальших змін. До них належать:

Зміни у потребах. Згідно з багатьма теоріями (наприклад, теорією ERG Альдерфера), потреби людини не є статичними. Зміна життєвого циклу (наприклад, зрілість), особистих обставин або досвіду призводить до того, що одні потреби виходять на перший план, а інші відходять. Наприклад, працівник, який задовольнив свої базові потреби (безпека, стабільна зарплата), починає шукати можливості для самореалізації та професійного розвитку [7].

Зміни в особистих цілях. Цінності та цілі особистості можуть змінюватися під впливом досвіду, освіти або навіть кризових ситуацій. Наприклад, людина може поставити собі за мету не просто отримати підвищення, а заснувати власний бізнес. Це спричиняє фундаментальний зсув у її мотивації, що може призвести до її відходу з поточної роботи або пошуку нових викликів [8].

Ефект самоздійснення. Коли людина досягає мети, її мотивація до досягнення наступних цілей може або зрости (ефект успіху), або зменшитися (ефект «вже досягнуто»). Це демонструє, що успіх сам по собі є важливим мотиваційним фактором. Однак, якщо відсутні нові, амбітні цілі, мотивація може втрачати свою силу [65].

Динаміка мотивації – це не просто статична концепція, а безперервний процес, який залежить від взаємодії між особистими змінами людини та факторами здуовнішньогосередовища. Успішний менеджмент мотивації передбачає не лише розуміння цих факторів, а й здатність прогнозувати їхній

вплив та адаптувати управлінські підходи, щоб підтримувати високий рівень залученості та проктивності працівників у довгостроковій перспективі.

Література

1. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. 2022. Вип. 39. С. 59-63. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.39.10>.
2. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А.,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
3. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. 2018. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29. P. 549-569.
4. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с/
5. Шейн Е., Шейн П. Організаційна культура та лідерство. Джон Вайлі та сини. 2016. 464 с.
6. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
7. Alderfer C.
P. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press. 1972. 236 p.
8. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Що мотивує людину? пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 224 с.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрний сектор економіки України є ключовим елементом продовольчої безпеки та економічної стабільності держави. Однак, після впровадження у 2022 році в Україні воєнного стану, підприємства аграрного бізнесу зіткнулися з безпрецедентними викликами, що окрім іншого, суттєво вплинули на кадрове забезпечення, організацію трудових процесів та управління персоналом. Збереження кадрового потенціалу в умовах воєнного стану стає визначальним чинником економічної стійкості аграрних підприємств. У таких умовах управління людськими ресурсами потребує адаптивності, гнучкості та необхідності пошуку ефективних механізмів управління людськими ресурсами підприємств аграрного бізнесу.

Метою дослідження є визначення ключових особливостей управління людськими ресурсами підприємств аграрного бізнесу України в умовах воєнного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики з урахуванням кризових умов і використання інноваційних HR-технологій.

В умовах воєнного стану підприємства аграрного бізнесу стикаються з безпрецедентними викликами: мобілізацією працівників, міграцією населення, порушенням логістичних ланцюгів і нестачею фінансових ресурсів. Водночас кадрова політика залишається центральним елементом економічної стійкості аграрних підприємств [1, с.24].

В умовах постійної небезпеки та мобілізації суттєво знизилася мотивація працівників. Психологічне виснаження, невизначеність і соціальна нестабільність негативно впливають на продуктивність праці та командну взаємодію. Як зазначається у сучасних дослідженнях, актуальним напрямом стає розвиток психологічної підтримки персоналу, впровадження програм збереження ментального здоров'я, а також створення сприятливого організаційного клімату навіть за умов віддаленої роботи [2, с.18].

Управління людськими ресурсами аграрних підприємств має враховувати високий рівень кадрових ризиків. За результатами дослідження встановлено, що дефіцит робочої сили у сільському господарстві перевищує 30 % порівняно з довоєнним періодом, що зумовлює необхідність активного залучення внутрішньо переміщених осіб, розвитку системи внутрішнього резерву кадрів і створення програм професійного навчання та перекваліфікації персоналу [3, с.52].

В таких умовах, актуальним напрямом удосконалення управління людськими ресурсами, може стати – впровадження системи внутрішнього резерву кадрів, що здатне дозволити швидше заміщувати ключові посади у разі мобілізації чи вимушеного переміщення працівників. Такий підхід підвищує

стійкість підприємства до кадрових ризиків і мінімізує втрати ефективності виробничих процесів.

Також, в умовах воєнного стану підприємствам аграрного бізнесу доцільно активніше співпрацювати з навчальними закладами та створювати програми стажувань для молоді, що в певній мірі може виступити допоміжним заходом з залучення необхідних кадрів.

Ефективним інструментом стабілізації кадрової ситуації також є і впровадження адаптивного HR-менеджменту, який передбачає гнучке планування робочого часу, цифровізацію процесів управління, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку працівників у кризових умовах [4, с.31].

Важливою складовою сучасної HR-стратегії є використання інноваційних підходів до управління персоналом: автоматизація кадрових процесів, впровадження електронного документообігу, онлайн-тренінгів і платформ внутрішньої комунікації. Такі технології не лише підвищують ефективність управління, а й сприяють гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища [5, с.40].

Отже, управління людськими ресурсами підприємств аграрного бізнесу в умовах воєнного стану має базуватися на принципах адаптивності, цифровізації та соціальної підтримки. Реалізація моделі адаптивного HR-менеджменту дозволяє зберегти кадровий потенціал, зменшити плинність кадрів та забезпечити безперервність виробничих процесів навіть у кризових умовах.

Література

1. Shovkun-Zablotska, L., Pysarenko, V., Sierova, L., Tegipko, S. (2024). Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*, 2024, vol. 1, pp. 64–77. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7qYGkWw7/>
2. Savkiv, U., Sydor, H. (2023). Human Resource Management in the Context of Risks Caused by the War in Ukraine. *EUNG Journal*, 2023. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/584>
3. Shumilin, A. Особливості регулювання ринку праці у сільському господарстві України в умовах воєнного стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024, т. 2, № 87, с. 47–58. URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/514>
4. Сердюк, О. І., Корнійчук, А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Харків: БТУ, 2024. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55077>
5. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023, № 48. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/works/7nqYZR69/>

Данчева О.М.,
старший викладач
Мельничук О.А.
здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ЛІДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції ефективність діяльності організації виступає визначальним чинником її стабільності та розвитку. Однак ефективність – це не лише результат упорядкованості бізнес-процесів чи впровадження новітніх технологій, це, перш за все, результат людської діяльності, спрямованої на досягнення спільних цілей. Особливе значення в ефективній діяльності організації має лідер, адже саме він сприяє згуртованості колективу, формує мотивацію працівників та визначає стратегічні орієнтири. Лідерство сьогодні розглядається не лише як риса окремої особистості, а як комплексний управлінський і соціально-психологічний феномен, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність і результативність роботи організації.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості [1, с. 7]. Лідер – це не синонім керівника. Якщо керівник уповноважений формальною посадою, то лідер отримує владу завдяки своєму авторитету, впливу, здатності мотивувати та надихати. В ідеальній моделі ці дві ролі поєднуються в одній особі, що значно підвищує ефективність управління.

Лідер виконує багатогранну роль у функціонуванні організації. Одним із ключових завдань лідера є забезпечення якісної комунікації. Чітке формулювання цілей та прозоре донесення інформації створює передумови для злагодженої командної роботи та зменшує ризик непорозумінь. Завдяки цьому працівники краще усвідомлюють свої завдання і відповідальність, що підвищує загальну результативність. Не менш важливою є роль лідера у формуванні робочого середовища. Лідери створюють атмосферу довіри, поваги та взаємної підтримки, що стимулює командну взаємодію та креативність. Коли співробітники відчувають цінність власної праці, рівень їхньої залученості та задоволеності суттєво зростає. Завдяки лідерству підвищується й продуктивність організації. Надихаючи команду, правильно розподіляючи обов'язки та враховуючи сильні сторони працівників, лідер забезпечує ефективне досягнення поставлених завдань. Крім того, своєчасне виявлення проблем і грамотне управління процесами дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити якість результатів. Також лідер виконує функцію мотиватора та стратегічного орієнтира. Він формує бачення майбутнього організації та спрямовує зусилля колективу на його реалізацію. Уміння мотивувати й підтримувати працівників у

процесі досягнення цілей є визначальним фактором стійкості та успіху організації.

У науковій літературі виділяють кілька основних стилів лідерства, кожен із яких має свій вплив на ефективність організаційної діяльності [2]:

1. Авторитарний стиль – передбачає жорсткий контроль і централізацію влади. Він забезпечує швидкість прийняття рішень та дисципліну, однак знижує ініціативність і мотивацію персоналу.

2. Демократичний стиль – ґрунтується на участі працівників у процесі ухвалення рішень. Сприяє підвищенню залученості, розвитку креативності та відповідальності співробітників, хоча може уповільнювати управлінські процеси.

3. Ліберальний стиль – надає значну свободу працівникам у виборі способів роботи. Позитивно впливає на розвиток самостійності та інноваційності, проте може призвести до браку дисципліни та координації.

Слід зазначити, що в сучасній практиці жоден з цих стилів не є універсальним. Ефективний лідер повинен володіти гнучкістю та вміти адаптувати свій підхід залежно від конкретної ситуації, рівня зрілості команди та складності завдання. Ця концепція, відома як ситуаційне лідерство, передбачає, що лідер може бути авторитарним у кризовий момент, демократичним при пошуку інноваційних рішень і ліберальним при роботі з високомотивованими фахівцями.

У сучасних умовах вимоги до лідерських компетенцій зазнають суттєвих трансформацій, що особливо проявилось під час пандемії. Дослідження Boston Consulting Group (2020) виявило, що ефективний лідер має поєднувати три виміри: «голову» (стратегічне бачення майбутнього), «серце» (здатність до комунікації та взаємодії з людьми) та «руки» (уміння реалізовувати конкретні дії й досягати результатів) [3]. У стабільні періоди керівники зазвичай зосереджуються переважно на «голові» (69%) та «руках» (44%), тоді як аспект «серця» отримує значно менше уваги (25%). Узагальнюючи, сучасний лідер повинен володіти такими ключовими якостями та навичками як стратегічне мислення, здатність мотивувати, комунікабельність, емпатія, гнучкість та уміння працювати в команді.

Отже, лідерство є невід’ємним елементом ефективного функціонування організації. Від того, наскільки лідер здатний поєднати стратегічне бачення із турботою про колектив і конкретними діями, залежить продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії.

Література

1. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій. Харків.: ХНУМГ ім. Бекетова., 2022. – 74 с.

2. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.

3. Еволюція лідерства: від сакрального – до розподіленого | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://tinyurl.com/2273o5lp> (дата звернення: 29.09.2025).

Ріктор Т.Л.
канд.філос.н., доцент
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
ННІ менеджменту та психології
АПН України м. Київ

ПОБУДОВА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ ЯК СУЧАСНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ БАЗИС

Сьогодні, на жаль, ще й досі існує в світі багато підприємств (компаній), які не є успішними, а їх людський капітал не використовується оптимальним чином. В свою чергу, це негативно відображається на долі працюючих громадян своєї країни, які починають шукати своє «щастя» за кордоном.

Гостро вищезазначене відчувається в Україні з її вкрай важкому стані економіки підприємств і мільйонами емігрантів і заробітчан ще до початку війни 2022 р. Адже розвиток країни здійснювався «навмання», без відповідного поєднаного політичного, економічного і наукового вектору розвитку та урахування євроінтеграційних процесів. А сама ідеологія людиноцентризму як фундаменту цивілізаційного руху до прогресу, взагалі серйозно на рівні держави не сприймалася.

Проблема успішної економіки підприємств розглядається зазвичай з позицій злагодженої взаємодії трьох основних факторів. Мова йде про: фінансові ресурси (включаючи інвестиції); сучасні матеріально-технічні і енергетичні ресурси; людські ресурси у вигляді людського капіталу, який забезпечує взаємодію двох вищевказаних ресурсів. І все це заради одержання прибутку через виробництво товарів чи надання послуг для споживачів.

Досліджуючи провідні роботи українських вчених з проблеми управління, а саме монографію за заг.ред. Дмитренка Г.А. в якій згадується про багато фактів визначення первинності людської діяльності в економічних процесах [1, с. 73-92]. Щодо закордонних провідних праць з управління, то слід виокремити працю Лі Куан Ю. «Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу», в якій, перш за все, йдеться про відому японську систему якості, що обумовлюється злагодженими діями взаємодіючих працівників та участю їх в спеціальних гуртках якості. Видатний державний діяч Лі Куан Ю стверджував, що «якість людських ресурсів – єдиний і дуже важливий чинник, який визначає конкурентоспроможність країни... а ключем до інновацій і технологій є люди» [2, с. 112-113]. Також, не можна не згадати фундаментальну працю Ісікава Каору «Японські методи управління прогресом», де зокрема йдеться про те, що економічні кризи провокують певні прогресивні дії людей [1, с. 127].

Основною ознакою сучасної цивілізації є гуманістичність соціально-економічних відносин в суспільствах, яка пов'язана з максимальним використанням трудового і людського потенціалу кожної особистості в інтересах самої особистості, так і з одночасним урахуванням суспільних інтересів. Останнє підкреслюється терміном «Новий гуманізм», за принципом: «і собі і людям» [1].

Одним із найбільш технологічних досліджень в контексті використання на практиці первинності людської діяльності для побудови успішної економіки підприємств (за допомогою соціальних інновацій) є праця Гемел Гері і Заніні Мікеле [3]. Побудована ними людиноцентрична модель ефективної економіки підприємств може стати прикладом для використання в Україні, у зв'язку з чим потребує більш ретельного дослідження.

Треба знайти кожному його місце за відповідними природними професійно-особистісними та людськими якостями, встановити конкурентні цілі і визначити кінцеві результати, допомогти зменшити зайві витрати часу на виконання бюрократичних завдань та надати працівникам внутрішнього натхнення до продуктивної праці як для себе.

В цьому руслі авторами «Людинократії...» на численних прикладах компаній різного масштабу і профілю діяльності зроблено вичерпний аналіз наслідків бюрократичного управління і демонструють альтернативну модель, яка спирається на людей. При цьому люди не розглядаються як «ресурси», що слугують тільки цілям організації. Вчені пояснюють, як саме бюрократія душить сучасні організації, наводячи влучні приклади, як створювати більш інноваційні організації, в яких розкриватиметься пристрась і талант кожного працівника.

Згадаємо, що Ш.Ричи і П.Мартін визначили 12 факторів мотивації, серед яких тільки один має матеріально-економічний характер. Всі інші мають соціальний і психологічний характер, що пов'язані в основному з потребами самореалізації в соціальному середовищі. Спираючись на ці принципи, безумовною умовою існування сучасної економіки підприємств стає людиноцентризм, що сприяє самореалізації кожного працівника, пробуджує в ньому творчість, самовідданість, сміливість, пошук шляхів підвищення компетентності. Саме це підтримує цивілізаційний розвиток економіки задля людей і за сприяння людей, реалізуючи ідеологію людиноцентризму на шляху до прогресу.

Авторка стверджує, що треба наново визначити мету, яка полягає в тому, щоб збільшити внесок кожного працівника в процес. І, звісно, кожній структурі, системі, процесу та практиці треба прищепити людиноцентристські принципи. Вони відкривають нам шлях до побудови постбюрократичних організацій. Разом вони формують геном людинократії.

Література

1. Науково-технологічні засади формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти в руслі нового гуманізму: монографія / Г.А.Дмитренко, Л.О.Згалат-Лозинська, Н.В.Головач, Т.Л.Ріктор та ін.; за заг.ред. Г.А.Дмитренка. Київ: МАУП, 2024. 300 с.

2. Лі Куан Ю Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / ред. Г.Елісон, Р.Д.Блеквілл, Е.Вайн; пер. з англ. О.Лобастовой. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 224 с.

