

У монографії розглянуто сучасні концепції стратегічного управління підприємством, проаналізовано провідні практики формування та реалізації стратегії. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження ефективних підходів і технологій стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8817-07-7



СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, ПРАКТИКИ ТА ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, ПРАКТИКИ ТА ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР

Монографія

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, ПРАКТИКИ ТА
ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР**

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2025

УДК: 005:005.53

Система стратегічного управління підприємством: сучасні концепції, практики та людський вимір: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2025. – 209 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 8 листопада 2025 р.)

Рецензенти:

О. Г. Мельник – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

Г. М. Тарасюк – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

Ю. О. Ольвінська – кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедрою статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету

Система стратегічного управління підприємством: сучасні концепції, практики та людський вимір / За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш; Одеський національний економічний університет – Харків : ФОП Супрун Т.О., 2025. – 210 с.

ISBN 978-617-8817-07-7

У монографії розглянуто сучасні концепції стратегічного управління підприємством, проаналізовано провідні практики формування та реалізації стратегії. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження ефективних підходів і технологій стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2025

Передмова

Ефективність стратегічної діяльності підприємств у сучасному конкурентному середовищі дедалі більше залежить від здатності керівництва побудувати комплексну систему стратегічного управління, що поєднує сучасні концепції, інноваційні управлінські практики та глибоке розуміння людського виміру розвитку організації. У роботі обґрунтовано сучасні підходи до формування ефективної системи стратегічного управління, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних трансформацій ринкового середовища.

Позитивною рисою дослідження є комплексне висвітлення сучасних підходів до стратегічного управління підприємством, із особливим акцентом на інструментах формування та реалізації операційних стратегій, реінжинірингу бізнес-моделей.

У монографії проаналізовано структурні детермінанти розвитку окремих секторів економіки, розкрито особливості контролінгу, стратегічного позиціонування та оцінки впливу регуляторних змін, що робить дослідження актуальним як для науковців так і для практиків.

Окрему увагу приділено людському виміру стратегічного управління. У монографії детально проаналізовано психологічні та лідерські аспекти взаємодії з персоналом, зокрема питання цифрової прокрастинації та впливу гендерних стереотипів на стиль і ефективність лідерства. Представлені підходи формують сучасне бачення розвитку людського потенціалу як ключової стратегічної переваги підприємства, здатної забезпечити його адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

Монографія є комплексним науковим дослідженням, що розкриває теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти формування і функціонування системи стратегічного управління підприємством у контексті сучасних концепцій, управлінських практик та людського виміру.

***д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабай***

Авторами складових частин є:

1.1 – канд. екон. наук, доцент Карпенко Ю.В., канд. екон. наук, доцент Піскун А.В., магістрант Чернецький А.С.;

1.2 – канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С.;

1.3 – ст. викладач Зварич Л.В.;

2.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;

2.2 – аспірант Кузнецов В.О.;

2.3 – аспірант Швець К.В.;

2.4 – аспірант Сливка В.С.;

2.5 – аспірант Паринюк І.К.;

3.1 – канд. екон. наук, ст. викладач Ковальський А.О.;

3.2 – викладач Хетагурова Д.О.;

4.1 – викладач Ясинська С.Ю., канд.психол.наук, ст.викладач Осичка О.В.;

4.2 – ст. викладач Данчева О.М.;

4.3 – аспірант Лазебний В.О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ, ДОСВІД, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	6
1.1. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції безперервного вдосконалення	6
1.2. Реінжиніринг бізнес-моделі підприємства як інструмент стратегічного управління	22
1.3. Сучасна парадигма стратегічного та інноваційного менеджменту	31
Література до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. ГАЛУЗЕВІ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	49
2.1. Управління бізнес-процесами підприємств туристичної галузі	49
2.2. Діагностика структурних детермінант борошномельної галузі як основа стратегічного позиціонування підприємств	60
2.3. Сучасна концепція контролінгу як елемент системи управління агропідприємством	74
2.4. Формування стратегії розвитку підприємств зернопереробної галузі: проблеми та рішення	89
2.5. Економічний вплив SECA-2025 на судноплавні операції та стратегічний менеджмент	106
Література до розділу 2	117
РОЗДІЛ 3. СТАЛІЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	124
3.1. Інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами аграрного бізнесу як основа сталого розвитку	124
3.2. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління готельними підприємствами	151
Література до розділу 3	161
РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ЛІДЕРСЬКИЙ АСПЕКТ	168
4.1. Цифрова прокрастинація як виклик сучасному тайм-менеджменту: психологічні механізми, наслідки та шляхи подолання	168
4.2. Гендерні стереотипи в лідерстві як бар'єри кар'єрного зростання	181
4.3. Стратегічне управління персоналом ІТ-підприємств: трансформація в кризових умовах	192
Література до розділу 4	202

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ, ДОСВІД, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Карпенко Ю.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Піскун А.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Чернецький А.С.,
магістрант*

1.1. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції безперервного вдосконалення

В теперішніх складних умовах, пов'язаних із зменшенням кількості потенційних споживачів та скороченням їх купівельної спроможності, руйнуванням економічних відносин та логістичних зв'язків, підвищенням результативності діяльності при обмеженості ресурсів, актуальними стають питання виживання вітчизняних підприємств, що вимагає формування дієвої операційної стратегії. Остання визначає не лише питання розподілу наявних ресурсів, але й способи забезпечення надійності виробничого процесу та підвищення якості продукції. Незважаючи на актуальний характер операційної стратегії, в науковому колі досі не має єдності щодо основних етапів її формування та реалізації. Крім того, відсутні наукові доробки щодо використання інструментарію сучасних управлінських концепцій в процесі формування та реалізації операційної стратегії. Тому розглянемо це питання більш детально.

В сучасній науковій літературі здебільшого розповсюджений підхід щодо розуміння операційної стратегії як сукупності управлінських рішень щодо розподілу ресурсів підприємства. Так, авторами [1, с.189] операційна стратегія розглядається як засіб підвищення результативності діяльності підприємства завдяки ефективному та раціональному використанню всіх видів ресурсів, які застосовуються для перетворення вхідних елементів операційної системи у вихідні результати. Саме ресурси забезпечують виконання основної трансформаційної функції операційної системи. Операційна стратегія посідає рівнозначне місце серед інших функціональних стратегій підприємства — маркетингової, кадрової, інноваційної тощо. Попри те, що вона належить до нижчого рівня стратегічної ієрархії, її значення залишається суттєвим, оскільки

1.2. Реінжиніринг бізнес-моделі підприємства як інструмент стратегічного управління

Сьогодні підприємства функціонують в умовах високої динаміки ринкового середовища, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. З огляду на це, традиційні підходи до організації діяльності вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості, ефективності та орієнтації на споживача, що зумовлює потребу у глибокому перегляді логіки створення цінності. Реінжиніринг виступає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам радикально оновити бізнес-модель, оптимізувати процеси, підвищити адаптивність і сформувати нові конкурентні переваги. Дане дослідження спрямоване на обґрунтування теоретичних підходів і визначення практичних засад успішності таких трансформацій.

З метою розкриття теми дослідження, далі розглянемо засади реінжинірингу, як концепції управління.

У науковому середовищі загально визнано, що концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів були сформовані М. Хаммером, який разом із Дж. Чампі, що у своїх дослідженнях [1] започаткували системний підхід до радикального перетворення організаційної діяльності. Початок теоретичного осмислення терміна датується 1990 роком, коли у фахових публікаціях М. Хаммера, а також у працях Т. Давенпорта та Дж. Шорта з'явилися перші наукові визначення [2]. Автори трактували реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих, а не інкрементальних покращень ключових показників ефективності — таких як витрати, якість, сервіс та швидкість виконання операцій [1-3].

При цьому критичний аналіз літератури дозволяє стверджувати, що ранні визначення реінжинірингу були значною мірою нормативними й орієнтованими на зміни, що, з одного боку, стимулювало активне впровадження нових управлінських підходів, але з іншого — призводило до недостатнього врахування організаційних ризиків впровадження таких трансформацій.

Реінжиніринг бізнес-процесів, за Д. Харрінгтоном, розглядається як найрадикальніший із існуючих підходів до удосконалення діяльності організацій. Його ототожнюють з процесною інновацією, оскільки ефективність цього методу значною мірою залежить від здатності команди генерувати оригінальні рішення та переосмислювати функціонування процесу.

Методологія реінжинірингу передбачає повне ігнорування чинної процесної логіки та організаційної структури, фактично пропонуючи створення процесу «з нуля». У теорії правильно реалізований реінжиніринг здатен забезпечити значне скорочення витрат і тривалості циклу (до 60–90%) та зменшення кількості помилок (до 40–70%). Цей підхід вважають доцільним у випадках, коли наявний процес є настільки застарілим, що його модернізація не видається раціональною. Команда, відповідальна за вдосконалення, має дистанціюватися від існуючих практик і критично переоцінити процес, виходячи з припущення про повну відсутність обмежень [4].

Разом із тим застосування реінжинірингу спирається на максимально можливе використання сучасних технологічних інструментів — механізації, автоматизації, інформаційних систем — а також на їх одночасний розвиток. У низці випадків це призводить до формування концептуально нових процесних рішень, що позиціонуються як проривні. Водночас варто наголосити, що така «чиста дошка» може не лише створювати умови для інновацій, а й приховувати ризики надмірного спрощення складних організаційних взаємозв'язків, що потребує обережної критичної оцінки при впровадженні.