3. Гемел та Мікеле Заніні. Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе / Пер. з англ. Дмитро Кожедуб. – К.: Лабораторія, 2021. – 320 с.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де конкурентоспроможність все більше залежить від ефективного управління людськими ресурсами та знаннями. Управління знаннями є ключовим чинником інноваційного розвитку, оскільки дозволяє створювати, накопичувати, передавати та використовувати інтелектуальний капітал організації. Система управління людськими ресурсами має інтегрувати наступні процеси, що зображені на рис.1. з механізмами управління знаннями.

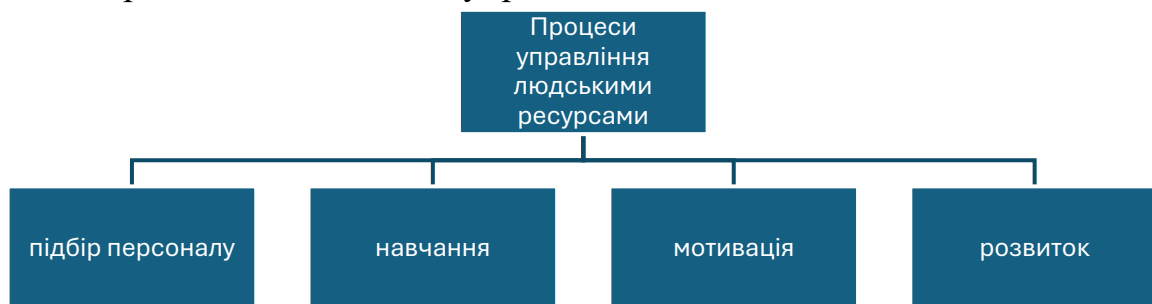


Рис.1. Процеси управління людськими ресурсами.

Джерело: складено за [1]

Важливо, щоб організаційна культура підтримувала відкритість до обміну досвідом і забезпечувала довіру між працівниками. Впровадження цифрових технологій, таких як корпоративні інформаційні системи, бази знань та внутрішні платформи для комунікації, сприяє ефективному управлінню знаннями та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Одним із сучасних підходів до розвитку персоналу є концепція навчальної організації [2, с. 164–165], що ґрунтується на ідеї безперервного професійного вдосконалення працівників і здатності підприємства до самонавчання. Така організація заохочує обмін знаннями між підрозділами, створює внутрішні спільноти практики, розвиває культуру довіри та підтримує ініціативність працівників. Особливе значення має розвиток лідерства, що сприяє навчанню інших і формуванню середовища, орієнтованого на інновації та спільне зростання. Такий підхід забезпечує не лише підвищення компетентності персоналу, а й формування стійкої конкурентної переваги підприємства завдяки накопиченню унікального інтелектуального капіталу.

Водночас важливим завданням менеджменту є оцінювання ефективності системи управління знаннями. Для цього використовують кількісні та якісні показники, що показані у таблиці 1, які характеризують не лише результативність процесів навчання, а й ступінь інтеграції знань у стратегічні рішення компанії.

Таблиця 1

Показники оцінювання ефективності системи управління знаннями

Показник	Зміст	Очікуваний результат
Рівень залученості працівників	Відсоток персоналу, який бере участь у навчальних програмах, тренінгах, воркшопах	Зростання мотивації та командної взаємодії
Частота оновлення баз знань	Періодичність актуалізації інформаційних ресурсів і внутрішніх баз даних	Підвищення якості управлінських рішень
Кількість інноваційних ініціатив	Число пропозицій щодо удосконалення процесів, продуктів або сервісів	Формування культури інновацій
Швидкість реагування на зміни ринку	Час, необхідний для адаптації стратегії чи технологій до нових умов	Зміцнення конкурентоспроможності
Рівень збереження знань при плинності кадрів	Частка критичних знань, які зберігаються в організації після звільнення ключових співробітників	Зменшення втрат інтелектуального капіталу та стабільність процесів

Джерело: складено автором за [3-5]

Отже, управління людськими ресурсами та знаннями підприємства виступає взаємопов'язаними елементами єдиної системи розвитку організації. Поєднання цих напрямів забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й формування гнучкої, інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Література

1. Управління людськими ресурсами - Management.com.ua. *Management.com.ua* .: Менеджмент для управлінців. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html#google_vignette (дата звернення: 11.10.2025).
2. Жалонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. *Galician economic journal*. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 11.10.2025).
3. Shymanovska-Dianyach L., Lozova O. Knowledge Management in the Enterprise: Models, Stages and Technologies. *Economics: time realities*. 2023. Т. 4, № 68. С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.04.2023.8> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Учасники проєктів Вікімедіа. Управління знаннями – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_знаннями (дата звернення: 11.10.2025).
5. Sokol V., Bilova M., Kosmachov O. Typical functionality, application and deployment specifics of knowledge management systems in IT companies. *Вісник національного університету Львівська політехніка*. 2020. Т. 8. С. 45–54. URL: <https://doi.org/10.23939/sisn2020.08.045> (дата звернення: 11.10.2025).

КОМПЕТЕНТІСНА МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору та зростання вимог до ефективності бізнес-процесів особливого значення набуває стратегічне управління персоналом. Компетентнісна модель виступає ключовим інструментом формування персоналу, здатного адаптуватися до динамічних змін галузі. Вона дозволяє визначати, розвивати й оцінювати необхідні для успішної діяльності компетенції працівників, забезпечуючи відповідність між цілями компанії та потенціалом персоналу. Це створює підґрунтя для сталого розвитку енергетичної компанії.

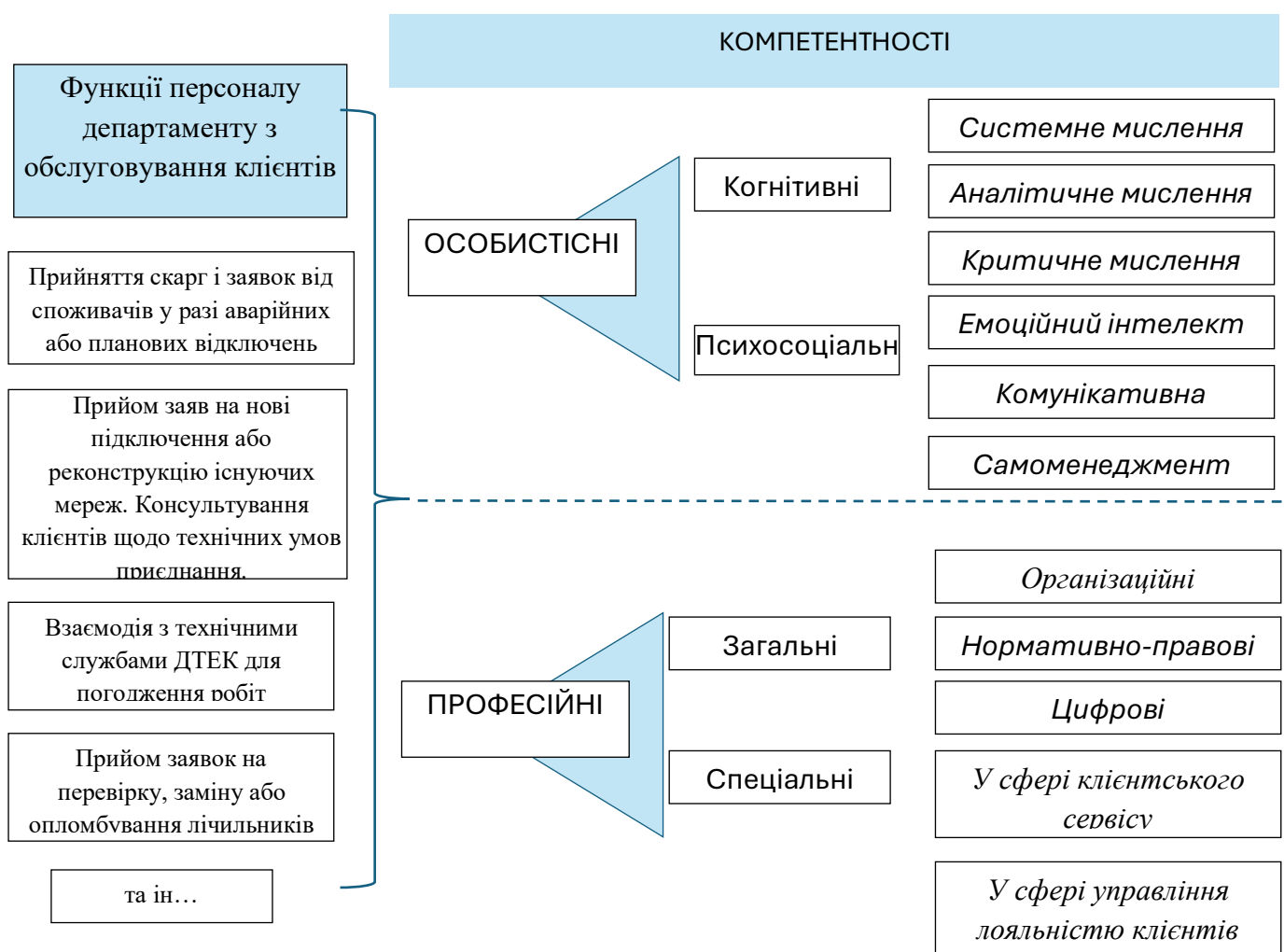


Рис. 1. Функціонально-компетентнісна модель взаємодії з клієнтами

Джерело: побудовано за [3]

За допомогою моделі відобразимо логіку формування компетентностей персоналу департаменту по взаємодії з клієнтами, що дозволяють виконувати функції з обслуговування клієнтів.

Формування стратегії управління персоналом на засадах компетентнісного підходу має ряд переваг:

- компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити професійні вимоги до кожної посади, забезпечуючи оптимальне використання потенціалу працівників;
- орієнтація на розвиток ключових компетенцій сприяє підвищенню кваліфікації, лідерських і комунікативних якостей менеджерів [1,2].

Побудуємо функціонально-компетентнісну модель взаємодії з клієнтами (рис.1).

Більш деталізовано складові формування компетентностей відобразить екосистема. Екосистема компетентностей менеджера по взаємодії з клієнтами відображає різні види компетентностей, згруповані у відповідні кластери. Вона включає опис ключових компетентностей і відповідних поведінкових індикаторів, які є визначальними для ефективної взаємодії з клієнтами, забезпечення високої якості сервісу та підтримання позитивного іміджу компанії ДТЕК.

Кожна компетентність має чітко визначений опис очікуваного рівня професіоналізму, що дозволяє оцінювати ефективність працівника та планувати його подальший розвиток.

Таблиця 1

Екосистема компетентностей персоналу департаменту по взаємодії з клієнтами енергетичної компанії

Види компетентностей	Кластери компетентностей	Компетентності	Поведінкові індикатори
1. Особистісні	1.1 Когнітивні	1.1.1 Системне мислення	Розуміння взаємозв'язку між підрозділами компанії, бізнес-процесами та потребами клієнтів; здатність приймати рішення з урахуванням корпоративної стратегії.
		1.1.2 Аналітичне мислення	Уміння збирати, систематизувати та аналізувати дані про клієнтів, споживання, ринок та конкурентів для формування пропозицій щодо покращення сервісу.
		1.1.3 Критичне мислення	Оцінювання ефективності комунікацій із клієнтами
	1.2 Психосоці	1.2.1 Емоційний інтелект	Контроль емоцій у стресових ситуаціях; уміння слухати клієнта; емпатійність;

Види компетентностей	Кластери компетентностей	Компетентності	Поведінкові індикатори
2. Професійні			коректна реакція на скарги; формування довіри у спілкуванні.
		1.2.2 Комунікативні	Здатність підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами різних категорій; уміння аргументовано презентувати послуги; проведення переговорів; формування лояльності клієнтів; конструктивна робота зі скаргами.
		1.2.3 Самоменеджмент	Ефективне планування робочого часу; дотримання корпоративних стандартів; здатність працювати в умовах високого навантаження; орієнтація на результат; постійний професійний розвиток.
	2.1 Загальні	2.1.1 Організаційні	Планування і координація взаємодії з клієнтами; ведення баз даних; звітність; взаємодія з іншими відділами компанії для забезпечення якісного сервісу.
		2.1.2 Нормативно-правові	Знання енергетичного законодавства України; розуміння прав і обов'язків споживачів; дотримання внутрішніх політик і стандартів компанії.
		2.1.3 Цифрові	Робота з CRM-системами, корпоративними платформами та електронною поштою; використання аналітичних інструментів для моніторингу клієнтських показників; цифрова грамотність.
	2.2 Спеціальні	2.2.1 У сфері клієнтського сервісу	Проведення консультацій; супровід клієнта від звернення до вирішення питання; персоналізований підхід; формування позитивного клієнтського досвіду.
		2.2.2 У сфері управління лояльністю клієнтів	Аналіз зворотного зв'язку; ініціювання покращень у сервісних процесах; участь у програмах підвищення клієнтської задоволеності.

Джерело: сформовано за [3]

Запропонована модель забезпечує можливість оцінити рівень розвитку компетентностей менеджерів. Використана методика оцінювання персоналу дає змогу зіставити самооцінку працівника з оцінкою, наданою HR-експертами або керівниками. Це дозволяє:

- отримати об'єктивне уявлення про рівень компетентності співробітника;
- виявити відмінності між власним сприйняттям і оцінкою з боку керівництва;
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони;
- здійснити візуальний аналіз результатів (зокрема через гіперкола компетентностей);
- спланувати заходи для підвищення кваліфікації та розвитку ключових навичок.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість розробки й впровадження функціонально-компетентної моделі як основи для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами в енергетичній компанії. Сформована екосистема компетентностей менеджера клієнтського сервісу сприяє цілісному розвитку персоналу, забезпечує відповідність між функціональними завданнями й професійними якостями працівників, а також створює умови для покращення якості обслуговування споживачів.

Література:

1. Руденко М. Компетентнісний підхід в оцінюванні персоналу фінансових установ // *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 1, № 33. С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>
2. Писаренко С. В. Інноваційні методи управління персоналом / С. В. Писаренко // Вісник економіки (MGU Odessa) — PDF. — 2020. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/11.pdf>
3. Тютюнник В. М. Методика оцінювання компетентностей персоналу відповідального за організацію та ведення військового обліку. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2025. Вип. 2 (85). С. 111–119. DOI: 10.33099/2304-2745/2025-2-85/111-119.
4. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915>

СЕКЦІЯ 5
СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНО-
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
БІЗНЕСУ

Fomenko Anna

Doctor, Scientific Employee,
Wismar University of Applied Sciences: Technology, Business and Design,
Germany

Kalaman Olga

Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor at
Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

EUROPEAN LEGAL FRAMEWORK FOR COMPLIANCE
MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF COMPLIANCE
EDUCATION IN UKRAINE

European legal framework for compliance management as an essential component of compliance education in Ukraine At its core, compliance is about following rules. However, the notion of compliance extends beyond a simple adherence to legal mandates. It encompasses a broader spectrum of obligations, including those derived from private standards and ethical considerations. The fundamental question for any entity, particularly businesses operating in diverse environments, is to discern which specific rules are pertinent to their operations.

A compliance management system enables an organization to demonstrate its commitment to complying with:

- relevant laws;
- regulatory requirements;
- private standards such as ISO 37001;
- organizational standards;
- standards of good governance;
- generally accepted best practices;
- ethics;
- the expectations of the interested parties.

The compliance management system has become an integral part of any organization that aims to be successful and sustainable in the long term.

Compliance can be understood narrowly or broadly:

- Compliance in the narrow sense primarily refers to the adherence to public and private rules. Public rules are those issued by the state, such as laws and governmental regulations, which are binding on all citizens and entities within its jurisdiction. Private rules, on the other hand, are established by private parties and become binding through contractual agreements. These can include terms of service, industry standards, or internal company policies. ISO and CEN standards are well-known examples of such private rules. .

- Compliance in the broader sense expands this definition to include ethical rules. These rules are not necessarily codified into law or contract but derive their authority from social or cultural practices and norms. They represent what is considered morally right or wrong within a given society or community. While not legally enforceable in the same way as public or private standards, ethical considerations play an increasingly significant role in shaping corporate behavior and public perception.

What rules must a company comply with?

- Public rules: issued by the state to be followed by the citizens
- Private standards: issued by private parties, if binding on a contractual basis
- Ethical rules: can claim respect due to social or cultural practices

The distinction between legality and legitimacy is crucial for understanding how to manage compliance effectively. Legality denotes adherence to the letter of the law. An action is legal if it conforms to existing laws and regulations. However, legitimacy refers to whether an action is perceived as right or just from the perspective of individuals or social groups. It is possible for an action to be legal but widely considered illegitimate. For example, large corporations may be allowed by law to fund election campaigns, but many citizens see this as illegitimate because it creates undue influence over the democratic process. These situations often lead to public outcry, reputational damage, and ultimately, calls for new regulations or changes in corporate practice. Hence, effective compliance strategies must consider not only legal obligations but also the broader ethical and societal expectations.

The regulatory landscape for compliance is characterized by a complex interplay of rules originating from different levels of governance: international, supranational, and national. This multilevel governance creates a complex “puzzle” for organizations operating across borders.

International law constitutes a complex system of rules and principles that primarily governs relations between sovereign states. However, its scope extends to other actors such as international organizations, non-state actors, and, in certain instances, individuals. The sources of international law are diverse and include:

- Treaties: Formal agreements between states, such as conventions, covenants, and protocols. These are legally binding on the states that ratify them.
- Customary Law: Practices that have been consistently followed by states out of a sense of legal obligation, becoming accepted as law over time.
- General Principles of Law: Fundamental legal principles recognized by major legal systems worldwide.
- Jurisprudence: Decisions of international courts and arbitral tribunals, which contribute to the interpretation and development of international law.

Therefore, today, it is important for the educational process to emphasize current relevant ISO standards on compliance, in particular:

- systemic thinking – the ability to identify risks throughout the entire business process;
- analytical skills – the ability to quickly understand new laws and regulations;
- communication skills – the ability to explain complex issues simply, the ability to persuade management to implement new rules;

- stress tolerance – the ability to work under legal pressure on the one hand and with the company's business interests on the other.

It is these ultimate challenges that will await a compliance management specialist in practical business activities.

Literature

1. International Organization for Standardization. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. Available at: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (accessed 14 October 2025).

2. International Organization for Standardization. ISO 37302:2025. Compliance management systems — Guidance for the evaluation of effectiveness. Geneva: International Organization for Standardization, 2025. Available at: <https://www.iso.org/standard/37302> (accessed 14 October 2025).

3. International Organization for Standardization. ISO 37003:2025. Compliance management systems - Guidance for competence management. Geneva: International Organization for Standardization, 2025. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37303:ed-1:v1:en> (accessed 14 October 2025).

4. OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. (accessed 14 October 2025).

5. Civil Law Convention on Corruption (CETS No. 174). Strasbourg: Council of Europe, 1999. Available at: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=174> (accessed 14 October 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine No. 3813-IX of 18 June 2024 On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the tax administration peculiarities during the martial law for taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3813-IX> (accessed 14 October 2025).

ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ЕКОЛОГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Глобалізація та міжнародна інтеграція суттєво впливають на сучасний екологічний менеджмент, створюючи як нові можливості, так і складні виклики. З одного боку, міжнародні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року, сприяють впровадженню екологічних стандартів та політик у різних країнах, стимулюючи розвиток «зеленої» економіки та підвищення відповідальності бізнесу за вплив на довкілля [1]. З іншого боку, глобалізація посилює тиск на природні ресурси, що може призвести до погіршення екологічної ситуації. Це вимагає від держав і бізнесу впровадження принципів сталого розвитку, орієнтованих на збереження довкілля [2].

Міжнародна інтеграція накладає додаткові вимоги щодо узгодження екологічних стандартів та політик, проте значні розбіжності у рівні розвитку, політичних системах та економічних можливостях різних країн ускладнюють формування єдиних глобальних норм. Це часто призводить до явища, відомого як «екологічний демпінг», коли країни з менш суворими екологічними вимогами приваблюють інвестиції, що створює додаткові ризики для глобального довкілля [3].

Екологічний демпінг є одним із ключових викликів сучасного глобалізованого ринку, коли країни або підприємства з менш жорсткими екологічними стандартами отримують конкурентну перевагу, залучаючи інвестиції та виробництво, яке в умовах суворих екологічних норм було б економічно не вигідним [1]. Це явище проявляється у переміщенні забруднюючих виробництв у країни з низьким рівнем контролю за викидами та утилізацією відходів, що знижує витрати на охорону довкілля та дозволяє виробляти продукцію дешевше на світовому ринку [2]. Наслідком такого процесу є погіршення стану навколишнього середовища у країнах із слабким контролем, створення нерівних умов для бізнесу в країнах із суворими стандартами та підвищення глобальної екологічної напруги.

Екологічний демпінг особливо помітний у тих галузях, де виробництво потребує значних ресурсів і супроводжується інтенсивним забрудненням. Так, у легкій промисловості поширеною практикою є перенесення виробничих потужностей у країни, де екологічні норми менш вимогливі. У таких умовах підприємства уникають значних витрат на природоохоронні заходи, що дає їм змогу знижувати собівартість продукції й зміцнювати позиції на світовому ринку. Подібна ситуація характерна і для видобувних підприємств, які часто обирають регіони з недостатнім екологічним контролем. Це стає причиною деградації земель, погіршення якості водних ресурсів і зростання екологічних ризиків для населення прилеглих територій.

Разом з тим, екологічний демпінг формує асиметрію конкурентних умов між країнами з різним рівнем екологічного регулювання. Там, де стандарти суворіші, підприємства несуть додаткові витрати на модернізацію технологій, очищення викидів та безпечну утилізацію відходів. Це об'єктивно зменшує їхню цінову конкурентоспроможність у порівнянні з компаніями, що працюють у більш «ліберальних» умовах. Усвідомлюючи ризики такої диспропорції, міжнародні інституції дедалі частіше акцентують на необхідності впровадження єдиних правил гри. Йдеться про інтеграцію екологічних вимог у торговельну політику, підтримку розвитку «зеленої» економіки, розбудову спільних інноваційних платформ і поширення технологічних рішень між країнами. Такий підхід здатен мінімізувати негативні ефекти глобалізації для довкілля, водночас вирівнюючи конкурентні можливості бізнесу та стимулюючи перехід до екологічно відповідального виробництва.

Отже, глобалізація та міжнародна інтеграція створюють багатовимірне середовище для розвитку екологічного менеджменту, у якому поєднуються як значні можливості, так і серйозні ризики. З одного боку, відкритість економік і доступ до новітніх технологій сприяють поширенню практик «зеленої» модернізації та формуванню нових стандартів корпоративної відповідальності. З іншого – різниця у рівні регулювання та нерівний доступ до ресурсів поглиблюють дисбаланси, зокрема у вигляді екологічного демпінгу чи надмірної концентрації забруднюючих виробництв у країнах із слабким контролем. У таких умовах ключового значення набувають інноваційні стратегії управління, інтеграція екологічних критеріїв у всі сфери економічної діяльності, активізація міжнародного співробітництва та забезпечення справедливого доступу до екологічно чистих технологій. Вирішення цих завдань вимагає не лише нормативної уніфікації, але й формування нової управлінської культури, орієнтованої на довгострокові цінності та стале зростання. Лише комплексний підхід і консолідовані зусилля міжнародної спільноти здатні мінімізувати негативні наслідки економічної глобалізації та забезпечити збереження екологічної рівноваги у майбутньому.

Література

1. Frontiers in Environmental Science. Globalization, Green Economy and Environmental Challenges. 2022. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2022.870271/full> (дата звернення: 27.09.2025).
2. Колоїз Ж. Глобалізаційні процеси та їхні наслідки для національних еколінгвальних систем. *Філологічні студії: Науковий вісник Криворізького державного педагогічного університету*. 2022. № 21. С. 9-22.
3. Ben Crump Law. How Does Globalization Affect Environmental Justice? 2024. URL: <https://bencrump.com/environmental-justice-lawyer/how-does-globalization-affect-environmental-justice/> (дата звернення: 27.09.2025).

Гадевич К. М.
здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет
Ясинська С.Ю.,
викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах глобалізації міжнародні організації функціонують у багатокультурному середовищі, що потребує ефективного налагодження міжкультурної комунікації. Відмінності у мовних, соціокультурних нормах та ціннісних орієнтаціях можуть спричиняти виникнення крос-культурних комунікативних бар'єрів.

Серед вітчизняних авторів, які досліджують крос-культурні комунікативні бар'єри, український науковець О. О. Моргулець виокремлює поняття «крос-культурна компетентність» – це здатність особистості чи працівника, усвідомлювати різноманіття культур, аналізувати міжкультурні відмінності, адаптувати власну поведінку та комунікаційний стиль до умов міжкультурної взаємодії, брати до уваги не лише національну культуру, але й інші культурні рівні, що вийшли за межі традиційних поділів [1]. Виникнення крос-культурних бар'єрів, зумовлені відмінностями норм, мови, невербальної комунікації та цінностей, що ускладнює взаємодію й спричиняє збої (табл. 1).

Таблиця 1

Комунікативні бар'єри у звичайній та мультикультурній організації

Особливість	Звичайна організація	Мультикультурна організація
Культурні розбіжності	Культурний фон співробітників переважно схожий, незначні відмінності в культурних нормах, цінностях та способах мислення.	Істотні відмінності в культурних цінностях, віруваннях та стереотипах, які впливають на сприйняття подій, поведінку та управлінські стилі.
Мовні бар'єри	Комунікація однією спільною мовою, що знижує ймовірність непорозумінь, пов'язаних із мовними особливостями.	Використання різних мов та діалектів, а також відмінності в рівні володіння спільною мовою, ускладнюють обмін інформацією.
Невербальна комунікація	Невербальні сигнали (жести, міміка, інтонація) переважно мають схожу інтерпретацію.	Інтерпретація невербальних елементів комунікації значно відрізняється між культурами, що створює ризик нерозуміння або образ.
Сприйняття та стереотипи	Використання стандартизованих, передбачуваних стереотипів.	Формування некоректних уявлень та стереотипів про представників інших культур, що перешкоджає взаємодії.
Комунікаційні стилі	Характеризується однорідністю комунікаційних стилів.	Відмінності в комунікаційних стилях (прямий або непрямий), призводять до труднощів у сприйнятті та передачі інформації.

Джерело: розроблено авторами за даними [2-5]

Згідно з дослідженнями, до 60% глобальних команд стикаються з проблемами пов'язаними з мовними бар'єрами. Інше дослідження, в якому брали участь працівники показало, що 42,5% респондентів вказали на слабе знання іноземної мови, 35,9% – на труднощі у розумінні співрозмовників, 23,5% – на

культурні відмінності, 25,2% – на різницю у стилях управління, а стереотипи та упередження ускладнювали співпрацю для 17% респондентів [3].

Р. Д. Льюїс запропонував класифікацію ділових культур за способом організації часу: 1) лінійно-активні культури – структуровані, орієнтовані на логіку, поважають закон, поділяють особисте й професійне (США, Великобританія, Німеччина); мультиактивні культури – соціальні, екстравертні, гнучкі щодо істини, активно використовують жести, поєднують особисте і роботу (Італія, Бразилія, Україна); 3) реактивні культури – інтроверти, слухачі, дипломатичні, пунктуальні, серйозно ставляться до цілей (азійські країни) [2].

Ефективна міжкультурна комунікація є ключовим чинником успішної роботи сучасних організацій, особливо у мультикультурних колективах. Шляхи подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів: 1) підвищення культурної грамотності, організація тренінгів та семінарів, присвячених особливостям культур, з якими взаємодіє організація, включаючи традиції, цінності, релігійні практики та невербальні комунікаційні моделі; 2) створення комунікаційних стандартів, спрямованих на мінімізацію двозначності; 3) врахування культурних особливостей, інтеграція релігійних свят, національних традицій та важливих для співробітників подій у внутрішню корпоративну практику; 4) створення робочих груп із представників різних культур для реалізації спільних проєктів та проведення спільних інтеграційних заходів, тимблдінгів та неформальних зустрічей; 5) застосування кейсів, сценаріїв та рольових ігор із моделюванням типових міжкультурних ситуацій для аналізу та обговорення ефективних стратегій поведінки; 6) культурні ініціативи, організація «Днів культури», виставок та презентацій, де співробітники можуть презентувати свої традиції; 7) створення крос-культурних комунікаційних платформ, що містять детальну інформацію про культурні особливості, мовні та корпоративні правила міжкультурної взаємодії; 8) впровадження систем моніторингу та оцінювання комунікаційної ефективності, що включає збір зворотного зв'язку, аналіз співпраці в командах та визначення прогалин у міжкультурній взаємодії.

Підсумовуючи, ефективне подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів сприяє підвищенню результативності діяльності організацій. Застосування комплексних заходів із розвитку міжкультурної компетентності та врахування культурних особливостей забезпечує покращення взаєморозуміння, оптимізацію комунікації та підвищення ефективності командної роботи.

Література

1. Моргулець О. О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності. *Економіка*. 2023. № 57. URL: <https://surl.li/tcnhxy> (дата звернення: 13.09.2025).
2. Комунікативні бар'єри. *Простір психологів*. URL: <https://surl.lu/eeilnw>.
3. Комунікативні бар'єри та їх подолання. *Stud.* URL: <https://surli.cc/qrhzxk>.
4. Balabash O., Kuznetsova I., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications // *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol 12, No 3. P.232-242.
5. Балабаш О. С., Хетагурова Д. О. Інноваційна складова формування комунікативної стратегії підприємства. *Науковий вісник*. 2025. № 3 (328). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-55-61>

Кузнецова І.О.,
д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет
Мартинів Д.О.
аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

Питання впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у сфері туризму та рекреації набуває особливої актуальності в умовах зростання суспільних очікувань щодо етичного та сталого бізнесу. Дослідження вітчизняних учених (О. Шубравської, І. Гребешкової, Н. Савчук, М. Мельник, В. Кифяка та ін.) підтверджують, що КСВ сприяє конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу й соціальній стійкості підприємств. Водночас адаптація цих принципів до умов малого та середнього бізнесу у сфері туризму й рекреації залишається недостатньо дослідженою.

Еволюція КСВ у вітчизняній індустрії туризму та гостинності має поступовий і кумулятивний характер та відображає адаптацію бізнесу до змін суспільних цінностей, очікувань споживачів та зовнішніх викликів. Взагалі, розвиток КСВ в Україні підтримується державою через «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року» [1]. Для малих та середніх підприємств туристичного сектору важливими є також галузеві стандарти ISO/TS 26030 та ДСТУ ISO 22483:2022, а навчання та сертифікація за цими стандартами стимулюють впровадження КСВ [2, 3].

Важливим аспектом упровадження КСВ є теоретичне підґрунтя. Для малих та середніх підприємств сфери туризму та рекреації найактуальнішою вважається теорія соціального капіталу, що пояснює формування взаємовідносин і створення цінності через соціальні зв'язки, що створюються зараз переважно в соціальних мережах (когнітивний, структурний та реляційний виміри) [4]. Так, веб-сайти профільних підприємств виступають ключовим каналом поширення інформації про КСВ, проте більшість малих та середніх підприємств подають обмежений текстовий контент з недостатнім використанням мультимедіа та інтерактивних функцій, що потребує підвищення цифрової компетентності туристичного бізнесу.

Важливо зазначити, що малі та середні підприємства сфери туризму та рекреації характеризуються менш формалізованою структурою управління, ніж у великих галузевих корпораціях, обмеженою кількістю стейкхолдерів та високим рівнем особистої участі власників у прийнятті рішень, що визначає неформальний характер практик КСВ та їхню орієнтацію на цінності власників.

Аналіз практики впровадження КСВ у малих та середніх підприємствах сфери туризму та рекреації дозволяє виділити чотири ключові напрями:

1. *Внутрішня соціальна відповідальність*, що передбачає: соціальний захист та професійний розвиток персоналу, безпека праці, мотиваційні програми, залучення працівників до управлінських процесів та ін.