У науковому дискурсі О. І. Продіус визначає реінжиніринг бізнес-процесів як радикальне оновлення операційної діяльності підприємства, спрямоване на істотне прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів та одночасне багаторазове скорочення витрат. Однак критичний аналіз цього підходу дозволяє розширити його розуміння. На думку автора, успішність реінжинірингу зумовлена синергією висококваліфікованої та належно мотивованої команди фахівців, що формує й реалізує інноваційні та творчі рішення, орієнтовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства [5, с. 574].

Разом із тим, таке трактування певною мірою ідеалізує умови впровадження реінжинірингу, акцентуючи увагу переважно на внутрішніх факторах — компетентності персоналу й креативності управлінських рішень. Залишається відкритим питання впливу зовнішніх обмежень, таких як регуляторні бар'єри, фінансові ризики чи технологічні залежності, які можуть ускладнювати або сповільнювати реалізацію радикальних змін. Попри це, у трактуванні Продіус важливо підкреслено, що результативність реінжинірингу проявляється не лише у підвищенні продуктивності чи оптимізації процесів, а й у зростанні якості продуктів і послуг та більш високому рівні задоволеності клієнтів, що відповідає сучасним принципам клієнтоорієнтованого управління.

Як зазначають Кузьмін О. Є., Жежуха В.Й. реінжиніринг бізнес-процесів у вітчизняному бізнесі повинен бути спрямованим перш за все на кардинальну зміну стратегічного бачення розвитку, на удосконалення внутрішніх

управлінських процесів, на підвищення якості методів управління, на забезпечення дієвості HR-менеджменту, на впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також на вдосконалення різноманітного забезпечення виробничогосподарської діяльності (інформаційного, методичного, фінансового, кадрового, інвестиційного тощо) [6, с. 68-69].

Автори слушно підкреслюють, що ефективний реінжиніринг неможливий без глибокого розуміння потреб клієнтів, системної діагностики внутрішніх процесів та аналізу ринкових тенденцій. Проте твердження про необхідність радикального оновлення бізнес-процесів майже в усіх галузях виглядає дещо узагальненим. У низці випадків підприємства можуть досягти значних покращень за рахунок гнучких інструментів оптимізації (Lean, Kaizen, TQM), тоді як повний реінжиніринг пов'язаний із високими ризиками, значними витратами та потребою у трансформаційній культурі, якої багатьом компаніям бракує.

Представлені О. М. Гончаровим положення щодо умов і особливостей проведення реінжинірингу бізнес-процесів формують цілісне бачення механізму радикальних організаційних змін, однак потребують критичного осмислення з огляду на сучасні теоретичні підходи та практичні виклики. Автор цілком слушно наголошує, що реінжиніринг вимагає не лише процесної орієнтації, але й амбіційних стратегічних цілей, здатних вивести підприємство не просто з кризового стану, а на рівень галузевого лідерства [7]. Проте така постановка питання фактично передбачає високий рівень організаційної зрілості, який у більшості вітчизняних компаній перебуває на етапі формування.

Значну увагу науковець приділяє відмові від усталених норм ведення бізнесу та використанню сучасних інформаційних технологій як ключової умови реінжинірингу. Такий підхід загалом відповідає класичній парадигмі «чистого аркуша», проте містить ризик технологічного редукціонізму: припущення, що саме ІТ є основним драйвером прориву. У реальності технологічні рішення здатні підсилити зміни, але не можуть замінити стратегічного бачення, управління компетенціями персоналу та здатності підприємства до глибоких організаційних трансформацій. Крім того, ігнорування чинних процесів може бути виправданим лише за умов повного розуміння їхніх слабких місць; інакше «чистий листок» перетворюється на інструмент неконтрольованої реконструкції без урахування накопиченого досвіду.

Цілком логічною є теза автора про те, що успіх реінжинірингу залежить від сильної підтримки керівництва. Проте з процесологічного погляду він

недооцінює складність взаємодії між топ-менеджментом і середньою ланкою. Гончаров слушно вказує, що відповідальні за зміни повинні мати необхідні повноваження, інакше їхні ініціативи будуть заблоковані середнім менеджментом. Однак науковцем не проаналізовано природу цього опору та можливі механізми його подолання. У світовій практиці опір середньої ланки часто виникає не лише через небажання змін, але й через побоювання втрати статусу, зменшення контролю чи невизначеність ролей. Відсутність аналізу цих факторів звужує глибину розгляду проблеми.

Окремо Гончаров акцентує на потребі спеціального бюджету реінжинірингу, методичної підтримки та участі консалтингових компаній. Такий підхід значною мірою відображає практику великих підприємств, але водночас створює певний дисбаланс: надмірна орієнтація на зовнішніх консультантів може обмежувати розвиток внутрішніх компетенцій і збільшувати залежність від сторонніх підходів, які не завжди відповідають контексту конкретного підприємства [7]. У підході автора недостатньо підкреслюється потреба у формуванні внутрішніх команд змін, що є ключовим фактором довгострокової стійкості результатів.

Успішність впровадження реінжинірингу значною мірою визначається низкою організаційних і управлінських передумов. Насамперед вирішальним чинником виступає готовність керівництва до глибоких трансформацій, його здатність усвідомлювати стратегічні наслідки змін, адекватно оцінювати пов'язані з ними ризики та підтримувати довіру до очікуваних результатів. За наявності такої готовності критично важливо забезпечити команду, відповідальну за впровадження програми, необхідними повноваженнями та чітко визначеним функціональним розподілом ролей. Підтримання динаміки трансформацій потребує належного фінансування передусім пріоритетних напрямів, а також систематичного моніторингу проміжних результатів. Крім того, програма реінжинірингу має спиратися на сучасні технологічні рішення та методичні інструменти, апробовані у практиці реалізації аналогічних проєктів (здебільшого розроблені консалтинговими компаніями), що забезпечують її методологічну узгодженість та операційну ефективність [6, 7].

Узагальнення результатів опрацювання матеріалу дає змогу сформулювати низку висновків, що відображають ключові тенденції, обмеження та передумови ефективного застосування реінжинірингу в сучасній практиці управління [5-7]:

➤ **Реінжиніринг є важливим інструментом стратегічного управління**, проте його застосування повинно бути обґрунтованим, а не універсальним рішенням для всіх підприємств.

➤ **Необхідність радикальних змін в Україні дійсно зростає**, однак рівень готовності підприємств до таких трансформацій залишається неоднорідним і часто недостатнім.

➤ **Критичними умовами успіху** є не лише фінансові та кадрові ресурси, а й організаційна культура, узгодженість управлінських рішень та здатність менеджменту підтримувати зміни.

➤ **Потенційні ризики реінжинірингу недооцінені**: відсутність аналізу бар'єрів впровадження, ризику опору персоналу, можливих втрат у разі невдалого запуску.

➤ **Реінжиніринг не завжди має бути радикальним**, його доцільно поєднувати з іншими підходами до розвитку бізнес-процесів, особливо у підприємств із низьким рівнем ресурсної забезпеченості.

Поряд з цим, розуміння суті «бізнес-моделі» є важливим для досягнення мети дослідження.

Г. Чесбро та Р. Розенблум (2002) *проводили дослідження* присвячені ролі бізнес-моделі у перетворенні технологічних інновацій на економічну цінність. Автори показують, що технологія сама по собі не створює цінності — її потрібно «упакувати» у відповідну бізнес-модель. Автори формулюють поняття бізнес-моделі як механізму комерціалізації технологій, що поєднує технічні ресурси, клієнтів і ринок для створення доходу [8].

Бізнес-модель має кілька функцій:

1. вираження ціннісної пропозиції (value proposition) — тобто що саме створюється для користувача;
2. ідентифікація ринкового сегмента і механізму отримання доходу;
3. визначення ланцюжка створення й доставки цінності (value chain), включно з необхідними комплементарними активами;
4. оцінка структури витрат та потенціалу прибутку для моделі [8].

У власному дослідженні Тіс Д. аналізує місце бізнес-моделей у системі стратегічного управління підприємством, підкреслюючи, що стратегія й бізнес-модель — це не тотожні поняття: стратегія окреслює напрям розвитку, тоді як бізнес-модель — це логіка створення й захисту цінності.

Тіс Д. визначає бізнес-модель як спосіб, з допомогою якого підприємство створює й доставляє цінність клієнтам та трансформує отримані платежі у прибуток [9].

Дослідником, акцентується увага на тому, що інновації бізнес-моделей (а не лише продуктів чи технологій) стають вирішальним джерелом конкурентної переваги.

Поряд з цим, Zott C., Amit R. розглядають бізнес-модель відображає, яким чином підприємство організовує транзакції (що, як і з ким) з метою створення цінності для всіх учасників системи [10].

Згідно з науковим підходом, розкритим Amit & Zott, бізнес-модель включає три ключові елементи:

- Content (вміст) — яка саме види діяльності здійснюються;
- Structure (структура) — як ці діяльності пов'язані між собою і які учасники залучені;
- Governance (управління) — хто керує, контролює, координує ці зв'язки.

З позиції Amit бізнес-модель можна розуміти як запрограмовану конфігурацію транзакційної взаємодії, призначену для створення цінності через використання бізнес-можливостей.

Таке визначення дозволяє критично оцінити, що бізнес-модель — це не просто «план прибутковості» або стратегія, а архітектура взаємодій, за якою підприємство реалізує свої можливості.

Хоча теорія бізнес-моделі є розвинутою, вона лишається абстрактною і потребує більшої конкретики при застосуванні в практиці, особливо в традиційних галузях із обмеженою діджиталізацією.