2. *Екологічна відповідальність*, в змісті якої передбачено: впровадження енергоощадних практик, зменшення використання пластику, раціональне водоспоживання, концепція Zero Waste у контексті Цілей сталого розвитку та Європейського зеленого курсу та ін.

3. *Доступність та інклюзивність*, що зведено в основному до створення безбар'єрного простору для осіб з інвалідністю та маломобільних груп.

4. *Благодійність і волонтерство*, що передбачає підтримку українських переселенців та відновлення галузі.

Основними мотивами участі малих та середніх підприємств сфери туризму та рекреації у КСВ-активностях є підвищення ділової репутації, реалізація особистих цінностей власників, задоволення очікувань стейкхолдерів, створення спільної цінності та мотивація персоналу. При цьому, КСВ виступає стратегічним засобом формування довіри, конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу. Основні бар'єри для малих та середніх підприємств сфери туризму та рекреації включають обмежені фінансові ресурси, нестачу знань та компетенцій у сфері КСВ, відсутність обов'язкових регуляторних вимог та фокус на короткострокових бізнес-цілях.

Отже, впровадження принципів КСВ у малому та середньому бізнесі сфери туризму та рекреації сприяє формуванню культури відповідального підприємництва, поєднуючи соціальні, екологічні й етичні аспекти. Такі підприємства є гнучкими у реагуванні на соціальні виклики, однак потребують методичної підтримки, стандартів і державного стимулювання для сталого розвитку.

Література

1. *Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року.*

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення: 09.10.2025).

2. *ISO/TS 26030:2019. Соціальна відповідальність і сталий розвиток – Керівництво щодо використання ISO 26000 у харчовому ланцюгу (Social responsibility and sustainable development – Guidance on the use of ISO 26000 for food chain)*. Женева: International Organization for Standardization, 2019. 26 с. URL: <https://www.iso.org/standard/71624.html> (дата звернення: 09.10.2025).

3. *Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуги.* Методичні рекомендації МР НТО 03.07:2021 (ISO 22483:2020, IDT) : ДСТУ ISO 22483:2022. 56 с.

4. Khodaviren M., Dhar-Bhattacharjee S. *CSR perceptions and practices in small hotels in urban cities*. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 2024. 7(5). URL: <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2023-0692> (дата звернення: 10.10.2025).

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТУ: ШЛЯХ ДО ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНІ ВИДИ ПАЛИВА

У сучасному світі вантажний автотранспорт є чимось значно більшим, ніж просто засобом перевезення товарів. Це основа глобальної логістики, той невидимий механізм, завдяки якому продукти, речі й сировина безперервно рухаються між країнами, містами й континентами. Саме завдяки вантажівкам ми маємо на полицях магазинів те, що потрібно, тоді, коли потрібно. Проте, як це часто буває, за зручністю стоїть і тіньова сторона – серйозний вплив на довкілля, здоров'я людей та економіку в цілому.

Сьогодні лівова частка вантажного транспорту працює на дизельному паливі, де саме криється одна з найбільших проблем. Викиди CO₂, оксидів азоту, сажі – все це призводить не лише до глобального потепління, а й до щоденних труднощів: забруднення повітря в містах, хвороби дихальних шляхів, підвищення смертності від серцево-судинних захворювань [1, с. 36]. Але екологічні наслідки – це лише частина загальної картини. Адже за ними приховані й значні економічні витрати. Лікування хвороб, спричинених забрудненням повітря, шкода сільському господарству через зміну клімату, збитки від екстремальних погодних явищ – усе це лягає фінансовим тягарем на державу, бізнес і громадян.

Тому стає очевидно: нинішній стан транспортного сектору не є сталим. Він потребує глибокої і продуманої трансформації – не просто для того, щоб «бути екологічним», а щоб залишатись економічно вигідним і соціально відповідальним у довгостроковій перспективі. Сьогодні світ активно шукає нові технології, здатні поєднати потребу в мобільності з вимогами сталого розвитку. Основні напрямки цієї трансформації – електротранспорт, воднева енергетика та альтернативні види палива, зокрема біопаливо. Кожне з цих рішень має свої переваги та виклики, і жодне не є ідеальним для всіх умов.

Найбільше уваги наразі прикуто до електричних вантажівок. Вони не створюють локальних викидів, тихіші за дизельні аналоги та мають нижчі експлуатаційні витрати [1, с. 59]. Особливо ефективними вони є в міській логістиці, де пробіги відносно короткі, а зупинок – багато. Проте, тут виникають питання: чи достатній запас ходу для далеких поїздок? Як швидко можна зарядити акумулятор? І головне – де взяти кошти на розбудову інфраструктури зарядних станцій? Відповіді на ці питання не завжди прості, але економіка електротранспорту стає дедалі привабливішою, особливо з огляду на зростання цін на паливо.

Іншим варіантом є водневі вантажівки. Їхні головні переваги – швидка заправка, більший запас ходу і нульові викиди на виході. Проте виробництво «зеленого» водню – тобто такого, що отриманий без шкоди для довкілля – досі

залишається дорогим і енерговитратним процесом. Окрім цього, у багатьох країнах відсутня відповідна інфраструктура для транспортування та зберігання водню. Але як тільки ці бар'єри буде подолано, водень може стати справжнім проривом у сфері далекомагістральних перевезень.

Не варто забувати й про біопаливо. Біодизель, а також біометан можна використовувати у вже наявних двигунах – тобто, без необхідності повної заміни техніки чи інфраструктури. Це робить такий варіант привабливим для бізнесу, оскільки дозволяє поступово скорочувати викиди без колосальних інвестицій [2]. Проте тут виникає інша дилема: чи не станемо ми вирощувати енергетичні культури замість продовольчих, спричиняючи дефіцит їжі? І чи завжди можна гарантувати, що біопаливо справді «зелене» та відповідає екологічним стандартам, а не отримане шляхом вирубки лісів?

Кожен із цих напрямків має потенціал, але жоден не є універсальним. Саме тому перехід до екологічного транспорту повинен бути багатовекторним і зваженим. Для міських перевезень найкраще використовувати електромобілі, на далеких маршрутах ефективніше буде використати водень, а біопаливо може відігравати роль «сполучного містку» між старою та новою моделлю [3]. Проте технологій і добрих намірів замало. Потрібна системна та послідовна політика на державному рівні. Лише тоді можна очікувати реальних змін. Податкові пільги, державні програми підтримки, інвестиції в інфраструктуру, жорсткі екологічні стандарти – все це має стати частиною загальної стратегії. Крім того, варто підтримувати наукові дослідження й освіту, адже без підготовлених фахівців та інноваційних рішень прогрес буде надто повільним.

У підсумку, мова йде не лише про модернізацію транспортних засобів. Це – зміна самої логіки ведення бізнесу, спосіб мислення і пріоритетів. Екологічна трансформація вантажного автотранспорту – це виклик, який одночасно є можливістю створити чистіше повітря у містах, зробити економіку стійкішою до зовнішніх шоків, зменшити залежність від викопного палива та відкрити нові ринки для зелених технологій; це шанс залишити наступним поколінням не лише ефективну логістику, а й світ, у якому дихати легко – в буквальному та переносному сенсі. Модернізація вантажного автотранспорту шляхом використання альтернативних видів палива – це не просто технічна задача, а стратегічна реформа, яка має екологічне, економічне та соціальне значення. І наразі постає питання вже не в тому, чи варто переходити на екологічні рішення, а в тому, як швидше та ефективніше це зробити.

Література

1. Подвальна Г. В., Карий О. І. Перспективне планування технологічного оновлення автотранспортного підприємства на ринку вантажних перевезень : монографія. Львів : Галич-Прес, 2017. 212 с. ISBN 978-966-97704-7-9.

2. Danielis R., Scorrano M., Masutti M., Awan A., Niazi A. M. The Economic Competitiveness of Hydrogen Fuel Cell-Powered Trucks: A Review of Total Cost of Ownership Estimates. *Energies*. 2024. Vol. 17, № 11. DOI: 10.3390/en17112509.

3. Environment-economic comparison of potential alternative fuel heavy-duty trucks in China. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2024. Vol. 131. DOI: 10.1016/j.trd.2024.104206.

Омельяненко Т.В.,
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Степанюк К.О.
магістрант
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Економічний розвиток підприємства виступає фундаментальною передумовою для досягнення його місії та реалізації стратегічних орієнтирів. Функціонування суб'єктів господарювання у ринковому середовищі передбачає виконання визначених завдань, спрямованих на забезпечення стійкого зростання ключових показників, що безпосередньо впливає на підвищення прибутковості, ефективності функціонування, ринкової вартості та рівня конкурентоспроможності. За умов високої динаміки змін, зростаючої нестабільності та невизначеності глобального економічного простору управлінські системи потребують переосмислення традиційних підходів і концепцій щодо регулювання процесів розвитку.

Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зростання фінансових ризиків та скорочення доступу до зовнішніх ринків істотно впливають на можливості бізнесу забезпечувати стабільність та розвиток. Водночас саме в умовах сучасних загроз актуалізується потреба у формуванні нових моделей управління, орієнтованих на гнучкість, стійкість та адаптивність, що дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки, але й знаходити нові траєкторії економічного розвитку.

Традиційно економічний розвиток визначається як економічна складова життєдіяльності підприємства на всіх етапах його життєвого циклу, що формується під впливом як зовнішніх (екзогенних), так і внутрішніх (ендогенних) факторів і спрямована на реалізацію цілей власників [1]. Такий підхід дозволяє інтегрувати процес економічного розвитку в ширший контекст функціонування підприємства, підкреслюючи його динамічний і цілеспрямований характер. Д. Зінченко [2] пропонує комплексний підхід до визначення поняття «економічний розвиток», зазначаючи, що його зміст можна розкрити двома шляхами: через висвітлення різних аспектів самого процесу та шляхом зіставлення з близькими за змістом категоріями, такими як прогрес, еволюція, модернізація чи зростання.

Сутність поняття «управління розвитком» та «управління економічним розвитком» досліджується у працях багатьох вітчизняних науковців. Так, Л. Жилінська [3] визначає управління розвитком як діяльність, спрямовану на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів, що підвищують рівень розвитку підприємства. Н. Касьянова [4] трактує управління розвитком підприємства як процес підтримки або трансформації еволюційного вектору

розвитку у революційний з метою досягнення глобальної мети функціонування підприємства, що передбачає вирішення завдань усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та формування протиріч як джерела подальшого розвитку. Н. Шандова [5] розглядає систему управління сталим розвитком підприємства як сукупність організаційно-економічних і управлінських відносин у виробничо-господарській системі, що виникають у процесі досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства.

До ключових принципів управління економічним розвитком підприємства належать: структуризація, що передбачає чітке визначення етапів управлінського процесу (оцінка поточного стану підприємства, управління з використанням певного набору інструментів, формування нового стану); деталізація, яка полягає в розгляді необхідних елементів і функцій на кожному етапі управління. Управління економічним розвитком є динамічним процесом, що враховує мінливість зовнішнього середовища, орієнтується на безперервне вдосконалення та має стратегічний характер. Воно є органічною складовою системи загального управління підприємством, проте зберігає відносну автономність. Реалізація цього процесу здійснюється через різні форми управлінської діяльності, включаючи стратегічне планування, розвиток організаційної культури й організаційної структури, а також застосування сучасних управлінських технологій.

Таким чином, управління економічним розвитком підприємства є складним і багатовимірним процесом, який поєднує в собі управління його поточним функціонуванням та цілеспрямованими трансформаціями, спрямованими на нарощування потенціалу й досягнення стратегічних цілей. Важливими принципами цього процесу виступають структуризація та деталізація, що забезпечують системність і послідовність управлінських рішень.

Література

1. Економічний розвиток структурних підрозділів підприємства: оцінка, механізм, мотивація: монографія / [А.М. Турило, А.А. Турило, Н.В. Романченко, С.В. Святенко]. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 303 с.
2. Зінченко Д. С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18.
3. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.
4. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
5. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

Слюсар В. М., Гуменна О. В.

д.е.н., професор кафедри інноваційних бізнес-технологій Інституту
бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ КОНЦЕПЦІЇ ESG ЯК ЕВОЛЮЦІЙНОГО КРОКУ ВІД КСВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СЕКТОРУ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ)

У сучасному діловому світі традиційна модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виявилася "морально застарілою", поступаючись місцем більш комплексним та стратегічно орієнтованим підходам, таким як ESG-стратегія та імпакт-підприємництво. ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори) розглядається як еволюційний крок у розвитку КСВ, оскільки він інтегрується безпосередньо у стратегію, управління ризиками та операційну діяльність організацій [1].

Цей перехід до ESG є не лише зміною інструментів управління, а й відображенням глобальнішої тенденції – переосмислення концепції сталого розвитку. Адже саме ESG-фактори найбільш точно відповідають парадигмі сталого розвитку, що базується на трьох взаємопов'язаних вимірах: екологічному, соціальному і управлінському. ESG, відповідно, стає практичним механізмом реалізації принципів сталого розвитку в діяльності компаній.

Глобальні тенденції підтверджують цю інтеграцію: все більше інвестиційних компаній враховують ESG-критерії у своїх рішеннях щодо управління ризиками, оцінки довгострокової вартості, дотримання етичних норм та відповідності очікуванням клієнтів. Близько 95% великих компаній звітували з питань ESG у 2021 р., тоді як у 2019 - 91%. 64% компаній отримали підтвердження щонайменше частини ESG-інформації у 2021 р., порівняно з 51% у 2019 р. [2]. Згідно з опитуванням звітності про сталий розвиток, проведеним KPMG за 2024 р., компанії в усьому світі готуються до запровадження обов'язкової звітності щодо сталого розвитку. В 2024 р. 96% серед най-більших 250 компаній світу звітували про корпоративний сталий розвиток [3].

Серед ключових аспектів впливу ESG-практик на вартість компаній та підвищення її економічної безпеки виділяють: залучення інвестицій через зелені облігації чи кредити, пов'язані зі сталим розвитком та через інвестиційні фонди; підвищення операційної ефективності в перспективі; покращення репутації та підвищення капіталу бренду; управління ризиками, в тому числі регуляторними, соціальними та управлінськими; залучення та утримання талантів; інновації та можливості для зростання; регуляторна відповідність. У довгостроковій перспективі сильні ESG-практики є потужним драйвером створення вартості, підвищення стійкості та забезпечення конкурентоспроможності компаній у сучасному світі.

Опитування інвесторів, проведене PwC у 2023 році, показало, що 79% інвесторів вважають ризики, пов'язані з ESG, важливим фактором при прийнятті інвестиційних рішень, а 75% заявили, що відмовляться від інвестицій у компанії,

які не вживають достатніх заходів у сфері ESG [4]. Згідно зі звітом Capgemini, 63% керівників заявили, що їхні ініціативи в галузі ESG вже призвели до збільшення доходів і частки ринку [5].

За прогнозами до 2033 р. глобальний ринок клінічних випробувань зросте до понад 106,09 млрд \$ США зі щорічним темпом зростання 9,8% [6]. Аналіз інвестиційної привабливості компанії IQVIA HOLDINGS INC., яка є одним з потужних гравців на ринку клінічних випробувань з ринковою часткою ~17%, з 2022 по 2024 рр. показав, що прибуток на акцію стабільно зростає з \$5.81 в 2022 до \$7.57 в 2024, що є дуже позитивним сигналом для інвесторів. Показник P/E Ratio на рівні 35-26, що є досить високим, може свідчити про високі очікування інвесторів щодо майбутнього зростання компанії.

IQVIA Inc. одна з найперших компаній, яка започаткувала щорічне звітування перед громадськістю щодо стратегії сталості та інтеграції принципів ESG в свою бізнес-модель. Компанія є учасником Глобального договору ООН щодо Десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Компанія декларує фундаментальні цінності чесності, доброчесності та етичної поведінки в будь-якому куточку світу як основу ведення бізнесу, а комплаєнс безпеки є наріжним каменем для реалізації складових ESG-стратегії, що сприяє створенню стійкого та відповідального бізнесу; входить до трійки найстійкіших CRO в рейтингу 500 найстійкіших компаній світу за версією TIME та Statista та посідає 268 місце в загальному рейтингу та перше місце серед CRO (Score 64,52) [7].