У статті не приділено достатньої уваги внутрішнім бар'єрам трансформації бізнес-моделі (організаційна культура, компетенції, інерція процесів), що обмежує застосовність моделей для підприємств із низьким рівнем готовності до змін.

Попри значну кількість емпіричних прикладів бізнес-моделей у конкретному промисловому чи торговельному контексті подано небагато, що створює виклик для адаптації висновків до специфіки окремих підприємств.

Лісова Р. М. підкреслює, що більшість вітчизняних підприємств використовують фрагментарні елементи бізнес-моделі (наприклад, маркетингову або операційну складову), не формуючи її як цілісну систему. Вона також вказує на потребу у взаємоузгодженні бізнес-моделі зі стратегією підприємства та сучасними викликами (цифровізацією, глобалізацією, зміною споживчих цінностей) [11].

У науковій літературі бізнес-модель і стратегія фірми розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії [12]. Згідно з підходом, якого дотримується авторка, стратегія є складовою бізнес-моделі, тобто виступає її похідним елементом. Бізнес-модель задає базові принципи функціонування підприємства, визначає, яку цінність створює компанія для клієнта, яким чином це здійснюється та як організація отримує прибуток. У свою чергу, стратегія спирається на бізнес-модель і спрямована на досягнення конкурентних переваг,

формування унікальної ціннісної пропозиції для різних сегментів ринку, побудову ефективної системи доставки цієї цінності та створення конкурентних бар'єрів.

Водночас інші дослідники пропонують альтернативне трактування, за яким бізнес-модель і стратегія виконують самостійні, хоча й частково взаємопов'язані функції. У межах цього підходу стратегія зосереджена на конкуренції та досягненні лідерства, тоді як бізнес-модель орієнтується на співпрацю, партнерство та спільне створення цінності. Бізнес-модель описує, які види діяльності взаємодіють для реалізації стратегічних цілей підприємства, ґрунтуючись при цьому на неповній або фрагментарній інформації. Натомість стратегія спирається на повні та достовірні дані, що дозволяє забезпечити більш зважене управлінське рішення [13-15].

Таким чином, бізнес-модель формує основу функціонування підприємства, а стратегія — механізм його конкурентного розвитку. Між ними існує взаємозалежність: стратегія визначає напрям удосконалення бізнес-моделі, тоді як остання забезпечує реалізацію стратегічних орієнтирів. У сучасних умовах встановлено, що інноваційно орієнтовані бізнес-моделі можуть ефективно поєднуватися з різними типами стратегій — від диференціації до лідерства за витратами чи навіть стратегії виходу з ринку [16-18].

На основі розглянутого теоретичного базису, дослідимо особливості практичної реалізації реінжинірингу бізнес-моделей на прикладі торгівельного підприємства.

Проведемо реінжиніринг бізнес-процесу «продажу». Для цього спочатку дослідимо стадії бізнес-процесу.

Далі, за результатами важливості операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» на основі методу попарних порівнянь встановимо важливість операції. Проведемо порівняння важливості та витратності операцій бізнес-процесу з метою обґрунтування доцільності реалізації реінжинірингу (рис.1).

Аналіз отриманих даних свідчить, що серед усіх операцій бізнес-процесу «Продаж» найбільш значимими є операції X14 (0,08) — проведення розрахунків покупців на касі, X15 (0,078) — консультування покупців, X7 (0,071) — визначення оптимального місця розміщення техніки, а також X8 (0,0699) — аналіз ефективності використання торговельної площі. Саме вони мають ключове значення для забезпечення ефективності процесу продажу та рівня обслуговування клієнтів.

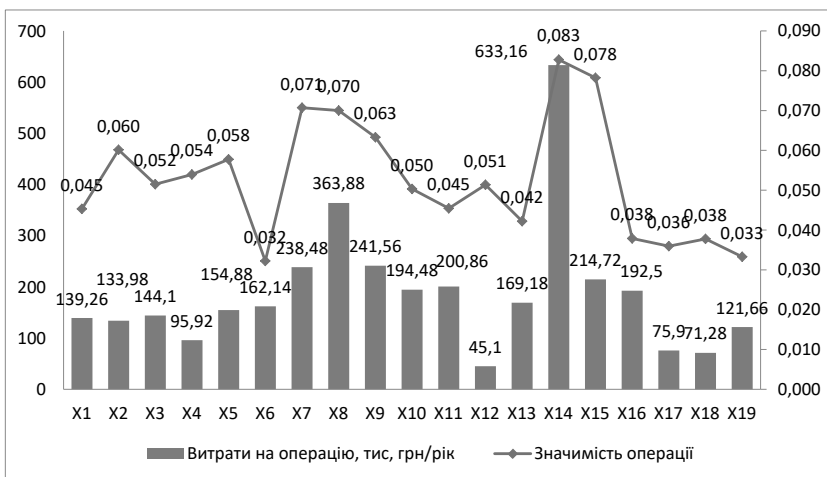


Рис. 1. Діаграма важливості та витратності операцій бізнес-процесу «Продаж товарів»

Найдорожчими операціями за річними витратами є X14 (633,16 тис. грн), X8 (363,88 тис. грн), X9 (241,56 тис. грн) та X7 (238,48 тис. грн). Це свідчить про значну ресурсомісткість процесів, пов'язаних із касовими операціями, аналізом простору та мерчандайзингом. Оптимізація цих операцій дозволить підвищити ефективність бізнес-процесу, зменшити витрати та покращити фінансові результати підприємства.

На основі аналізу нами встановлено, що такі операції як приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки, Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки, Списання техніки, що не підлягає поверненню, Приймання повернень або товарів з дефектами від покупців мають низьку значимість та у рамках реінжинірингу їх можна скоротити, об'єднавши з операцією «Перевірка комплектності товару (кабелі, інструкції, гарантія)».

Систематизуємо інші можливі варіанти оптимізації та представимо у таблиці.

Таблиця 1

Реінжиніринг бізнес-процесу «Продаж» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП»

Дублюючі операції	Суть дублювання	Рекомендація щодо оптимізації
Приймання електроніки на склад, перевірка цілісності упаковки; Перевірка комплектності товару; Тестування техніки	Перевірка товару при надходженні. Відбуваються в один період і можуть виконуватись одним працівником або під час єдиного етапу контролю якості.	Об'єднати у операцію «Контроль якості товару». Можлива економія $\approx$ 15–20% часу та витрат.

Дублюючі операції	Суть дублювання	Рекомендація щодо оптимізації
Визначення оптимального місця розміщення техніки; Визначення “гарячих” зон продажу; Оптимізація розміщення товарних груп за попитом; Аналіз ефективності використання торговельної площі; Оцінка ефективності мерчандайзингу електроніки	Планування викладки товарів та управління простором. Аналізують результативність розміщення товарів. Дані часто ті самі, просто з різних ракурсів.	Об’єднати у операцію «Планування та аналіз торгового простору» з використанням звітів з POS-системи. Виконувати раз на місяць замість «періодично».
Приймання повернень або товарів з дефектами; Прийняття рішення щодо ремонту, заміни або списання техніки; Оформлення документів на повернення або гарантійний ремонт	Усі три операції — частини одного процесу робота з поверненнями та гарантійними випадками	Об’єднати у операцію “Сервіс” Можлива економія $\approx 10\text{--}15\%$ витрат.
Маркування товару цінниками та гарантійними наклейками; Нанесення / перевірка штрих-коду або QR-коду	Всі дії пов’язані з маркуванням товару.	Об’єднати у операцію «Маркування». Можлива автоматизація через систему ERP.

Проведений аналіз бізнес-процесу «Продаж товарів» ТОВ «ДОВІРА ФІНАНС ГРУП» показав наявність низки дублюючих операцій, що призводять до зайвих витрат часу та ресурсів. Оптимізація операцій дозволила об’єднати процеси з подібним змістом і метою в єдині, більш ефективні блоки. Зокрема, сформовано чотири інтегровані операції: **«Контроль якості товару»**, **«Маркування»**, **«Планування та аналіз торгового простору»** та **«Сервіс»**, які охоплюють раніше розрізнені етапи діяльності.

У результаті кількість операцій зменшено з 19 до 11, що забезпечує скорочення трудомісткості процесів, зменшення дублювання функцій працівників та економію витрат на 15–25% на рік. Оптимізація також підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, якість обслуговування клієнтів і ефективність використання торговельної площі.

1.3. Сучасна парадигма стратегічного та інноваційного менеджменту

У сучасному світі, де темпи змін у технологіях, економіці та суспільстві зростають у геометричній прогресії, організації стикаються з необхідністю постійно переглядати свої підходи до управління. Конкурентне середовище стає дедалі складнішим і непередбачуваним, а традиційні методи ведення бізнесу вже не здатні забезпечити довгостроковий успіх. У таких умовах особливої актуальності набувають стратегічний менеджмент та інноваційний менеджмент, які формують основу ефективного розвитку будь-якої компанії чи установи.

Стратегічний менеджмент - це система управління, орієнтована на досягнення довгострокових цілей організації шляхом розробки та реалізації стратегій, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище. Його завдання полягає у визначенні місії підприємства, формуванні стратегічних цілей, аналізі ринкових можливостей та ризиків, а також у створенні механізмів адаптації до нових умов. Без чітко вибудованої стратегії організація ризикує втратити орієнтири, не зможе ефективно використовувати ресурси та поступитися конкурентам.