Отже, можна стверджувати, що компанії, які добровільно демонструють свою відповідальність та відповідність глобальним стандартам, виділяються на тлі конкурентів та цінуються іноземними партнерами та інвесторами.

Література

1. Гуменна О. В., Бедій Н. І. Імпакт-підприємництво та ESG-стратегія як ефективна альтернатива корпоративній соціальній відповідальності. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9, вип. 1. С. 32–39. DOI: 10.18523/2519-4739.2024.9.1.32-39.
2. Momentum Builds for Corporate ESG Disclosure and Assurance, Yet Reporting Inconsistencies Linger, Study Finds. Доступно на: <https://www.ifac.org/news-events/2023-02/momentum-builds-corporate-esg-disclosure-and-assurance-yet-reporting-inconsistencies-linger-study>. Last accessed 08.10.2025
3. The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024. Доступно на: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/the-move-to-mandatory-reporting.html>.
4. 94% of investors believe corporate reporting on sustainability performance contains unsupported claims: PwC 2023 Global Investor Survey. Доступно на: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-2023-global-investor-survey.html>. Last accessed 08.10.2025
5. The share of executives recognising the business case for sustainability has tripled in the last year. Доступно на: https://www.capgemini.com/gb-en/news/press-releases/the-share-of-executives-recognising-the-business-case-for-sustainability-has-tripled-in-the-last-year/?utm_source=chatgpt.com. Last accessed 08.10.2025
6. CRO in clinical trials market overview. Доступно на: <https://www.proficientmarketinsights.com/market-reports/cro-in-clinical-trials-market-2454>.
7. World's Most Sustainable Companies 2025. Доступно на: <https://time.com/collection/worlds-most-sustainable-companies-2025/>.

СЕКЦІЯ 6
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Novak O.
PhD Student
National University
“Chernihiv Polytechnic”

DIGITAL MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF
STRATEGIC AND INFORMATION MANAGEMENT OF THE
ENTERPRISE

In the modern conditions of digital transformation of the economy, management innovations are acquiring strategic importance for ensuring the competitiveness of enterprises. Digital technologies, such as artificial intelligence (AI), big data (Big Data), the Internet of Things (IoT), and cloud computing, are radically transforming approaches to strategic and information management, enabling the optimization of business processes, enhancing decision-making transparency, and facilitating adaptation to market environment volatility [1, p. 72]. This transformation not only automates routine operations but also creates new opportunities for value generation, where data becomes the key asset of the enterprise. The purpose of the presentation is to analyze the role of digital management innovations in the strategic and information management of the enterprise, with an emphasis on theoretical foundations, implementation challenges, and recommendations for their effective integration into the Ukrainian business environment.

Strategic management in the digital era involves shifting from traditional static planning based on historical data to dynamic, data - driven strategies leveraging real-time processing, where digital innovations like ERP and BI systems integrate big data analytics for risk forecasting, market opportunity identification, and scenario modeling to enhance efficiency through automated KPI monitoring and project balancing [2, p. 75], as exemplified by AI-driven customer behavior analysis in global corporations for cost - effective diversification and market entry, and in Ukraine for restoring supply chains amid geopolitical challenges to reduce import dependence and boost resilience [3].

Information management, as an integral component of the strategic level, is transforming under the influence of advanced technologies, such as blockchain for ensuring transaction transparency and cloud platforms for scalable data processing. These innovations not only guarantee the security and confidentiality of information but also strengthen stakeholder trust, including investors, partners, and regulators. In the digital environment, information becomes a strategic resource requiring new competencies in data governance - managing the data lifecycle from collection to archiving. This is particularly relevant for Ukrainian enterprises in the post - crisis period, where digitalization aids supply chain restoration, cost optimization, and operational efficiency. According to estimates, implementing cloud solutions reduces IT infrastructure costs by 20-30% while increasing analytics access speed.

Furthermore, IoT sensor integration provides real-time equipment monitoring, minimizing downtime and optimizing logistics, as seen in Ukraine's agricultural sector.

The main challenges of implementing digital innovations in the management system include not only technical aspects but also organizational and human factors, such as resistance to hierarchical cultures, digital skills shortages, and cyber threats undermining trust. According to analytical data, approximately 70% of digital transformation initiatives fail due to insufficient corporate culture adaptation, with employees viewing automation as a job threat. On a global scale, a McKinsey report notes that only about 30% of companies achieve full ROI from digital investments due to data fragmentation and lack of unified strategies. To overcome these, a phased approach is proposed: 1) digital maturity audits using models like the Digital Maturity Model (DMM); 2) transformation "roadmaps" focused on priorities and pilots; 3) staff training for digital competencies. In information management, unified platforms integrating CRM and SCM systems ensure synergy between planning and control, minimizing risks and fostering data-driven collaborative decisions.

Practical examples of successful digital innovation integration demonstrate the effectiveness of hybrid models combining traditional strategies with cutting-edge technologies. In the pharmaceutical industry, companies like Pfizer use AI for demand forecasting, integrated with diversification strategies to enhance resilience against shocks like pandemics or geopolitical crises. In Ukraine's IT sector, startups like Grammarly apply machine learning for product personalization, achieving 40% revenue growth in 2024. These cases underscore that success relies on balancing technologies and human factors, with AI complementing managerial expertise.

Conclusions: digital management innovations are a powerful catalyst for the evolution of strategic and information management, transforming enterprises into agile organizations capable of rapid adaptation. However, their success depends on a systematic approach to transformation, including investments in digital infrastructure, human capital development, and strategic partnerships with technology providers. It is recommended that Ukrainian enterprises start small - with pilot digital projects - for gradual scaling to achieve sustainable competitive advantages in the global economy.

Literature

1. Shabaturo T. S., Zamlinska O. V., Osyk S. V., Selezniova H. O. *Digital Aspects of Strategic Management as a Tool for Enhancing the Economic Efficiency of Company Operations. Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2023. No. 3. P. 71-79. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/apie_2023_r02_a11.pdf (accessed: 10.10.2025).
2. Hamkalo O. B., Demkiv Kh. S. *Digital Innovations for Effective Management Analysis in the Context of Business Transformation. Statistics of Ukraine*. 2023. No. 2. P. 74-83. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/424/394/> (accessed: 10.10.2025).
3. Rassadnikova S. I. *Strategic Management in the Conditions of Digital Transformation: Challenges for Enterprise Management. City Development*. 2024. Issue 4. P. 61-63. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/download/84/83> (accessed: 10.10.2025).

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до менеджменту: великі дані, інтернет речей і штучний інтелект (ШІ) стають невід'ємною частиною сучасних систем управління.

Штучний інтелект (ШІ) визначається як здатність комп'ютерних систем опрацьовувати великі масиви даних, самостійно навчатися на їх основі та формувати оптимальні рішення, що забезпечує автоматизацію рутинних процесів і підвищує точність управлінських дій.

Основна мета впровадження ШІ в менеджмент полягає у вивільненні часу менеджерів для зосередження на стратегічному плануванні та інноваціях.

Згідно з результатами опитувань, понад 75 % компаній планують упровадити технології штучного інтелекту протягом наступних п'яти років. Водночас прогнозується, що глобальний ринок технологій ШІ до 2030 року зросте до обсягу близько 1,85 трильйона доларів США, що підтверджує інтенсивну динаміку розвитку цього напрямку. Разом з тим аналітичні дослідження засвідчують наявність суттєвого розриву у рівні впровадження ШІ між різними категоріями підприємств: великі корпорації використовують інструменти штучного інтелекту майже вдвічі частіше, ніж малі компанії. Така диспропорція відображає нерівномірність цифрової трансформації та різний рівень доступу бізнесу до технологічних, фінансових і кадрових ресурсів [1, 2].

У стратегічному управлінні ШІ виступає потужним аналітичним інструментом. ШІ забезпечує нову якість прийняття рішень, ґрунтуючись на аналізі великих обсягів даних (Big Data), що дозволяє менеджерам діяти не інтуїтивно, а на основі доказів. Зокрема, алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів, прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та моделювати сценарії розвитку ринку.

Управлінські рішення, засновані на використанні технологій ШІ, відзначаються вищою швидкістю, точністю та об'єктивністю, що мінімізує вплив людського чинника [3].

Використання ШІ дозволяє менеджерам позбутися рутинних аналітичних завдань, що відкриває можливість зосередитися на більш творчих, інноваційних і стратегічних напрямках управлінської діяльності.

В операційному менеджменті ШІ дозволяє суттєво оптимізувати ключові процеси. Автоматизація рутинних завдань (обробка документів, аналіз даних, координація виробничих операцій тощо) підвищує продуктивність і точність операцій. Системи на основі Natural Language Processing (NLP) здатні генерувати звіти, аналізуючи вхідні дані з різних джерел, що значно скорочує навантаження на персонал, вивільняє час менеджерів для виконання більш складних завдань – стратегічного планування,

розвитку персоналу, інноваційної діяльності. Саме ці функції є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах Індустрії 4.0 [1, 3].

ІІІ трансформує і HR-функції. Інтелектуальні системи оптимізують підбір і адаптацію персоналу (наприклад, автоматизують сортування резюме), підтримують оцінювання результативності, прогнозують потребу в кадрах. Крім того, ІІІ сприяє персоналізації навчання та розвитку співробітників, що особливо важливо в умовах швидкої зміни компетенцій, необхідних для ефективної роботи [2, 3].

У виробничих процесах ІІІ на основі комп'ютерного зору здатен виявляти дефекти продукції на мікроскопічному рівні, що знижує кількість браку та підвищує відповідність стандартам.

У сфері послуг – аналізувати якість обслуговування клієнтів, виявляючи слабкі місця в сервісних ланцюгах. Управління ризиками також зазнає трансформації: ІІІ дозволяє моделювати сценарії розвитку подій, оцінювати ймовірність настання кризових ситуацій, пропонувати альтернативні стратегії реагування.

ІІІ також змінює внутрішні й зовнішні комунікації компанії. Інтелектуальні системи аналізують зворотний зв'язок від клієнтів і працівників, допомагаючи оцінити настрої, ідентифікувати проблеми та адаптувати комунікаційну стратегію. Наприклад, чат-боти та цифрові асистенти швидко відповідають на запитання співробітників та клієнтів, що оптимізує обмін інформацією та підвищує прозорість управління.

Інтеграція ІІІ змінює не лише інструменти, а й саму роль менеджера. Згідно з дослідженням Harvard Business Review, понад 50% часу менеджери витрачають на адміністративну координацію та контроль, які можуть бути частково автоматизовані [1]. Це означає, що майбутній менеджер – це не адміністратор, а стратег, ініціатор змін, лідер інновацій. Відповідно, змінюються вимоги до компетенцій: зростає значення цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності до адаптації.

Водночас слід зазначити, що стратегічне значення ІІІ вимагає глибоких організаційних перетворень: компаніям необхідно оновлювати бізнес-моделі, інвестувати у розвиток компетенцій персоналу та формувати гнучку корпоративну культуру, здатну адаптуватися до постійних технологічних змін.

Попри очевидні переваги, впровадження технологій ІІІ супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем варто виокремити:

- організаційний спротив персоналу;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- високі витрати на інтеграцію інтелектуальних систем;
- етичні дилеми;
- невизначеність у питаннях юридичної відповідальності;
- питання захисту персональних даних працівників;
- ризики порушення авторських прав;
- загрози втрати конфіденційності інформації тощо [2, 4].

Отже, у сучасному бізнес-середовищі ШІ поступово перетворюється на стратегічний інструмент трансформації системи менеджменту. Його інтеграція у процеси управління відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських рішень, автоматизації рутинних операцій, удосконалення комунікаційних процесів та ефективнішої взаємодії з персоналом.

Завдяки цьому штучний інтелект стає не лише технологічним ресурсом, а й ключовим чинником змін організаційних структур, управлінських підходів і корпоративної культури.

Література

1. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>.
2. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>.
3. Afanasiev Y., Homa V. The use of artificial intelligence in the strategic management of a modern enterprise. *Economic Analysis*. 2024. № 34(4). С. 67–74. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.067>.
4. Yesina O., Mykhailov V. Legal regulation of artificial intelligence in the context of dynamic technology transfer. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2025. Вип. 3, № 328. С. 70–77. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-70-77>.

Зайцева А. В.,
здобувач вищої освіти
Гострик О. М.

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет

КІБЕРБЕЗПЕКА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційні системи підприємств стають ключем до конкурентоспроможності, забезпечуючи автоматизацію, аналіз даних та інтеграцію з глобальними мережами. Проте зростання кіберзагроз створює виклики для безпеки. Сьогодні 96% атак починаються з електронної пошти, а перехоплення даних коштує лише 200 доларів США, наражаючи бізнес на ризики. В Україні, через воєнні реалії, кібербезпека є стратегічним завданням для стійкості бізнесу [1;2]. Все це потребує певних дій, які би дозволили збалансувати інновації та захист.

Цифрова епоха характеризується впровадженням у виробничі процеси таких технологій, як хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ) та великі дані, що змінюють архітектуру інформаційних систем. Ці інновації не лише стимулюють економічне зростання, але й розширюють поверхню атак, створюючи нові вектори загроз, де кібератаки еволюціонують від простих фішингових кампаній до складних операцій, таких як data poisoning у ШІ, що може призвести до некоректних рішень [3;4]. У 2024 році понад 70% інцидентів пов'язані з людським фактором – соціальною інженерією та браком обізнаності, що ускладнює захист і вимагає акценту на освіті персоналу [5].

Викликом є й інтеграція технологій у виробничі процеси Індустрії 5.0, де CPS поєднують обладнання з цифровими мережами. Це робить критичну інфраструктуру вразливою. Так атаки на IoT здатні порушити постачання та зупинити бізнес-процеси. Не звертаючи увагу на те, що в Україні активно впроваджується трансформація, регуляторні вимоги - GDPR, ISO/IEC 27001, додають певні складності, так як невідповідність цим стандартам загрожує штрафами, які можуть складати до 4% обороту [2;4]. Крім того, глобалізація посилює ризики кібершпигунства та диверсій, де 60% атак спрямовані на витік конфіденційних даних. Така ситуація вимагає реалізації глобального підходу до захисту.

Фінансові і операційні наслідки критичні. Прямі витрати (викуп, ремонт систем) поєднуються з непрямими (втрата довіри та репутації), що може сягати мільйонів для середнього бізнесу. Компанії, які не інвестують у кіберзахист, стикаються з інцидентами як мінімум раз на рік, що гальмує трансформацію [3;6]. Це лишній раз підкреслює економічну доцільність превентивних заходів.

В доповіді розглядаються питання подолання цих викликів на основі інтегрованої моделі кібербезпеки, адаптованої до українських підприємств, яка поєднує технологічні, організаційні та стратегічні компоненти з елементами III та концепції Zero Trust. Новизна полягає в гібридному підході: використання III для проактивного виявлення загроз (наприклад, SIEM), що дозволяє аналізувати дані в реальному часі та передбачати атаки з точністю до 80% [5]. На відміну від статичних систем, модель передбачає динамічну сегментацію мережі та багатофакторну аутентифікацію.

У контексті Індустрії 5.0 запропонована модель інтегрує блокчейн для захисту даних у CPS, забезпечуючи незмінність записів і контроль доступу [4]. Для українських підприємств, де ресурси обмежені, акцент робиться на гнучких стратегіях – проведення регулярних аудитів через "конкурси білих хакерів" та гейміфікацію навчання, що знижує помилки на 70% [5]. Ми вважаємо, що запропонована модель не лише мінімізує ризики, але й сприяє формуванню адаптивних бізнес-моделей, де кіберзахист стає конкурентною перевагою.

Впровадження в практику управління підприємствами запропонованого підходу передбачає [3; 6]:

- оцінювання ризиків з урахуванням специфіки підприємства (для IoT – пріоритизація шифрування);
- інтеграцію моніторингу (фаєрволи, антивіруси);
- розвиток державно-приватного партнерства для обміну даними (CERT-UA);
- проведення щорічних тренінгів з елементами симуляції атак.