Інноваційний менеджмент, у свою чергу, зосереджується на управлінні процесами створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Інновації можуть стосуватися як продуктів і послуг, так і бізнес-моделей, технологій виробництва чи методів управління персоналом. Успіх сучасних компаній значною мірою визначається їхньою здатністю впроваджувати нові рішення швидше, ніж конкуренти, а також формувати культуру постійного розвитку й навчання. Таким чином, інноваційний менеджмент стає не лише інструментом зростання, а й ключовим чинником виживання на ринку.

Поєднання стратегічного та інноваційного підходів створює особливий синергетичний ефект. Стратегія без інновацій ризикує стати статичною і втратити актуальність у швидкозмінному світі. Водночас інновації без стратегічного бачення можуть залишитися хаотичними, неефективними й не принести очікуваного результату. Саме тому стратегічний та інноваційний менеджмент слід розглядати у взаємозв'язку: стратегія визначає напрямок розвитку, а інновації забезпечують інструменти для його досягнення.

Не менш важливим є те, що розвиток стратегічного та інноваційного менеджменту має соціально-економічний вимір. Сучасні організації дедалі більше звертають увагу на аспекти сталого розвитку, екологічні стандарти,

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1.:

1. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. № 42. 2023. С. 182-193. doi: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182
2. Шевченко Н.В., Пушак Я.Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. *Вісник економічної науки України*. №2 (47). 2024. С. 83-87. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).83-87](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).83-87)
3. Карпенко Ю.В., Пенова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень* : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.88-98](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.88-98)
4. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. №27. 2022. С.44-48. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2022.27.044>
5. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №16. Ч.1. 2017. С. 176-179.
6. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. № 4 (54). 2022. С. 200-209. doi: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209
7. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч.1. навч. посіб. Львів, 2023. 194 с.
8. Hill T., Hill A. Operations Strategy. Design, Implementation and Delivery. Bloomsbury Publishing, 2017. 440 p.
9. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280. doi:10.14807/ijmp.v12i3.1537
10. Gitlow H. S., Melnyck R. J., Levine D. M. A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification. FT Press, 2015. 480 p.

11. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проєктної інформації. *Професійна педагогіка*. №1(22). 2021. С. 197-212. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.22.197-212>

12. Котенко С. І. Використання діаграми Ісікави в процесі комерціалізації наукових інновацій. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : мат. V Міжн. науково-практ. конф.*, 25 лютого 2022 р. Вінниця : ВНТУ, 2022. С. 219-222.

13. Ченчева О.О., Сукач С.В., Петренко І.С., Караєва Н.В. Принцип побудови бально-модифікованої діаграми Ісікави як сучасного інструментарію аналізу ризиків видобувних та механообробних підприємств. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2023. №1. С.163-166. doi: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2023.1.163>

14. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Карпенко Н. О. Основні підходи до використання методів управління якістю *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9593>

Література до параграфу 1.2.:

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* / Revised ed. — New York : HarperBusiness, 2006. — 272 p.

2. Davenport T. H., Short J. E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. — Sloan Management Review, Summer 1990, Vol. 31, No. 4, pp. 11–27.

3. Hammer, Michael; Hershman, Lisa W. *Faster, Cheaper, Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. — New York: Crown Business, 2010. — 320 с.

4. Harrington H. J., Esseling K. C., van Nimwegen H. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. — New York: McGraw-Hill, 1997. — 314 p. — ISBN 978-0-07-026779-4.

5. Продіус О. І., Найда Є. Д. «Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління» / *Economy and society*. — 2018. — № 19. — С. 573–578. — DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-89.

6. Кузьмін О. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах: проблеми та перспективи в Україні / О. Є. Кузьмін, В. Й. Жежуха // *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 травня 2018 року, Львів*. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. — С. 68–69. URL : <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49511>

7. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління Ефективна економіка / О. М. Гончарова. — 2012. — № 2. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (дата звернення: 10.11.2025).

8. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // *Industrial and Corporate Change*. — 2002. — Vol. 11, No. 3. — P. 529–555. — DOI: [10.1093/icc/11.3.529](https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529). — Режим доступу: <https://pdfs.semanticscholar.org>

9. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43, No. 2–3. — P. 172–194. — DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003). — Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>

10. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43, No. 2–3. — P. 216–226. — DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.004](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004). — Режим доступу: <https://faculty.wharton.upenn.edu/amitr>

11. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру / Р. М. Лісова // *Економічний простір*. — 2020. — № 159. — С. 83–87. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17>.

12. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку / О. Лотиш // *Галицький економічний вісник*. — 2022. — Т. 78–79, № 5–6. — С. 7–15. — Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40822>

13. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2020. 228 с.

14. 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. <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915>

13. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В. В. Скриль // *Економіка та суспільство*. — 2016. — № 7. — С. 490–497. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

14. Шостак Л. В., Бегун С.І., Більо І.О. Теоретичні підходи до формування бізнес-моделей в цифровій економіці / Л. В. Шостак, С. І. Бегун, І. О. Більо // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. — 2025. — № 23. — С. 242–249. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.29>

15. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства / А. І. Омельченко, О. С. Ченуша // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. —

2022. — № 21. — Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254847>. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>

16. Лотиш О. Я., Костецька Н.І. Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності / О. Я. Лотиш, Н. І. Костецька // Інноваційна економіка. — 2023. — Т. 4, № 6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>.

17. 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>

18. Смоляр Л. Г., Голінько Ю. В. Стратегії інноваційної бізнес-моделі / *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» — 2024. — С.191-192 — Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303873>

Література до параграфу 1.3.:

1. H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell. The New Corporate Strategy Edition, reprint, revised ;*Publisher, Wiley, 1988*; Original from, the University of California 258 p.

2. Porter, M. What is Strategy? Harvard Business Review, 1996. 74(6), 61–78. URL: https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfY1S_Reading+1.4.pdf

3. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. 2003. URL: <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>

4. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с. : табл., рис. ISBN 978-966-02-7615-4

5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – Випуск 4. – 524 с. ISBN 978-966-289-330-4

6. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

7. Tidd, J., Bessant, J. Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change. 8th edition. 2024: Wiley ISBN: 978-1-394-25206-0

8. Research and development URL: <https://uis.unesco.org/en/topic/research-and-development>

9. Ukraine - Research And Development Expenditure (% Of GDP) URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>

10. Basel Committee on Banking Supervision. Climate-related financial risks: a survey on current initiatives. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d502.htm>.

11. Basel Committee on Banking Supervision. (2022, June). Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.pdf>.

12. European Research Area (ERA). European Commission. 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en.

13. KPMG ESG: The New Business Imperative. URL https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ng/pdf/2025/08/The%20ESG%20Data%20Imperative%20and%20the%20Journey%20Ahead_KPMG%20Nigeria_TL.pdf

РОЗДІЛ 2. ГАЛУЗЕВІ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кузнецова І.О.

Доктор економічних наук, професор

2.1. Управління бізнес-процесами підприємств туристичної галузі

Динамічний характер сучасного зовнішнього середовища та прагнення підприємств до сталого розвитку зумовлюють перетворення організацій на складні, багатоелементні системи. Ефективне управління такими структурами вимагає використання концепцій, здатних відображати й адекватно реагувати на зростаючу складність внутрішніх і зовнішніх умов функціонування бізнесу. Однією з таких сучасних концепцій, яку визнають як іноземні, так і українські науковці (А. Дайле, Р. Манн, Е. Майєр, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, С.Н. Петренко), є контролінг. Він передбачає впровадження інструментів, що підвищують обґрунтованість і якість управлінських рішень, зокрема ABC- та XYZ-аналізів, методи прийняття типових управлінських рішень та інші.

Важливо підкреслити, що будь-яка раціональна технологія управління вимагає не лише визначення методів виконання окремих операцій, а й чіткого встановлення їх «адресності», тобто відповідності конкретних методів певним етапам або видам управлінської діяльності [1, с.9]. Це, у свою чергу, передбачає необхідність формування структурованої моделі управлінського процесу, яка забезпечує поділ діяльності на окремі операції та дає змогу їх типізувати. Ефективна система управління може функціонувати лише за умови чіткого окреслення її складових елементів та взаємозв'язків між ними.

Оскільки управління може бути представлене як послідовність логічно взаємопов'язаних операцій, використання процесного підходу стає об'єктивною можливістю та необхідністю для побудови сучасних управлінських моделей.

На сьогодні немає єдиного підходу щодо складу операцій процесу управління.

Широке поширення одержав підхід до управління, який названо процесним і сутність якого полягає у наступному: управління - це процес, що складається із серії безперервних, взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації і контролю [1, с.11]. Однак цей підхід містить суперечні положення.

Функції управління характеризують зміст управлінської діяльності і дозволяють виділити відокремлені види управлінської роботи. Тому

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1.:

1. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства // Сучасні технології управління (Монографія). За заг.ред. І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. Харків: Діса плюс. 2023. С.7-21
2. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Карпенко Н. О. Основні підходи до використання методів управління якістю. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №1.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Використання збалансованої системи показників як системи стратегічного управління // Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review: Пер. з англ. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С.193-218
4. Maisel L.S. Performance Management: The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management. Summer 1992. p.50-54
5. Нілі Е., Адамс К., Кеннерлі М. Призма ефективності: карта збалансованих показників для вимірювання успіху в бізнесі та управління ними / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс- Клуб, 2003. – 400с.
6. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
7. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
8. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка № 11, 2015. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf
9. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка, 2018. № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
10. Andersen Bjorn Business Process Improvement Toolbox.2017. 312 p. Режим доступу:
https://www.researchgate.net/publication/233862777_Business_Process_Improvement_Toolbox_Second_Edition
11. Гурова В. О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки, 2016. Том 1. № 1. С. 75-82
12. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 384 с.

13. Портер М. Що таке стратегія? // Про стратегію. 110 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. К.: Вид. Група КМ-БУКС, 2019. С. 5-46

14. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2013. № 769. С. 125-131

Література до параграфу 2.2.:

1. Кузнецова І. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 6 (226). С. 132–145.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).

3. Портер М. П'ять конкурентних сил для побудови стратегії. У кн.: *Про стратегію. 10 найкращих стратегій із журналу Harvard Business Review*. Пер. з англ. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С. 47–88.

4. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Київ: Основи, 2008. 390 с.

5. Рибчинський Р., Сакірін С. Українські борошномели під час війни. *АПК Інформ*. 2024. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1539344> (дата звернення: 29.10.2025).

6. Рибчинський Р. Ринок борошна та основні тренди 2024 року. *Харчові технології*. 2024. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/> (дата звернення: 29.10.2025).

7. Ринок продуктів переробки зерна: яке місце посідає Україна. *AgroPortal.ua*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-produktiv-pererobki-zerna-yake-misce-posidaye-ukrajina> (дата звернення: 29.10.2025).

8. ТОП-10 виробників хлібу України 2025. Рейтинг кращих виробників хлібу в Україні від *Ukrainian Business Award*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://uba.top/bread-producers/> (дата звернення: 29.10.2025).

9. Топ-10 найбільших виробників борошна в Україні. *AgroPortal.ua*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-10-naybilshih-virobnikiv-boroshna-v-ukrajini> (дата звернення: 29.10.2025).

10. ТОП-15 виробників борошна. *Ukrainian Business Award*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://uba.top/boroshno/> (дата звернення: 29.10.2025).

Література до параграфу 2.3.:

1. Амрайн К. Контроллинг – это управление управлением / К.Амрай // Компаньйон. – 2004. – №27. – с. 38-41
2. Варфоломеева К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломеева // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
3. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151–155.
4. Григорів О. О. Теоретичні засади запровадження контролінгу [Електронний ресурс] / О. О. Григорів. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf.
5. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посіб.] / І. Є. Давидович. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с.
7. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О. В. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 121–127.
8. Замятін Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н. В. Замятін // Економіка і суспільство – 2016. – Вип. 7 – С. 324 – 328.
9. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / В. В. Карцева. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf.
10. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196–199.
11. 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/ES709_26.pdf.
12. Лобунець Т.В. «Контролінг»/ Навчально-методичний посібник. Київ : НУБіП, 2023. 147 с.
13. Малярець Л. М. Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 188 с.

14. 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.

15. 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.

16. Пушкар М.С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / Пушкар М.С., Пушкар Р.М.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

17. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг. Навчальний посібник. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. — 161 с.

18. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Л. Д. Смирнова. — Запоріжжя, 2009. — 24 с.

19. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г. А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2011. — Вип. 2 (42). — С. 329–335.

20. Сухарева Л.А. Контроллинг — основа управления бизнесом./ Л.А.Сухарева, С.Н.Петренко. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. — 208 с.

21. 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.

22. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О. О. Терещенко // Формування ринкової економіки. — Київ : КНТЕУ, 2008. — С.12–18.

Література до параграфу 2.4.:

1. Бабій, І., Сенік, І. (2024). Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*, (5 (05)), 14-17. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>

2. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24 (1). С. 161–165.

3. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 764–770.

4. Юрій Е.О. Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. №13. С. 131-134.

5. Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
6. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства // *Міжнародні економічні відносини. Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 320-325. Доступ: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Cherep-O.H.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf (дата звернення: 31.10.2025).
7. Кузнецова, І. О., & Балабаш, О. С. (2020). Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів (Монографія). Харків: Діса плюс
8. Пілецька, С., Ключ, І., & Білоус, Н. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. Сталий розвиток економіки, (2(49), 174-179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
9. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
10. 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: ..2025).
11. 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-oliinyh-46-7-mln-t/> – Назва з екрану. – (Опубліковано — 30 червня 2025). – (Дата звернення — 5 вересня 2025).
12. Українська зернова асоціація. Українські аграрії зібрали майже 28,8 млн тонн зернових культур [Електронний ресурс] // Українська зернова асоціація. – Режим доступу: <https://uga.ua/news/ukrayinski-agrariyi-zibraly-majzhe-28-8-mln-tonn-zernovyh-kultur/> – Назва з екрану. – (Опубліковано — 5 вересня 2025). – (Дата звернення — 5 вересня 2025).
13. Кузнецова, І. О. (2023). Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. Науковий вісник ОНЕУ, 5-6(308-309), 120-127.
14. Кузнецова, І. О. (2016). Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. У І. О. Кузнецової (Ред.), *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій* (Монографія) (С. 14-24). Одеса: ОНЕУ.

Література до параграфу 2.5.:

1. De A., Kundu T., Sheu J.-B., Choi T.-M. Sailing smoothly under Sulphur

fuel regulations: The shipping liner's bunkering problem. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2023. Vol. 121. P. 103838. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2023.103838>.

2. Abreu H., Santos T. A., Cardoso V. Impact of external cost internalization on short sea shipping – The case of the Portugal-Northern Europe trade. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2023. Vol. 114. P. 103544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2022.103544>.

3. Merkel A., Johansson M., Lindgren S., Vierth I. How (in)elastic is the demand for short-sea shipping? A review of elasticities and application of different models to Swedish freight flows. *Transport Reviews*. 2021. Vol. 42, № 4. P. 551–571. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.2010834>.

4. Shi J., Chen J., Wan Z., Zhou S., Jun Y., Shu Y. The impact of low-sulfur marine fuel policy on air pollution in global coastal cities. *Sustainable Horizons*. 2025. Vol. 14. P. 100130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2024.100130>

5. Toscano D. The Impact of Shipping on Air Quality in the Port Cities of the Mediterranean Area: A Review. *Atmosphere*. 2023. Vol. 14, № 7. P. 1180. DOI: <https://doi.org/10.3390/atmos14071180>.

6. Repka S., Erkkilä-Välimäki A., Jonson J. E., Posch M., Törrönen J., Jalkanen J. P. Assessing the costs and environmental benefits of IMO regulations of ship-originated SOx and NOx emissions in the Baltic Sea. *Ambio*. 2021. Vol. 50, № 9. P. 1718–1730. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01500-6>.

7. Yuan T., Song H., Wood R., Wang C., Oreopoulos L., Platnick S. E., von Hippel S., Meyer K., Light S., Wilcox E. Global reduction in ship-tracks from sulfur regulations for shipping fuel. *Science Advances*. 2022. Vol. 8, № 29. P. eabn7988. DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.abn7988>.

8. Serra P., Fancello G. Towards the IMO's GHG Goals: A Critical Overview of the Perspectives and Challenges of the Main Options for Decarbonizing International Shipping. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 8. P. 3220. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083220>.

9. Londono Pineda A., Cano J. A., Pulgarin L. Sulfur emission reduction in cargo ship manufacturers and shipping companies based on MARPOL Annex VI. *arXiv preprint*. 2020. arXiv:2009.09547. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.09547>

10. Wang C., Corbett J. J. The costs and benefits of reducing SO₂ emissions from ships in the US West Coastal waters. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2007. Vol. 12, № 8. P. 577–588. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2007.08.003>.

11. Stavroulakis P. J., Papadimitriou S. Total cost of ownership in shipping: a framework for sustainability. *Journal of Shipping and Trade*. 2022. Vol. 7. P. 14.

DOI: <https://doi.org/10.1186/s41072-022-00116-7>.

12. MGO to gain from Med's tighter sulphur shipping rules. *Argus Media*. URL: <https://www.argusmedia.com/en/news-and-insights/latest-market-news/2631819-mgo-to-gain-from-med-s-tighter-sulphur-shipping-rules> (дата звернення: 12.09.2025).

13. Vagaries of Ship Operating Costs. *Blue Economy News*. 23.03.2025. URL: <https://blueeconomynews.com/2025/03/23/vagaries-of-ship-operating-costs> (дата звернення: 12.09.2025).

14. Islami X., Topuzovska Latkovikj M. There is time to be integrated: The relationship between SCM practices and organizational performance – The moderated role of competitive strategy. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 9, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2010305>.

15. Navaia E., Moreira A., Ribau C. Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms. *Economies*. 2023. Vol. 11, № 2. P. 44. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11020044>.

16. Mediterranean and Black Sea. *Ship & Bunker*. URL: <https://shipandbunker.com/prices/emea/medabs> (дата звернення: 12.09.2025).

17. Infographic: Mediterranean shifts to cleaner bunker fuels amid IMO's regulatory drive. *S&P Global Commodity Insights*. URL: <https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/latest-news/shipping/043025-infographic-mediterranean-shifts-to-cleaner-bunker-fuels-amid-imos-regulatory-drive> (дата звернення: 12.09.2025).

18. Wang H., Liu Y., Yang Y., Yan R., Wang S. Optimal Shipping Route under the Designation of the Mediterranean Sulfur Emission Control Area: Mathematical Models and Applications. *Mathematics*. 2023. Vol. 11, № 24. P. 4897. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11244897>.

19. Cariou P., Thébault Guët A., Monios J., Halim R. A. The economic impact of the Mediterranean Sulfur Emission Control Area. *Marine Policy*. 2024. Vol. 168. P. 106300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.106300>.

20. Vortexa: How the Mediterranean Sea ECA impacts fuel supply. *SAFETY4SEA*. URL: <https://safety4sea.com/vortexa-how-the-mediterranean-sea-eca-impacts-fuel-supply> (дата звернення: 12.09.2025).