Таким чином можна зазначити, що кібербезпека інформаційних систем підприємств у цифрову еру є невід'ємною частиною стратегічного розвитку, де виклики трансформуються в можливості через інноваційні підходи. Запропонована модель демонструє наукову новизну, адаптовану до реалій української економіки, сприяючи стійкості бізнесу в умовах динамічних загроз.

Література

1. Шостак Л. В. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37> (дата звернення: 02.10.2025)
2. Гвоздь М. Я. Захист даних в епосі цифрової трансформації як елемент інформаційної безпеки підприємства: виклики та рішення. *Інтелект XXI*. 2024. № 2. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-2.2>. (дата звернення: 02.10.2025)
3. Когут Ю. І. Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компаній: практ. посіб. Київ: Консалтинг. компанія «СІДКОН», 2021. 256 с.
4. Попова Д. В. Кібербезпека в епосі Індустрії 5.0: нові виклики та можливості. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 192-198.
5. Дворник О. Стратегії, виклики та успішні практики в епосі цифрової трансформації бізнесу. *Розвиток сервісної індустрії менеджменту*. 2023. № 4 (17). С. 107-111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(17)). (дата звернення: 02.10.2025)
6. Жорняк А. С. Основні методи кібербезпеки у цифрову епоху: сучасні стратегії захисту. *Репозитарій БТУ*. Харків, 2024. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/6e32095d-3ece-4dbf-be13-b0dd23c1b005/content>. (дата звернення: 02.10.2025)

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки супроводжується швидкою цифровізацією всіх сфер діяльності, включаючи галузь охорони здоров'я. Цифрова трансформація стає найпотужнішим фактором стратегічного розвитку медичних закладів, дозволяючи оптимізувати процеси керування підприємствами, підвищити ефективність надання будь якого типу послуг та пристосовуватись до зовнішніх викликів.

Цифрова трансформація в галузі охорони здоров'я передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у будь які підрозділи та частини діяльності медичних закладів [1, с.163], від адміністративного управління до клінічної медичної практики. Ключовим елементом на сьогодні є електронна система охорони здоров'я, це державна система, що містить реєстри медичних установ, лікарів, пацієнтів та іншу необхідну інформацію, а також забезпечує функціонування програми медичних гарантій. В Україні центральна база даних електронної системи охорони здоров'я, почала створюватись у 2017 році, і на сьогодні охоплює реєстрацію пацієнтів, медичні записи та взаємодію з державними реєстрами, забезпечуючи інтеоперабельність та доступність даних. Теоретичні підходи до стратегічного управління в умовах діджиталізації акцентують на моделях, що об'єднує між собою традиційні методи з впровадженнями інноваційних технологій та штучний інтелект для моніторингу пацієнтів, проведення попереднього аналізу діагностичних даних та ін.

Аналіз тенденцій досліджень впровадження та роботи цифрової трансформації свідчить про зростання інтересу до даної тематики як в Україні, так і в світі. На українському ринку фокус робиться на залученні та утриманні клієнтів через цифрові платформи та інструменти, що дозволяють персоналізувати послуги що в свою чергу допомагає збільшити лояльність пацієнтів. Крім цього, державне управління інформаційними системами в галузі охорони здоров'я вимагає удосконалення механізмів та процесів для забезпечення ефективного розвитку підприємств.

Стратегічне управління медичними закладами [1, с. 290] в епоху діджиталізації передбачає інтеграцію інформаційних технологій у ключові процеси: планування, контроль та оцінку ефективності. В Україні eHealth зареєстрував понад 36 мільйонів пацієнтів та 1,6 мільярда електронних записів, що демонструє потенціал для оптимізації ресурсів та можливості роботи з великим масивом даних. Телемедицина, як складова стратегії розбудови електронної системи охорони здоров'я, набула поширення під час пандемії та воєнних дій, дозволяючи проводити консультації в режимі онлайн та забезпечувати безперервність послуг у конфліктних регіонах.

Дослідження показують, що сучасні цифрові інструменти, такі програмно-апаратні телемедичні платформи, як хмарні платформи для телереабілітації, сприяють пацієнтоцентричному підходу, поєднуючи традиційну медицину з цифровими технологіями. У стратегічному плані медичні підприємства повинні фокусуватися на кібербезпеці, навчанні персоналу та можливості забезпечення інтероперабельності систем в середні медичного підприємства [4, с.147], щоб подолати будь які виклики, такі як руйнування інфраструктури під час війни, пошкодження локальних мереж, знищення комп'ютерного парку та іншого обладнання, яке може містити в собі медичну інформацію та іншу інформацію діяльності роботи підприємства.

Практичне впровадження цифрових інструментів у медичних закладах включає автоматизацію процесів, таких як електронна карта пацієнта, електронний лист призначень, пошук та призначення ліків, облік аптечних засобів та медичних виробів, видачу електронних рецептів та інших сервісів. В Україні проєкти, як e-Stock для управління запасами та модернізація реєстрів ліків, демонструють ефективність у ресурсному менеджменті. Телемедицина актуальна в Україні для надання віддаленої медичної допомоги в кабінетах телемедицини закладів охорони здоров'я, а також для індивідуального користування, наприклад, під час подорожей за кордон, коригування лікування, спостереження за станом пацієнта або отримання консультацій при нових симптомах. Впровадження телемедичних інформаційних платформ дозволяє проводити консультації, організовувати моніторинг стану пацієнта та іншу допомогу за допомогою засобів дистанційного телекомунікаційного зв'язку.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною стратегічного розвитку медичних закладів, забезпечуючи ефективність, доступність та стійкість. В Україні, попри виклики, eHealth та розбудова телемедицини демонструють значний потенціал для інновацій та розвитку медичних закладів в умовах трансформації.

Література

1. Борщ В. І. *Управління закладами охорони здоров'я* : монографія. – Херсон : Олді-плюс, 2020. – 391 с.
2. Василенко Ю. М. *Діджиталізація системи охорони здоров'я: вітчизняний та зарубіжний досвід* : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». – Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2023. – 92 с.
3. Головчук Ю. О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я // *Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення* : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. – Рига (Латвія) : Baltija Publishing, 2025. – 396 с. – С. 113–162. – URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Семененко Ю., Шинкарик Т. Цифрова трансформація інноватизації управління медичним закладом // *Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2024. – № 2 (11). – С. 145–150.

ПРОГНОСТИЧНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОАКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ

Найбільш відчутним та практично значущим застосуванням ШІ в сучасному управлінні будівництвом є прогностична аналітика. Цей підхід докорінно змінює філософію управління, переводячи її з реактивної моделі ("ліквідація наслідків") у проактивну ("передбачення та запобігання"). Прогностична аналітика - використання історичних даних, алгоритмів машинного навчання та статистичних моделей для прогнозування майбутніх подій[1;2]. ШІ знаходить застосування переважно в напрямках рис.1.



Рис. 1 Ключові сфери застосування ШІ в будівництві(%)

Джерело: побудовано автором на основі [1;2]

Дослідження управлінських процесів в галузі будівництва виокремлюють кілька ключових напрямів застосування прогностичної аналітики. Прогнозування ризиків проекту, дозволяє менеджерам завчасно перерозподіляти ресурси, коригувати графіки або обирати надійніших партнерів. Такий підхід може зменшити відхилення від бюджету та термінів на 10-20%. Передбачуваність графіків та бюджетів, враховуючи, що до 32% перевитрат це помилки в початкових розрахунках, потенціал ШІ для їх мінімізації є величезним[3; 4]. Запобігання інцидентам та підвищення безпеки, один з кейсів демонструє зниження інцидентів на 20%[3; 5]. Прогностичне технічне обслуговування, IoT-сенсори, встановлені на важкій техніці (кранах, екскаваторах), передають дані про вібрацію, температуру та години роботи. В одному з прикладних досліджень такий підхід дозволив скоротити час простою обладнання на 30%[2]. Оптимізація ресурсів (праця та матеріали). Запропоновані моделі прогнозують попит на робочу силу та матеріали на різних етапах проекту. Реалізація напрямку дозволила одній з компаній скоротити витрати на 15%[5; 6].

Наведені кейси та статистичні дані є потужним аргументом проти одного з головних бар'єрів на шляху впровадження ШІ — складності в

обґрунтуванні рентабельності інвестицій (ROI), який наведено на рис.2.



Рис.2 Порівняння КРІ проєктів з використанням та без використання ШІ

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Отже, щоб прогностична аналітика стала реальним інструментом управління, необхідно налагодити системний збір та інтеграцію даних, приведу конкретні кроки:

- створення єдиного інформаційного середовища (інтеграція існуючих даних);
- впровадження механізмів збору даних у реальному часі (історичних даних недостатньо, потрібна своєчасна інформація з будівельного майданчика);
- збір та структурування історичних даних (набір даних для навчання прогностичних моделей);
- інтеграція зовнішніх джерел даних (на проєкти впливають зовнішні фактори, які також можна і потрібно враховувати).

Література

1. The Role of Predictive Analytics in Construction Success - Beck Technology, URL: <https://www.beck-technology.com/blog/the-role-of-predictive-analytics-in-construction-success> (дата звернення: 09.10.2025)
2. Крук В.М., Гострик О.М. Можливості використання штучного інтелекту для керування проєктами в будівництві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко, (ISSN 2409-9260). Одеса, 2025, №1(326), С. 7-13. ОНБУ, DOI: [10.32680/2409-9260-2025-1-326-7-13](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-7-13) (дата звернення: 09.10.2025)
3. Predictive Analytics in Construction: A Constructive Guide (2025), URL: <https://rtslabs.com/predictive-analytics-in-construction/> (дата звернення: 09.10.2025)
4. Predictive Analytics in Construction | Forecasting with AI, URL: <https://premiercs.com/blog/predictive-analytics-in-construction-how-ai-is-enhancing-business-project-forecasting-risk-management> (дата звернення: 09.10.2025)
5. Predictive Analytics in Construction: Preparing for the Next Big Shift - Wunderbuild, URL: <https://www.wunderbuild.com/blog/predictive-analytics-in-construction-preparing-for-the-next-big-shift/> (дата звернення: 09.10.2025)
6. Vikrant Yadav, Project planning and scheduling. International Journal of Research Publication and Reviews, Vol (6), Issue (2), February (2025), pp. 2675-2686 URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE2/IJRPR38850.pdf> (дата звернення: 09.10.2025)

Лютий Я.В.
аспірант,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЇХНЬОГО ВИРІШЕННЯ

Існуючі методики оцінювання інвестиційної привабливості базуються на застосуванні евристичних методів. Чимало дослідників наголошують на застосуванні рейтингових чи індексних оцінок різних параметрів інвестиційної привабливості, які однак характеризують здебільшого інвестиційне середовище держави чи регіону, а не підприємства. Серед найпоширеніших автори наводять Індекс інвестиційної привабливості Європейської бізнес асоціації, Індекс економічної свободи фундації The Heritage Foundation, Рейтинг інвестиційної свободи, Глобальний рейтинг інвестиційних ризиків, який формується журналом Euromoney, а також суміжні рейтинги та індекси міжнародних рейтингових агенцій, зокрема: суверенні кредитні рейтинги Standard&Poor's, Moody's Investors Service, Fitch Ratings; рейтинги та індекси бізнес-активності та конкурентоспроможності International Business Compass, Investment Climate Survey, The Global Competitiveness Index тощо. Ці рейтинги та індекси сформовані переважно на основі оцінювання впливу чинників макросередовища держави в узагальненому (інтегральному) показнику.

Розроблені на теперішній час методики оцінювання інвестиційної привабливості підприємств пов'язані з використанням експертних методів, регресійних моделей або їхнього поєднання. Як правило, вони передбачають кількісне оцінювання впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – реципієнта інвестицій, а також можливих ризиків і вигод інвестора.

Аналізуючи існуючі методики та практичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості, Матвійчук А.В. вказує, що вони носять переважно інтуїтивний, а не доказовий характер [1, с. 17]. Автор наголошує на недостатньому застосуванні математичного апарату, як у наукових розробках, так і в практиці обґрунтування прийняття управлінських рішень у сфері інвестування. Слушною є і його критика існуючих економічно-математичних моделей прогнозування, які здебільшого побудовані на статистичних методах (зокрема, регресійних). Орієнтуючись на дані минулих періодів, ці моделі виявились неспроможними спрогнозувати кризові явища в економіці (наприклад, так званої кризи дот-комів 2000 рр., глобальної фінансової кризи, що розпочалася у 2008 р. тощо).

Не витримує жодної критики й Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій [2], яка не лише базується на показниках минулих періодів, але й взагалі охоплює врахування чинників лише внутрішнього середовища підприємств – потенційних реципієнтів інвестицій.

Вказані недоліки можна доповнити умовностями й обмеженнями моделей оцінювання рівня інвестиційної привабливості підприємств чи інвестиційного клімату держави, що побудовані з використанням евристичних підходів, зокрема:

1) привабливість – якісна, а не кількісна характеристика. Її неможливо однозначно обчислити з використанням певного усталеного вимірника (грошового, натурального чи будь-якого іншого). Саме тому інвестиційну привабливість визначають та оцінюють через сукупність характеристик, зокрема й з використанням експертних методів. Однак намагання кількісно описати якісну інформацію (думки експертів) за допомогою традиційного математичного інструментарію і дискретних вимірників, очевидно, не сприяє високому рівню адекватності й об'єктивності результатів оцінювання;

2) немає абсолютної однозначності й в інтерпретації значень узагальнюючих (інтегральних) показників, індексів чи рейтингів інвестиційної привабливості. А при спробах запровадження шкалювання – встановлення інтервалів позитивного чи негативного сприйняття цих значень, фактично нівелюється ціла група суб'єктивних чинників інвестора при оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства.

З огляду на наведені аргументи, для оцінювання інвестиційної привабливості підприємств доцільно застосувати спеціальний математичний інструментарій, який би дав змогу обґрунтовано оперувати параметрами, що мають якісну, а не кількісну характеристику. При чому якісний вимір стосується не лише вхідних параметрів, але й вихідних результатів – оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Таким інструментарієм може виступити теорія нечітких множин (нечітка логіка).

Певні спроби застосування апарату нечіткої логіки для вирішення завдань у сфері інвестування описані в наукових працях. Однак, інвестиційна привабливість підприємства та моделювання її оцінювання з використанням методології нечіткої логіки не є об'єктом досліджень у жодній з перелічених праць, що актуалізує відповідне дослідження.

Література

1. Матвійчук А.В. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка : монографія. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2010. 361 с.

2. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22.

Морєва А. О.,
здобувач вищої освіти
Гострик О. М., к.е.н., доцент
кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій
Одеський національний економічний університет

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Хмарні технології нині відіграють ключову роль у цифровій трансформації бізнесу, зокрема в торговельних та сервісних підприємствах, де швидкість обробки даних, точність прогнозів попиту та ефективність управління ресурсами безпосередньо впливають на прибутковість. Сучасне розуміння хмарних обчислень базується на принципах, сформульованих Національним інститутом стандартів і технологій США: повсюдний мережевий доступ, самообслуговування за потреби, спільне використання ресурсів, можливість вимірювання послуг і еластичність [1, с. 260]. Основні моделі хмарних сервісів — це програмне забезпечення як послуга (SaaS), платформа як послуга (PaaS) та інфраструктура як послуга (IaaS). SaaS дозволяє користуватися програмами без локальної установки (Microsoft 365, Google Workspace). PaaS забезпечує середовище для розробки додатків, а IaaS надає віртуальні сервери та сховища даних, що дає підприємствам змогу сплачувати лише реально використані ресурси. Це забезпечує не лише економію коштів, а й гнучкість у масштабуванні бізнес-процесів [2, с. 212].

Впровадження хмарних технологій дуже прискорила пандемія COVID-19. Згідно з даними дослідження McKinsey, проведеного в липні 2024 року, до 2021 року компанії планували перенести лише близько 45% витрат на ІТ-хостинг у хмару. Однак 65% організацій фактично збільшили свої бюджети на хмарні сервіси, а 40% очікували прискорити темпи впровадження. Пандемія дала приклади швидкої адаптації: мережі ресторанів швидкого харчування змогли обробляти онлайн-замовлення, що зросли з 50 тисяч до 400 тисяч на день, а фармацевтична компанія Moderna, за допомогою хмарних обчислень, доставила першу клінічну партію вакцини проти COVID-19 всього за 42 дні [3].

Найбільші світові компанії демонструють ефективність хмарних рішень. Amazon обробляє мільйони транзакцій завдяки Amazon Web Services, Netflix використовує хмарні сервіси для персоналізації рекомендацій, Shopify інтегрує їх для управління запасами, PayPal підвищує безпеку транзакцій, а Alibaba забезпечує глобальну доступність AliExpress, завдяки розподіленій хмарній архітектурі [4, с. 349]. Використання хмари має значні переваги, а саме зниження капітальних витрат, швидкість масштабування, підвищення продуктивності, можливість спільного доступу до інформації в режимі реального часу, поліпшення взаємодії команд та інноваційний потенціал. Все це дозволяє співробітникам одночасно працювати над документами та проектами, обмінюватися ідеями та вносити певні зміни, що особливо важливо для глобальних команд із різних країн та континентів. За даними McKinsey, до 2030

року найбільший економічний ефект від впровадження хмарних технологій очікується в Азії(близько 1,3 трильйона доларів). Така ситуація пов'язана з великою кількістю нафтогазових і банківських організацій. У Північній та Південній Америці потенціал оцінюється у 1,1 трильйона доларів. В Європі та на Близькому Сході можливості значні, але впровадження відбувається повільніше через часткову фрагментацію ринку, регуляторну невизначеність та проблеми з міжнародним зв'язком. Незважаючи на це, хмарні технології в цих регіонах мають високий потенціал для підвищення ефективності бізнесу та створення нової економічної цінності [3].

Водночас існують ризики: просте перенесення додатків у хмару без адаптації не завжди дає економію, можливі проблеми безпеки через неправильні конфігурації та відсутність контролю доступу, а також кадрові виклики — наявність фахівців з хмарних технологій, безпеки та аналітики даних. Для мінімізації ризиків рекомендують поетапну міграцію, аудит безпеки, впровадження фінансового контролю витрат, розвиток кадрів і постійний моніторинг ефективності.

Таким чином, хмарні технології дозволяють торговельним і сервісним підприємствам оптимізувати логістику, управління запасами, розвиток персоналізованих онлайн-сервісів, аналітику даних у реальному часі та організацію спільної роботи команд. Все це вимагає стратегічного підходу—готовності інвестувати у безпеку, навчання персоналу та формування цифрової культури. Успішна хмарна трансформація стає не просто технологічним оновленням, а еволюцією бізнес-моделі, де дані, швидкість і масштабованість, формують конкурентні переваги сучасного підприємства, дозволяючи їм оперативно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Література

1. Досенко А. К. Хмарні технології: прикладні технології сучасних платформ. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Том 33 (72) № 1 Ч. 3. С. 257-262.
2. Семененко Ю. Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Том 334 № 5. С. 211-218.
3. What is cloud computing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cloud-computing> (дата звернення: 05.09.2025)
4. Федотов С. О., Десятко А. М. Розподілена обробка інформації та хмарні сервіси у сфері торгівлі, аналіз попередніх досліджень. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025. Том 3 №27. С. 339–353.
5. Бахарев С.А., Гострик О.М. Особливості використання системи Industrial internet of things для реалізації технології машинного навчання в логістиці. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 22-23 вересня 2023 р.). Одеса, ОНЕУ, 2023. 610 с.(С.332-333) URL: <https://tinyurl.com/yy6gm9ht> (дата звернення: 05.09.2025)

Орлик О. В.,

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

Чоловська Н. О.

здобувач вищої освіти

Одеський національний економічний університет

ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Інформаційно-цифрові технології займають важливе місце в організації та розвитку бізнес-процесів підприємств, забезпечують можливість обміну інформацією і активно впливають на розвиток сучасного бізнесу. Завдяки їм трансформуються процеси виробництва, просування та реалізації товарів та послуг. Ці технології дозволяють ефективніше використовувати виробничі ресурси, сприяють веденню бізнесу, а також автоматизують управлінські процеси, роблячи їх більш раціональними та продуктивними.

Сучасні підприємства активно впроваджують програмне забезпечення для оптимізації управління бізнес-процесами. Бізнес-процес можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних дій та етапів, що виконуються у певній послідовності для досягнення визначених стратегічних завдань підприємства [1]. В сучасних умовах програмне забезпечення стає ключовим інструментом для управління бізнес-процесами підприємства, автоматизація та уніфікація яких дає можливість покращити комунікацію між підрозділами, налагодити ефективну взаємодію з клієнтами, підвищити прибуток та конкурентоспроможність.

При цьому, кожне підприємство потребує індивідуальної стратегії щодо впровадження інформаційних технологій з урахуванням особливостей його діяльності та ринкового середовища. В таблиці 1 наведено етапи цифровізації бізнес-процесів, які присутні у більшості підприємств та тісно пов'язані з інтеграцією інформаційно-цифрових технологій у їх діяльність.

Таблиця 1

Етапи цифровізації бізнес-процесів підприємства

Етапи	Опис
Підготовка й аналіз	- визначення цілей проєкту автоматизації та очікуваних результатів; - формування проєктної команди: визначення відповідальних та членів; - вибір програмного рішення, оцінка функціоналу й фінансових умов; - укладення договору про співпрацю; - аналіз діяльності підприємства; - підготовка ІТ-інфраструктури до вимог технічного завдання.
Впровадження і налаштування	- тестова експлуатація, виправлення недоліків; - розгортання системи електронного документообігу; - навчання персоналу підприємства; - розробка і запуск ключових процесів; - контроль виконання завдань.
Моніторинг та покращення	- збереження статистики всіх виконаних процесів; - моніторинг показників у режимі реального часу;

	- формування стратегії покращення; - адаптація до ринку.
--	---

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2, с. 146–147].

Головними напрямками цифровізації управління бізнес-процесами є: оптимізація ресурсного потенціалу для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; оптимізація витрат та часу; застосування нових моделей робочого часу; підвищення ефективності провадження бізнес-процесів; удосконалення системи управління персоналом, оптимізація використання людських ресурсів у кризових умовах; покращення фінансових показників, збільшення прибутку підприємства.

Водночас динамічний розвиток інформаційно-цифрових технологій сприяє як розширенню можливостей підприємств у цифровому середовищі, так і виникненню інформаційних ризиків. Зворотною стороною цифровізації є створення умов для активного розвитку кіберзлочинності. Пристрої з недостатнім рівнем захисту стають уразливими і доступними для зловмисників. До того ж, сучасні пристрої тісно взаємопов'язані між собою, формуючи складну мережу, в якій функціонують вбудовані системи, такі як процесори, датчики та комунікаційне обладнання. Ці системи відповідають за збір, передачу та обробку даних, які отримують із навколишнього середовища. Через це компрометація одного пристрою може створити хакерам доступ до всіх пов'язаних даних. Тому, механізми управління інформаційними ризиками, серед яких, кібератаки, витік даних, збій програмного забезпечення, технічні несправності, помилки персоналу, форс-мажорні обставини та ін., повинні бути частиною загальної системи корпоративного управління [3].

Роблячи підсумок, варто зазначити, що інформаційно-цифрові технології є ключовим чинником розвитку бізнес-процесів, сприяючи їх оптимізації, автоматизації та підвищенню ефективності роботи підприємства. Разом із тим, цифровізація потребує комплексного управління інформаційними ризиками, адже їх ігнорування може призвести до значних економічних та репутаційних втрат.

Література

1. Лапін А. В., Грінчук І. О., Українець В. Р., Терещук В. І. Упровадження інформаційних технологій у бізнес. *Академічні візії*: електр. наук. фахове видання. 2023. Вип. 20. URL: <https://surl.li/fyzgxx> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Савчук Л. М., Удачина К. О. Особливості використання прикладних інформаційних технологій в бізнесі. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейромеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності*: зб. наук. праць за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (24–25 березня, 2022 р.). Дніпро : Юрсервіс, 2022. С. 146–150.
3. Галіцин В. К., Галіцина О. В., Галіцин В. Є. Управління інформаційними ризиками як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство* : електр. наук. фахове видання. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ У СФЕРІ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі, де швидкість, точність та гнучкість мають критичне значення для підприємництва, цифрова трансформація транспортної логістики стає не просто трендом, а реальністю, до якої змушена адаптуватися зазначена галузь. Застосування новітніх технологій – таких як Інтернет речей, штучний інтелект, електронний документообіг та автономні транспортні засоби – змінює саме уявлення про те, як повинні працювати логістичні процеси. На перший погляд, усе це може здаватися далеким майбутнім, але насправді ця революція вже відбувається просто зараз.

Один із ключових напрямів цифровізації – це автоматизація планування маршрутів та управління перевезеннями. Завдяки інтелектуальним системам логістичні компанії можуть зменшити витрати пального, уникати заторів, оперативно реагувати на зміни в русі або погоді, що особливо важливо для вантажоперевезень на великі відстані. Автоматизовані графіки роботи водіїв дозволяють уникати перевтоми, дотримуватися законодавчих норм щодо робочого часу і загалом покращують ефективність управління автопарком.

Слід зазначити, що штучний інтелект стає потужним рушієм глобальних та національних змін. Завдяки можливостям машинного навчання, транспортні компанії можуть прогнозувати затримки, попереджати поломки, ефективніше планувати технічне обслуговування. Таке предиктивне обслуговування – коли система сама визначає, коли потрібен ремонт або заміна деталей – дозволяє уникнути простоїв та аварій. За різними оцінками, правильне впровадження штучного інтелекту може збільшити прибутковість логістичних компаній на 5-10% щороку – і це далеко не межа зростання [1, с. 144-145].

Ще один важливий аспект цифровізації – це перехід від паперових накладних до електронних ТТН (е-ТТН). Це не лише зменшує питому вагу бюрократії, а й значно прискорює обробку замовлень, знижує ймовірність помилок, забезпечує кращу аналітику і прозорість на всіх етапах перевезення. Компанії отримують змогу швидко відслідковувати документообіг, клієнти – бачити статус вантажу в режимі реального часу.

Особливе місце в майбутньому логістики займають автономні транспортні засоби – безпілотні вантажівки, які зможуть здійснювати перевезення без участі водія. Але їхнє ефективне функціонування можливе лише за умови наявності швидкісного інтернету з мінімальною затримкою сигналу. Саме мережі 5G забезпечують необхідний рівень зв'язку, який дозволяє обробляти гігантські обсяги даних майже миттєво. У контексті України це означає, що без розбудови 5G-інфраструктури, особливо на автомагістралях, говорити про повномасштабне використання автономних транспортних засобів поки що зарано.

Однак цифрова трансформація – це не лише про технології. Це ще й серйозний соціальний виклик. Автоматизація багатьох процесів призводить до зменшення потреби в деяких традиційних професіях, наприклад, диспетчерах, логістах старої школи або навіть водіях. Водночас ринок починає відчувати нестачу спеціалістів нової генерації: дата-аналітиків, IT-фахівців, інженерів, здатних підтримувати та обслуговувати складні цифрові системи. Це вимагає масштабної перекваліфікації працівників, розвитку освітніх програм та державної підтримки в цьому процесі [2].

Разом із цифровізацією приходять і нові ризики – передусім у сфері кібербезпеки. Логістичні компанії, які використовують хмарні сервіси, IoT-пристрої та цифрові платформи, стають привабливою мішенню для хакерів. Витік даних або злам систем управління може мати катастрофічні наслідки. Тому питання захисту інформації, регулярного оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та інвестування в безпеку виходять на перший план. Цифровізація дає змогу створити єдині платформи, які поєднують складування, транспортування, митне оформлення, фінансові розрахунки [2]. Це означає, що компанії зможуть керувати всім логістичним ланцюгом з одного вікна, бачити загальну картину і швидко приймати рішення. Особливо це важливо в умовах нестабільної глобальної економіки, коли здатність до швидкої адаптації стає головним фактором виживання.

Окремо варто відзначити, що перехід до цифрової логістики – це великі інвестиції. Багато компаній, особливо середнього і малого бізнесу, побоюються витрат і не завжди готові ризикувати. Та навіть ті, хто має фінансові можливості, стикаються з «технологічною інерцією» – небажанням змінювати усталені процеси, опір з боку персоналу, відсутністю бачення на вищому управлінському рівні. Але досвід провідних компаній доводить: ті, хто не боїться змін і готовий інвестувати в інновації – виграють. Вони не тільки ефективніше працюють, а й краще адаптуються до змін на ринку, швидше реагують на запити клієнтів і стають більш стійкими до криз.

Таким чином, цифрова трансформація вантажного автотранспорту – це не просто технічне оновлення, а глибока системна зміна, яка торкається всіх аспектів галузі: від технологій і фінансів до соціальних процесів та державного регулювання. Україна має шанс не просто наздогнати, а й випередити деякі країни, якщо вчасно зробить ставку на інновації. Успішна цифровізація потребує трьох речей: готовності інвестувати, спроможності навчатися і прагнення до змін. Саме ці чинники визначають, чи зможе українська логістика стати частиною цифрової економіки майбутнього.

Література

1. Птащенко, О. В., Шершенюк, О. М., Кізілов, І. В. (2024). Impact of digital transformation on the innovative activity of logistics enterprises. *Journal of Strategic Economic Research*, № 3, 2024, p.140–149. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.14>
2. Zaman, J.; Shoomal, A.; Jahanbakht, M.; Ozay, D. Driving Supply Chain Transformation with IoT and AI Integration: A Dual Approach Using Bibliometric Analysis and Topic Modeling. *IoT*, № 6 (2) 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/iot6020021>

Сальніков Я.М.,
здобувач вищої освіти
Гострик О.М.,
к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,

ERP-СИСТЕМИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сьогодні ринок ERP-систем в Україні швидко зростає. Розробники пропонують різні рішення для автоматизації виробничих, управлінських та господарських процесів, які значно спрощують і стандартизують управління компанією та піднімають її на новий рівень. На українському ринку є як галузеві, так і універсальні ERP-системи, готові інтегруватися у бізнес-процеси вітчизняних підприємств і розширюватися за потреби розвитку організацій[1].

Головне призначення ERP-систем полягає в інтеграції всіх відокремлених підрозділів та функцій підприємства в єдиний комплекс, здатний обслуговувати специфічні потреби кожного відділу. При цьому головним недоліком таких розробок є значні витрати на розробку та впровадження, особливо для конкретної компанії [2].

Ефективність бізнесу багато в чому залежить від ERP. Якщо раніше системи планування ресурсів були привілеєм великого бізнесу, то зараз вони стали ключовим інструментом для компаній будь-якого розміру та сфери. Про це свідчать дані Statista: дохід ринку у 2023 році перевищив 49 млрд доларів, а у 2024-му — більше 52 млрд. На глобальному ринку домінують універсальні рішення від SAP, Oracle та Microsoft, тоді як на локальному — IT.enterprise [3].

Промисловість залишається головним напрямом використання ERP-систем. За нею йдуть дистриб'ютори, сфера послуг та будівельна галузь. Найціннішими функціями ERP-систем є підсистеми бухгалтерського обліку, інвентаризація та розподіл ресурсів, CRM і продажі, а також технології[4].

ERP-системи цінують за їхню універсальність та уніфікованість. Наявний базовий конструктор із платформ і модулів дозволяє автоматизувати різні бізнес-процеси, але не зобов'язує підключати все одразу. Поступово розширюючи діяльність, компанії можуть додавати нові модулі без значних витрат часу й коштів, що формує потужну систему для ефективного оцінювання ситуації, прийняття управлінських рішень та керування бізнесом.

В доповіді розглянуті питання функціонування сучасних ERP-систем, які розроблені українськими розробниками софту. BAS ERP — один із найпопулярніших IT-продуктів на ринку, оскільки є ефективним рішенням як для великих організацій, так і для підприємств малого та середнього бізнесу. Основні переваги цього рішення — гнучкість та масштабованість, багатогалузеві варіанти, можливість роботи через Інтернет та доступні витрати на впровадження. BAS ERP дозволяє вдосконалювати процеси в організації та ефективно розподіляти ресурси [1].