21. New sulphur emission limits enter into effect in the Mediterranean. *International Maritime Organization*. URL: <https://www.imo.org/en/mediacentre/pages/whatsnew-2254.aspx> (дата звернення: 12.09.2025).

РОЗДІЛ 3. СТАЛИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ковальський А. О.
кандидат економічних наук, старший викладач

3.1. Інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами аграрного бізнесу як основа сталого розвитку

У ХХІ столітті цифровізація стає не лише технологічним явищем, а стратегічним вектором соціально-економічного розвитку. Вона формує нову логіку управління підприємствами, у якій дані, аналітика та швидкість прийняття рішень стають основними джерелами конкурентних переваг. Для аграрного бізнесу, що поєднує виробничу, економічну й соціальну функції, цифрова трансформація має особливе значення, адже саме вона визначає здатність підприємств забезпечувати стабільність, ефективність і сталий розвиток у мінливому середовищі.

Підприємства аграрного бізнесу дедалі більше перетворюються на інтелектуальні системи управління ресурсами, у яких поєднуються традиційні виробничі процеси й сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Використання цифрових рішень – таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та блокчейн – дає змогу створювати нову парадигму управління, засновану на об'єктивності, доказовості та адаптивності [1, с. 12; 2, с. 47].

Сучасні тенденції свідчать, що інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами аграрного бізнесу стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати використання земельних і матеріальних ресурсів, зменшити витрати, підвищити точність прогнозування, а також посилити екологічну відповідальність виробництва [16, с. 88]. Вони створюють передумови для переходу від традиційних моделей управління до гнучких систем, орієнтованих на дані та сталий розвиток.

Разом із тим цифровізація управління не обмежується технічними інноваціями. Її сутність полягає у зміні управлінського мислення, у формуванні цифрової культури, де інформація стає стратегічним ресурсом, а здатність до аналітичного мислення – критерієм ефективності керівника. Цифрова культура управління передбачає розвиток довіри до даних, відкритість до інновацій і готовність підприємств до організаційної перебудови. Без цього цифрова трансформація ризикує залишитися поверхневою – лише модернізацією інструментів без зміни управлінської сутності.

Досвід розвинених країн переконливо доводить, що високий рівень цифрової інтеграції в аграрному секторі корелює зі зростанням продуктивності та екологічною стійкістю. За оцінками FAO (2023), у країнах, де цифровізація охоплює понад 60 % аграрних підприємств, продуктивність зростає на 25–30 %, а екологічне навантаження на довкілля зменшується на 15–20 %. В Україні цей показник коливається в межах 25–30 %, що свідчить про наявність значного потенціалу розвитку [17].

Однак цифрова інтеграція українських підприємств аграрного бізнесу має власні особливості. По-перше, вона розгортається в умовах структурних реформ і високої ринкової турбулентності, що вимагає швидкої адаптації управлінських моделей. По-друге, значна частина підприємств стикається з проблемами кадрового забезпечення, нестачею цифрової інфраструктури в сільських територіях та обмеженим доступом до інвестицій. У цих умовах особливо важливою стає розробка системних механізмів цифрового управління, які поєднують технологічну ефективність із соціальною орієнтованістю бізнесу.

Цифрова трансформація управління підприємствами аграрного бізнесу має не лише економічний, а й суспільний вимір. Вона є інструментом сталого розвитку сільських територій, адже сприяє зростанню зайнятості, підвищенню якості життя населення, розширенню доступу до освітніх і виробничих можливостей. Цифрові рішення в аграрному секторі допомагають гармонізувати економічні, екологічні та соціальні цілі, створюючи підґрунтя для формування сучасних, інноваційно спроможних сільських громад.

Цифрова трансформація – це багатовимірний процес, який охоплює технологічні, організаційні, соціальні й культурні аспекти функціонування підприємств. У науковій літературі термін «digital transformation» визначається як системна перебудова управління, заснована на впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності бізнесу [18].

Слід відмітити, що сучасний етап розвитку аграрної економіки характеризується глибокими процесами цифровізації, які змінюють не лише технологічні засади виробництва, а й управлінські механізми функціонування підприємств.

Теоретичне осмислення цифрової трансформації як наукової категорії бере початок із праць М. Портера та Дж. Хеппельмана, які розглядали технології як ключовий фактор створення нової цінності через «інтернет речей» та інтелектуальні продукти [19]. У подальших дослідженнях Е. Брінйолфссона, А. МакАфі [20] та К. Шваба поняття цифрової економіки розвивається у контексті формування «четвертої промислової революції», де цифровізація управління виступає ядром інноваційних змін [4, с. 57].

В українській науковій традиції суттєвий внесок у розробку концептуальних засад цифрової трансформації зробили О. Андрєєв, Т. Гринько, І. Коваленко, Л. Мельник, О. Кубатко, М. Шевченко, які досліджували вплив цифровізації на ефективність управління підприємствами, організаційні структури та сталий розвиток сільських територій [1, с. 38; 2, с. 52].

Під цифровою трансформацією аграрного бізнесу доцільно розуміти комплексний процес стратегічних і організаційних змін, який забезпечує інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства – від виробничих до соціально-економічних. Як зазначає І. Коваленко [5, с. 25], цифровізація в аграрному секторі має дуалістичну природу: з одного боку, вона є технологічним інструментом підвищення ефективності, а з іншого – стратегічною основою побудови нової моделі управління.

На думку Л. Мельника та О. Кубатка, цифрова трансформація є невід’ємним елементом сталого розвитку, адже сприяє зменшенню використання природних ресурсів, контролю за викидами й оптимізації агроекологічних процесів [6, с. 113]. У цьому контексті цифрові технології стають не лише засобом автоматизації, а інструментом відповідального управління природним потенціалом.

Інші дослідники – Н. Стрельченко, О. Підвисоцька, А. Лісовий – підкреслюють роль цифровізації в удосконаленні управлінських моделей підприємств через застосування аналітики великих даних (Big Data), ERP-систем і алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє приймати рішення на основі достовірних прогнозів [7, с. 64].

Узагальнення основних наукових підходів до тлумачення поняття «цифрова трансформація аграрного бізнесу» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Концептуальні підходи до розуміння цифрової трансформації аграрного бізнесу

№	Підхід	Ключова ідея	Представники	Основний акцент
1	Технологічний	Впровадження IT-рішень для підвищення продуктивності	Портер М., Хеппельман Дж., Гринько Т.В.	Оптимізація виробництва, точне землеробство
2	Інституційний	Зміна управлінських практик і норм цифрової поведінки	Андрєєв О.М.	Трансформація організаційних структур
3	Системний	Взаємодія всіх елементів підприємства через дані	Коваленко І.П., Zięta W.	Інтеграція цифрових платформ і процесів

4	Екосистемний	Формування мережі взаємодії підприємства з партнерами, громадами та державою	FAO, UNDP, Шевченко М.В.	Створення єдиного цифрового простору
5	Соціо-економічний	Цифровізація як інструмент сталого розвитку села	Мельник Л.Г., Кубатко О.В.	Збалансованість економічних та екологічних інтересів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 4; 5; 19; 20]

Як підкреслює Е. Брінйолфссон [20], цифровізація управління є не просто наслідком технологічних змін, а новим типом організаційного мислення. Для аграрних підприємств це означає відмову від жорстко централізованих моделей управління на користь гнучких мережевих структур, заснованих на обміні даними й аналітичній взаємодії.

На думку Т. Гринько [2, с. 88], цифрова трансформація управління в аграрному бізнесі проявляється через три рівні змін:

Організаційний рівень – трансформація управлінських структур, делегування повноважень і розвиток цифрового лідерства.

Функціональний рівень – впровадження цифрових систем планування, контролю, логістики та маркетингу.

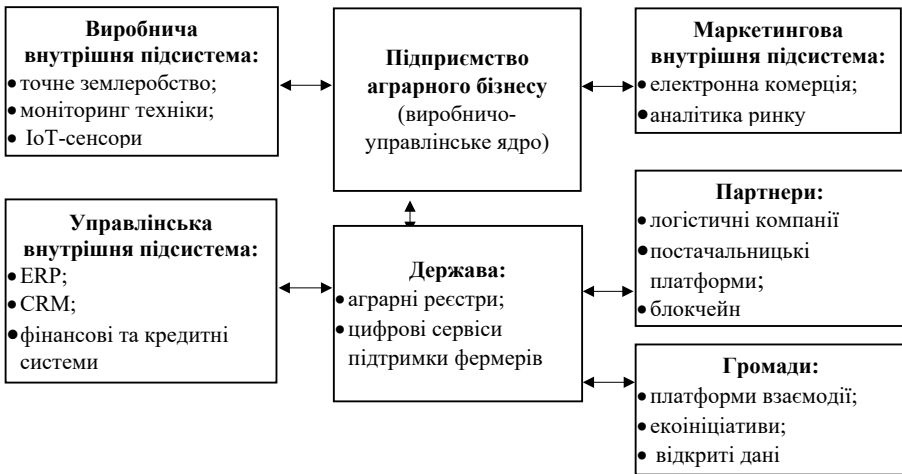
Культурний рівень – формування цифрової культури, відкритості до інновацій і довіри до даних.

Згідно з дослідженнями OECD (2022) [21, с. 42], підприємства, які впровадили комплексні цифрові рішення, демонструють зростання продуктивності на 25–30 % і скорочення витрат на 15–20 %. Це підтверджує, що цифрова трансформація має не лише технологічний, а й економічний ефект.