Показовим прикладом успішного впровадження ERP-рішень в Україні є досвід АТ «Укрпошта». Так компанія IT-Enterprise реалізувала проєкт цифрової трансформації, у межах якого понад 70% бізнес-процесів було переведено в електронний формат. Завдяки впровадженню ERP-системи вдалося об'єднати роботу всіх 26 регіональних філій та забезпечити функціонування близько шести тисяч співробітників у межах єдиної інтегрованої платформи. Це дозволило стандартизувати облік, підвищити оперативність управлінських рішень і зменшити дублювання операцій [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ERP-системи є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, так як вони здатні забезпечити комплексну автоматизацію бізнес-процесів, інтегрувати усі підрозділи в єдину інформаційну систему та сприяти ефективному використанню ресурсів. Все це значно підвищує прозорість виробничої діяльності, зменшує витрати, оптимізує функціонування певних підсистем підприємства, що зрештою покращує якість управлінських рішень.

Література

1. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Oksamytna L., Praha R. Features of modern ERP-systems for business process management of the enterprise. *Management of development of complex systems*. 2022. No. 51. P. 31–40.
3. ERP-системи: переваги та приклади впровадження. Webnauts. URL: <https://webnauts.pro/uk/blog/erp-systemy-perevagy-ta-prykklady-vprovadzhennya/> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Підвищення ефективності бізнесу з ERP-системою. WEZOM. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/pidvischennya-efektivnosti-biznesu-z-erp-sistemoyu> (дата звернення: 07.10.2025).
5. IT-Enterprise завершила перший етап впровадження ERP-системи. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/it-enterprise-zavershila-pershij-etap-vprovadzhennya-erp-sistemi/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.10.2025).
6. Гострик О.М., Дербенцев В.Д., Тішков Б.О. Використання сучасних програмних засобів автоматизації прийняття управлінських рішень. *Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку: матеріали V Міжн. наук. - метод. конф. (3-4 лютого 2022 р.)*. Одеса : ЦОТ, Одеса, ОНЕУ, 2022, С. 352-353. URL: <https://tinyurl.com/27ng8qjh> (дата звернення: 07.10.2025).

ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА: ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Зростання вимог до оперативності, надійності, гнучкості та прозорості у сфері логістики зумовило активне використання інноваційних цифрових технологій. Їх стрімкий розвиток та широка доступність дозволяють удосконалювати бізнес моделі та методи стратегічного планування; підвищувати економічну ефективність логістичних процесів (ЛП) та продуктивність логістичних систем; поглиблювати інтеграцію як всередині компанії так і з іншими учасниками ланцюгів постачання; покращувати безпеку, якість та рівень логістичного обслуговування клієнтів.

Ключовим інструментом цифрової трансформації сфери логістики стає штучний інтелект (ШІ), що містить програми та сервіси на основі нейромереж, які обробляють великі обсяги даних, автоматизують рутинні завдання, виявляють патерни та тенденції в даних, пропонують моделі, що самонавчаються.

Різноманіття сучасних технологій та систем ШІ надає широкі можливості удосконалення та підвищення ефективності логістики компаній:

- машинне навчання – алгоритми, які навчаються на даних та знаходять закономірності для покращення ЛП;
- обробка природної мови – технології, які розуміють людську мову та обробляють текстову інформацію;
- комп'ютерний зір – системи, які здатні «бачити» та аналізувати зображення та відео;
- генеративні алгоритми – моделі, які створюють нові дані на основі існуючих;
- геоаналітика – системи аналізу та візуалізації даних, прив'язаних до розташування об'єктів у просторі;
- робототехніка – технології, що використовуються для автоматизації рутинних і повторюваних логістичних операцій;
- експертні системи та системи знань передбачають використання баз знань та правил для створення систем діагностики та підтримки прийняття логістичних рішень.

Ключовими напрямками впровадження ШІ на сучасному етапі цифровізації логістики є:

- оптимізація ланцюжків поставок (ШІ дозволяє прогнозувати попит, що допомагає уникнути нестачі чи надлишку запасів);
- управління складами (автоматизація обліку та розміщення товарів на складі, використання роботів для переміщення вантажів, прогнозування потреб у поповненні запасів);

- транспортна логістика (побудова оптимальних маршрутів для доставки товарів, прогнозування затримок та адаптація до змін у реальному часі, керування автопарком з використанням телеметрії);

- персоналізація послуг та підвищення ефективності комунікації з клієнтами (ШІ допомагає аналізувати переваги клієнтів та пропонувати індивідуальні умови доставки);

- контроль за станом вантажів (датчики IoT у поєднанні з ШІ забезпечують моніторинг температури, вологості та інших умов при транспортуванні та зберіганні товарів).

Основними перевагами застосування ШІ у логістиці є:

1) Зниження операційних витрат (оптимізація маршрутів значно скорочує витрати пального, точне прогнозування попиту знижує витрати на зберігання запасів, автоматизація рутинних складських операцій та впровадження автономного водіння дозволяють скоротити чисельність персоналу).

2) Підвищення швидкості обслуговування (аналіз даних у режимі реального часу, автоматизація процесів прискорює обробку замовлень клієнтів, швидко та своєчасне постачання товарів підвищує їхню лояльність).

3) Поліпшення якості сервісу (точні прогнози часу постачання та проактивне інформування клієнтів підвищують рівень задоволеності, використання ШІ мінімізує помилки та підвищує надійність логістичних операцій).

4) Масштабованість рішень (відстеження зв'язків із постачальниками і клієнтами, ШІ дозволяє швидко адаптуватись до зростання обсягів вантажообігу без пропорційного збільшення чисельності персоналу, нейромережі легко масштабуються та адаптуються під нові завдання в логістиці).

5) Підвищення безпеки (передбачення ризиків, інтелектуальні системи моніторингу транспорту контролюють його технічний стан, ШІ аналізує стиль водіння та попереджає про ризики, відстежує стан та місцезнаходження вантажів).

ШІ прагне імітувати людське мислення та прийняття рішень, що робить його більш гнучким та здатним до самостійного управління логістикою. Він поєднує розрізнені інформаційні потоки в єдине аналітичне поле, тим самим перетворюючи дані на оперативні логістичні рішення. Створюється комплексна архітектура: отримання даних за рахунок прогнозування чи фіксації подій у реальному часі; агрегація інформації у хмарних шлюзах; виявлення закономірностей алгоритмами машинного навчання, які неможливо виявити без спеціалізованих інструментів. Додатково ШІ-сервіси інтегруються з інформаційними логістичними системами та цифровими двійниками логістичних об'єктів, що дає повний контроль над ланками ланцюгів постачання і дозволяє заздалегідь виявляти потенційні збої та оптимізувати ЛП.

Для успішного впровадження ШІ в логістику необхідно вирішувати низку проблем, головними з яких є: створення умов для збирання та обробки великої кількості даних, навчання персоналу поводитися з новими технологіями, інтеграція з існуючими інформаційними системами, гарантування безпеки даних.

Штучний інтелект не просто змінює ЛП за рахунок їх автоматизації та мінімізації людського фактора, він створює комплексну багаторівневу систему управління логістикою компаній, що забезпечує ефективне планування, організацію, координацію та контроль їх практичної реалізації.

Тисяченко Д.П.

здобувач вищої освіти

Гострик О.М., к.е.н. доцент

Кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій

Одеський Національний Економічний Університет

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Застосування інформаційні технології вимагає тривалих зобов'язань і значних фінансових вкладів від підприємств. Якщо на початкових етапах конкурентні позиції в діяльності підприємства можна забезпечити шляхом підвищення рівня якості товару та кваліфікації персоналу, оновлення основних засобів та розширенням асортименту продукції, то з часом, таке виробництво та передові технології перетворюються на дешеву «сировину» для більш конкурентоздатних підприємств. Яскравим прикладом є компанія “Samsung Electronics”, яка на початкових етапах своєї діяльності зосереджувалася переважно на покращенні якості продукції та нарощуванні виробничих потужностей. Проте вже у 2000-х роках компанія зрозуміла, що лише модернізація обладнання та кваліфікований персонал не гарантують стабільної конкурентної переваги. Тому Samsung зробила масштабні інвестиції в інформаційні технології. Саме завдяки цифровій трансформації компанія змогла перейти від ролі «виробника електроніки» до інноваційного технологічного лідера, тоді як багато конкурентів, які зупинилися на модернізації виробництва без ІТ-оновлення, втратили свої ринкові позиції [1, с. 3].

Інформаційні технології (ІТ) у менеджменті — це сукупність технічних, програмних і організаційних засобів, спрямованих на збір, обробку, аналіз і передачу управлінської інформації з метою підтримки процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. Теоретичною базою їх застосування є:

- системний підхід до управління, згідно з яким підприємство розглядається як взаємопов'язана структура, а ІТ виступають інструментом забезпечення цілісності управлінської системи;
- теорія інформаційних систем, яка описує взаємодію потоків даних, процесів і користувачів у межах організації;
- теорія прийняття рішень, що підкреслює роль ІТ у зменшенні невизначеності, аналізі альтернатив і прогнозуванні наслідків управлінських дій;

- концепція цифрової трансформації, яка розглядає ІТ як стратегічний ресурс підприємства, що формує конкурентні переваги через інновації, автоматизацію й аналітику даних.

На практиці використання ІТ у менеджменті забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності персоналу та якість управлінських рішень.

Завдяки впровадженню систем ERP (Enterprise Resource Planning) підприємства інтегрують усі функції — від фінансів до логістики — у єдину інформаційну базу. CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють ефективно управляти взаєминами з клієнтами, прогнозувати попит і підвищувати рівень лояльності. А системи HRM (Human Resource Management) допомагають автоматизувати процеси підбору, навчання та мотивації персоналу [2, с. 11].

За даними звіту «Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine» (2024), понад 75% європейських підприємств активно впроваджують цифрові системи управління (ERP, CRM, HRM), тоді як в Україні цей показник становить близько 48%. Така різниця свідчить не лише про відставання у темпах цифрової трансформації, а й про значний потенціал зростання ефективності українського бізнесу.

Порівняльний аналіз рівня прибутковості підтверджує тенденцію, що є найвищим показником маржинальності серед європейських країн має Ірландія — близько 78% частки прибутку у валовій доданій вартості, що у кілька разів перевищує середню маржу українських підприємств, яка коливається в межах 5–9%. Такий розрив демонструє суттєву різницю в ефективності управління ресурсами, структурі витрат і рівні цифровізації бізнес-процесів [3, с. 4].

Така тенденція демонструє, що, для українських підприємств відкривається широкий простір для підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення систем менеджменту, скорочення операційних витрат та активного впровадження інформаційних технологій управління.

Література

1. Адлер О.О. До питання актуальності та ефективності управління іт-проектами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 3. URL: <https://short-url.org/1cybU> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Бурдонос Л.І. Використання інформаційних технологій в менеджменті підприємств. *Scientific horizon in the context of social crises*. 2024. С. 11. URL: <https://short-url.org/1cyd6> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Могильна Л. Використання інноваційних іт технологій для hr-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 12.10.2025).

Кузнецова І.О.

доктор економічних наук , професор
зав. кафедрою менеджменту організацій

Шматковський А. М.

магістрант

Одеського національний економічного університету

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІТЕРАТИВНІСТЬ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням невизначеності та динамічними змінами, що створює принципово нові умови для функціонування підприємств. Керівники та науковці у сфері стратегічного менеджменту постійно стикаються з необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління. Серед найактуальніших проблем виділяється завдання розробки та успішного впровадження сучасних стратегій.

У науковій літературі представлено численні дослідження процесу стратегічного управління. Класичний підхід трактує його як лінійну послідовність взаємопов'язаних стадій формування: місії, цілей, вибору оптимальної стратегії, її реалізація, контроль й оцінювання результатів. Однак такий лінійний погляд не завжди відповідає реаліям сучасного бізнесу.

Альтернативний погляд пропонує розглядати стратегічне управління крізь призму процесного підходу. Така методологія виявляється більш продуктивною, адже дозволяє інтерпретувати управління як динамічну систему взаємозалежних операцій і рішень, які у своїй сукупності формують механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства. Процесне бачення акцентує увагу на безперервності управлінських дій та їх органічному взаємозв'язку. В рамках такого підходу реалізація стратегії охоплює як мінімум дві фундаментальні фази: планування, що визначає вектори майбутнього руху, та регулювання, яке забезпечує адаптацію до змінних умов.

Стратегічне планування являє собою складний управлінський процес, спрямований на формування системи цілей організації та визначення оптимальних траєкторій їх досягнення. Ключовою особливістю цього процесу є необхідність постійного балансування між внутрішніми можливостями компанії - її ресурсним потенціалом, компетенціями, організаційною культурою - та зовнішніми факторами, серед яких ринкові тенденції, поведінка конкурентів, технологічні зміни, регуляторні вимоги. Головне призначення стратегічного планування полягає у формуванні реалістичної траєкторії розвитку, яка враховує як поточний стан підприємства, так і динаміку зовнішнього оточення.

У науковій спільноті існують різні концептуальні підходи до побудови процесу стратегічного планування. Прихильники описового підходу наполягають на пріоритеті аналітичної роботи. Натомість представники

предписового підходу пропонують протилежну послідовність: процес має розпочинатися з чіткого визначення бажаного майбутнього стану організації, формулювання стратегічного бачення та амбітних цілей. Предписова логіка знайшла відображення в класичній моделі стратегічного планування І. Ансоффа, яка заклала основи систематичного підходу до стратегічного управління.

Суттєвим обмеженням більшості традиційних моделей є їхня жорсткість та лінійність. Вони передбачають послідовне проходження всіх етапів у заздалегідь визначеному порядку, але не передбачають механізмів гнучкого повернення до попередніх стадій у випадку виявлення нових обставин або помилок у попередніх висновках. У реальній практиці часто виникають ситуації, коли на пізніших етапах планування з'являється інформація, що змінює раніше зроблені висновки. Наприклад, детальний аналіз стратегічних альтернатив може виявити, що первинно сформульовані цілі є нереалістичними або потребують коригування.

Відповіддю на цю проблему стає застосування принципу ітеративності, який передбачає циклічний характер планувального процесу. Замість одноразового проходження всіх етапів, модель дозволяє багаторазове повернення до попередніх стадій для уточнення, коригування та поглиблення раніше отриманих результатів. При кожному новому циклі відбувається збагачення інформаційної бази: з'являються додаткові дані про тенденції в зовнішньому середовищі, уточнюється оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій, переглядаються припущення щодо майбутнього розвитку подій. Це дозволяє поступово, крок за кроком, формувати все більш точну та реалістичну стратегію, яка максимально враховує всю складність і багатогранність бізнес-реальності.

Таким чином, для створення дійсно ефективної системи стратегічного управління необхідно спиратися на процесний підхід, який розглядає управління не як набір окремих дій, а як цілісний, безперервний процес. Найбільш досконалою реалізацією цієї ідеї є модель, побудована на фундаменті загальної теорії систем. Ця методологія інтерпретує стратегічне управління як складну інформаційну систему, в якій кожна операція — чи то формулювання місії та цілей, чи стратегічна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, чи генерація та оцінка альтернатив, чи розробка детальних планів реалізації, чи моніторинг виконання та своєчасне регулювання відхилень — виконує роль окремого інформаційного процесора.

Така модель успішно долає обмеження раніше розглянутих підходів: вона поєднує систематичність класичних моделей з гнучкістю та адаптивністю, необхідними в умовах високої невизначеності. Вона забезпечує баланс між аналітичною ретельністю та практичною орієнтованістю на прийняття рішень, між формалізацією процесів і простором для творчого мислення. Саме такий комплексний підхід здатен забезпечити створення та реалізацію стратегій, що відповідають викликам сучасного динамічного бізнес-середовища.

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

*Матеріали сьомої міжнародної
науково–практичної конференції*