Теоретичні основи цифрової екосистеми також, спираються на концепцію мережевої економіки, розроблену М. Кастельсом, Д. Тапскотом і Р. Брайдлом, які розглядають підприємство як вузол у глобальній системі даних і знань [22, с. 29]. У межах аграрного бізнесу це означає взаємодію підприємства з партнерами, громадами, державними інституціями, науковими центрами та цифровими платформами.

На рисунку 1 відображено модель цифрової екосистеми підприємства аграрного бізнесу.

Модель цифрової екосистеми підприємства аграрного бізнесу



Джерело: розроблено автором на основі [2; 22]

У представленій у рисунку 1 екосистемі підприємство виступає активним елементом цифрової мережі, здатним не лише реагувати на зміни, а й створювати власні інноваційні рішення. Як зазначає О. Андрєєв [1, с. 112], лише за умов поєднання технологічних і управлінських інновацій цифровізація здатна забезпечити синергетичний ефект розвитку – підвищення продуктивності, прозорості й сталості.

Таким чином, теоретичні основи цифрової трансформації аграрного бізнесу окреслюють її як багаторівневий процес, у якому поєднуються технологічні, економічні, соціальні та управлінські компоненти. Ця система стає платформою для переходу від традиційного управління ресурсами до управління знаннями та даними, що визначає майбутнє аграрного сектору України.

Методологічні засади дослідження цифрової інтеграції підприємств аграрного бізнесу формуються на поєднанні міждисциплінарних наукових підходів, що охоплюють економічні, управлінські, соціальні, інформаційні та екологічні аспекти цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація є не лише технологічною інновацією, а новою парадигмою розвитку, у межах якої дані, алгоритми й аналітика формують основу конкурентоспроможності підприємства [1, с. 26].

Цифрова інтеграція у сфері аграрного бізнесу розглядається як процес створення єдиного інформаційно-комунікаційного простору, що об'єднує

виробничі, управлінські, маркетингові, фінансові та соціальні підсистеми підприємства. Вона забезпечує взаємодію між технологіями, процесами й людьми, створюючи умови для появи нової якості управління, заснованої на даних, прозорості та гнучкості [17, с. 48].

У методологічному контексті цифрова інтеграція є багаторівневим явищем, що охоплює:

технологічну інтеграцію (впровадження цифрових рішень у виробничі процеси);

організаційну інтеграцію (зміна управлінських структур і комунікаційних каналів);

соціально-культурну інтеграцію (розвиток цифрової культури, довіри та компетенцій).

Таке бачення дає змогу досліджувати цифрову трансформацію не фрагментарно, а як цілісну систему, у якій зміни в одній підсистемі спричиняють ефекти в інших.

У процесі дослідження цифрової інтеграції доцільно спиратися на сукупність наукових підходів, що відображають різні виміри цього багатогранного явища. До ключових методологічних підходів, покладених в основу даного дослідження, належать зокрема:

системний підхід, який забезпечує цілісне бачення підприємства як відкритої соціотехнічної системи;

синергетичний підхід, що дозволяє виявити нелінійні ефекти взаємодії технологічних і управлінських компонентів;

інституційний підхід, спрямований на дослідження норм, правил і цінностей, які визначають готовність до цифрових змін;

соціально-економічний підхід, що розкриває вплив цифровізації на соціальний розвиток і зайнятість у сільських громадах;

процесний підхід, який описує цифрову інтеграцію як безперервний цикл управління даними;

екосистемний підхід, що трактує підприємство як елемент ширшої цифрової мережі взаємодії.

Застосування зазначених підходів забезпечує комплексність аналізу, дозволяючи поєднати технологічні, організаційні та соціальні аспекти цифрової інтеграції підприємств аграрного бізнесу. Тому, доцільним є більш детально розглянути кожен з вказаних підходів.

Так, системний підхід забезпечує наукову базу для аналізу цифрової інтеграції як багатокомпонентного процесу, у межах якого підприємство функціонує як відкрита система, що взаємодіє з цифровим середовищем. Цей підхід дозволяє виявити внутрішні та зовнішні зв'язки, визначити логіку

функціонування цифрових підсистем і оцінити їхній вплив на ефективність управління [23, с. 39].

У межах системного підходу цифрова інтеграція розглядається як гармонізація інформаційних потоків між усіма елементами підприємства. Дані стають основним енергетичним ресурсом, який забезпечує циркуляцію управлінських рішень, зворотного зв'язку та аналітичної підтримки. Відповідно, ефективність системи визначається не стільки обсягом технологій, скільки якістю взаємодії між її компонентами.

Синергетичний підхід поглиблює системне бачення, дозволяючи простежити нелінійні ефекти, що виникають унаслідок взаємодії окремих технологічних, організаційних та соціальних елементів. Поеднання IoT-сенсорів, штучного інтелекту, ERP-систем і аналітики великих даних створює нову якість управління – інтелектуальну самоорганізацію процесів, у якій система самостійно оптимізує витрати, передбачає ризики та формує рішення на основі прогнозних моделей [19].

Доцільно вважати, що саме синергетичний підхід найповніше відображає сутність цифрової інтеграції, адже вона не зводиться до сукупності технологічних нововведень, а генерує додану вартість через взаємодію та обмін інформацією. В аграрному секторі синергетичні ефекти проявляються у підвищенні врожайності, зменшенні втрат, зростанні енергоефективності та підвищенні екологічної стабільності виробництва.

Інституційний підхід орієнтований на вивчення нормативних, організаційних та поведінкових чинників, що визначають готовність підприємств до цифрової трансформації. Цифрова інтеграція у цьому контексті означає не лише технологічне оновлення, а й зміну управлінських норм, цінностей та моделей поведінки [9, с. 61].

Слід підкреслити, що в Україні цифрова інтеграція підприємств аграрного бізнесу стикається з інституційними бар'єрами – низьким рівнем цифрової культури, обмеженою інфраструктурою, нестачею фахівців і недостатньою нормативною підтримкою. У цьому разі ключову роль відіграє розвиток компетенцій, створення цифрових стандартів та формування довіри до технологій як базового елементу сучасного менеджменту.

Варто наголосити, що цифрова інтеграція має також соціально-економічний вимір. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, розширенню доступу до інформаційних ресурсів, покращенню якості життя сільського населення та розвитку місцевих громад [6, с. 77]. Вона стає каталізатором соціальних інновацій – нових форм співпраці, відкритого управління, прозорого розподілу ресурсів і взаємної відповідальності між бізнесом і суспільством.

Доцільно вважати, що цифрова інтеграція – це не лише управлінський, а й соціокультурний феномен. Її результатом є формування цифрової культури, у межах якої рішення ґрунтуються на об'єктивних даних, а не інтуїції, а управлінська діяльність базується на принципах відкритості, адаптивності та взаємодії.

Процесний підхід дозволяє структурувати цифрову інтеграцію як безперервний цикл управління даними, що складається з послідовних етапів: генерація даних → обробка → аналітика → прийняття рішень → реалізація → зворотний зв'язок. Така циклічність формує динамічну модель управління, яка постійно вдосконалюється на основі нових даних і досвіду [21].

Застосування концепції життєвого циклу даних дозволяє оцінити якість інформаційних процесів, ступінь їх інтеграції у виробничу діяльність і визначити цифрову зрілість підприємства. Саме цей підхід дає змогу перейти від інтуїтивного управління до доказового, заснованого на даних.

Екосистемний підхід розширює горизонти дослідження, розглядаючи підприємство не як ізольований суб'єкт, а як активний елемент цифрової екосистеми, що включає партнерів, громади, державні структури, наукові установи й технологічні платформи [23, с. 96]. У межах такої екосистеми відбувається постійний обмін знаннями, інноваціями та аналітичними даними, що підвищує стійкість системи в цілому.

У контексті сучасних тенденцій доцільно вважати екосистемний підхід концептуальною основою цифрової інтеграції. Він відображає перехід від лінійних моделей співпраці до мережових, коли підприємства формують спільні цифрові простори для створення нової цінності. Такий формат забезпечує не лише економічну ефективність, а й соціальну сталість розвитку аграрного сектора.

Методологічна база дослідження цифрової інтеграції включає комплекс кількісних і якісних методів, що забезпечують системний і всебічний аналіз явища.

Для забезпечення комплексності аналізу застосовано багаторівневий методичний інструментарій.

На макрорівні використовуються методи статистичного аналізу, порівняльних досліджень, індексного оцінювання рівня цифрової готовності галузі.

На мезорівні – методи структурно-функціонального та факторного аналізу, що дозволяють визначити взаємозв'язки між технологічними, економічними й управлінськими складовими інтеграції.

На мікрорівні – SWOT-, PEST- і GAP-аналізи, а також метод експертного опитування, які забезпечують виявлення сильних і слабких сторін цифрової трансформації підприємства [10].

Важливо зауважити, що використання лише кількісних методів не дозволяє повною мірою розкрити феномен цифрової інтеграції. Не менш значущими є якісні підходи – глибинні інтерв'ю, кейс-стаді та експертна діагностика управлінських практик. Вони допомагають виявити «м'які» фактори – мотивацію, сприйняття інновацій, готовність до змін – які часто визначають успішність цифрової трансформації значно більше, ніж технічні індикатори.

Поєднання кількісних і якісних методів створює методологічну триангуляцію, що забезпечує достовірність і наукову валідність результатів. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати рівень цифрової зрілості підприємств, а й розкривати внутрішні закономірності адаптації управлінських систем до цифрового середовища.

Відтак, методологічні засади дослідження цифрової інтеграції підприємств аграрного бізнесу поєднують принципи системності, комплексності, синергізму та практичної орієнтації. Їхнє застосування дозволяє не лише описати структуру цифрових процесів, а й виявити механізми формування нової управлінської культури, де рішення приймаються на основі аналітики, відкритості та інноваційної співпраці.

Цифрова інтеграція стає стратегічним напрямом розвитку аграрного бізнесу, який поєднує технологічну ефективність із соціальною відповідальністю, забезпечуючи стійке зростання, прозорість і конкурентоспроможність у цифрову епоху.

Досліджуючи питання інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємствами аграрного бізнесу доцільно також розглянути і вплив цифрових технологій на сталий розвиток.

Питання впливу цифрових технологій на сталий розвиток дедалі активніше досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Цифровізація виступає не лише чинником підвищення продуктивності, а й системним каталізатором соціально-економічних і екологічних змін. У контексті аграрного бізнесу вона формує нові взаємозв'язки між підприємством, суспільством та природним середовищем, створюючи передумови для переходу до «інтелектуальної моделі сталого розвитку» [11, с. 27].

Теоретичні основи взаємодії цифрових технологій і сталого розвитку спираються на кілька ключових концепцій: триєдину модель сталого розвитку (економічну, соціальну та екологічну складові), концепцію цифрової економіки,

парадигму індустрії 4.0 та теорію еколого-економічної ефективності [6, с. 64]. Їх інтеграція дозволяє сформуванню багаторівневу аналітичну рамку, у межах якої цифрові технології розглядаються як механізм гармонізації економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Узагальнення підходів до розуміння взаємозв'язку між цифровими технологіями та сталим розвитком дає змогу виокремити чотири ключові моделі (табл. 2).

Таблиця 2

Теоретичні моделі впливу цифрових технологій на сталий розвиток

№	Модель	Ключова ідея	Очікуваний результат
1	Модель екоефективності	Використання цифрових технологій для оптимізації ресурсоспоживання, зменшення викидів і втрат	Зниження енергозатрат, скорочення екологічного навантаження
2	Модель інклюзивного розвитку	Використання цифрової інфраструктури для розширення соціальних і освітніх можливостей у сільських територіях	Зростання рівня зайнятості, розвиток людського капіталу
3	Модель цифрового партнерства	Інтеграція підприємства в цифрові екосистеми, співпраця з державою, громадами й інноваційними платформами	Підвищення інноваційного потенціалу, синергія учасників
4	Модель циркулярної економіки	Використання цифрових інструментів для повторного використання ресурсів і мінімізації відходів	Формування безвідходних виробничих циклів

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [17; 24 с.62; 25 с.77]

У межах екоефективної моделі цифрові технології виконують роль системи екологічного моніторингу. Інтернет речей (IoT) забезпечує контроль за використанням води, палива та добрив, а аналітика великих даних допомагає прогнозувати кліматичні ризики. Такі рішення дозволяють одночасно підвищити економічну результативність і знизити екологічні витрати виробництва [17].

Модель інклюзивного розвитку акцентує увагу на соціальній складовій цифровізації. Вона ґрунтується на розширенні доступу сільського населення до освіти, цифрових сервісів, електронної комерції та платформ знань. Як зазначає Л. Мельник, цифрові платформи сприяють формуванню «цифрових громад», у яких зростає соціальна активність і довіра [6, с. 60].

Модель цифрового партнерства передбачає формування мережових зв'язків між підприємствами, державними установами, науковими центрами та громадами. У такій екосистемі цифрові платформи стають не просто інструментами комунікації, а середовищем координації спільних дій. Це підсилює сталість розвитку завдяки поєднанню економічних і соціальних цілей [24, с. 63].

Модель циркулярної економіки базується на ідеї «цифрового сліду ресурсу», коли завдяки блокчейн-технологіям відстежується повний життєвий цикл продукту – від вирощування сировини до утилізації відходів. Такий підхід сприяє формуванню екологічно замкнених систем і забезпечує високий рівень прозорості [25, с. 79].

Вплив цифрових технологій на сталий розвиток можна представити через систему взаємозалежностей між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Між цими трьома підсистемами діє зворотний зв'язок: зростання економічної ефективності сприяє інвестиціям в екологічні проекти, а розвиток соціальної сфери підвищує спроможність підприємств упроваджувати інновації. Така система самопідтримується завдяки аналітиці даних, штучному інтелекту та цифровим платформам управління.

У практичній площині можна виділити три основні моделі інтеграції цифрових технологій у систему сталого розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

Практичні моделі цифрової інтеграції у сталий розвиток підприємств

№	Модель	Основні характеристики	Приклади застосування
1	Технологічно-інноваційна	Орієнтація на автоматизацію виробничих процесів, використання IoT, Big Data, ERP	Точне землеробство, цифрові логістичні ланцюги
2	Соціально-інтеграційна	Розвиток цифрової грамотності працівників, участь громад у платформах спільного управління	Онлайн-платформи для фермерських кооперативів, цифрова освіта
3	Екосистемна	Формування цифрових мереж між підприємством, партнерами та державними структурами	Електронні аграрні реєстри, блокчейн-трейдинг продукції

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення досліджень у сфері цифрової економіки та сталого розвитку [17; 24; 25; 26; 27], з урахуванням галузевої специфіки аграрного бізнесу

Усі три моделі взаємодоповнюють одна одну: технологічно-інноваційна створює основу ефективності, соціально-інтеграційна забезпечує підтримку змін персоналом, а екосистемна формує зовнішню стійкість підприємства [13, с. 115].

У розрізі питання взаємодії цифровізації та сталого розвитку, слід відмітити, що цифрові технології змінюють саму природу сталого розвитку, перетворюючи його з концепції «збалансування» у концепцію «розумного зростання», заснованого на даних і відкритих інноваціях. На відміну від класичного підходу, де сталий розвиток тлумачиться як рівновага між трьома складовими, цифрова парадигма передбачає їх взаємне посилення.

У цьому контексті сталий розвиток стає динамічною системою, здатною адаптуватися до зовнішніх викликів. Аналітика великих даних дозволяє відстежувати тенденції в режимі реального часу, а штучний інтелект – прогнозувати соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

Завдяки цьому цифрові технології перетворюють аграрне підприємство на «організацію знань», де основною цінністю стає не виробничий ресурс, а інформація й компетентність у її використанні [27, с. 138]. Це відкриває можливості для формування нової моделі сталого розвитку – «цифрово-адаптивної», що ґрунтується на трьох принципах:

Прозорість та відкритість інформаційних процесів.

Інноваційна взаємодія між бізнесом, громадою та державою.

Орієнтація на соціальний ефект як ключовий критерій ефективності.

Таким чином, цифрові технології стають базовим елементом системи сталого розвитку аграрних підприємств. Вони формують нову модель взаємодії між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Авторська концепція передбачає, що цифровізація не лише підсилює окремі компоненти сталості, а створює синергетичну систему розвитку, у межах якої інновації та їх впровадження виступають рушійною силою гармонізації людини, технологій і природи.

Важливим аспектом дослідження також є аналіз впливу цифрових технологій на сталий розвиток сільських територій, адже саме вони виступають просторовим базисом аграрного виробництва і соціально-економічного відтворення населення. Цифровізація сільського середовища формує нову якість територіального розвитку, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні ефекти в єдину систему сталості [28].

По-перше, економічний вплив цифрових технологій проявляється через зростання ефективності аграрного виробництва та диверсифікацію джерел доходів у сільській місцевості. Розвиток агротехнологій на базі Інтернету

речей, дронів, супутникового моніторингу та аналітики даних сприяє оптимізації виробничих процесів і скороченню витрат. Водночас поширення цифрових платформ електронної комерції відкриває сільським підприємцям доступ до нових ринків збуту, розширює можливості для мікробізнесу та кооперації фермерів [29, с. 45].

Водночас, на практиці перетворення технологічних можливостей у сталі економічні результати вимагає системної роботи над інституційною здатністю громади. Мова не лише про техніку та підключення, а про впровадження бізнес-моделей, які дозволяють малим виробникам інтегруватися у цифрові ланцюги цінностей, розвивати брендинг локальної продукції та створювати сервісні послуги навколо аграрного виробництва.

По-друге, соціальний ефект цифровізації сільських територій полягає у підвищенні якості життя, доступу до освіти, охорони здоров'я та державних послуг. Створення цифрової інфраструктури – широкосмугового інтернету, онлайн-сервісів і цифрових хабів – сприяє подоланню інформаційної ізоляції сільських громад. У результаті зростає рівень цифрової грамотності населення, формуються нові компетенції, необхідні для участі в інноваційній економіці. Особливого значення набувають освітні платформи аграрного спрямування, що забезпечують безперервне навчання фермерів і спеціалістів галузі [14, с. 60].

Соціальна трансформація, яку запускає цифровізація, має потенціал змінити демографічну динаміку села: молодь, що бачить можливості дистанційної праці, освітнього зростання та ініціативного підприємництва, матиме менше мотивації до масової міграції. Це створює умови для довгострокової відбудови локальних громад та збереження соціальних мереж підтримки.

По-третє, екологічний вимір впливу цифрових технологій на сільські території виявляється через розвиток «розумного землеробства» та систем моніторингу довкілля. Використання сенсорних мереж і супутникових систем дає змогу контролювати стан ґрунтів, водних ресурсів та біорізноманіття, забезпечуючи своєчасне реагування на екологічні ризики. Такі рішення знижують рівень антропогенного навантаження, сприяють раціональному використанню природних ресурсів і запобігають деградації земель [30].

Вважаю, що екологічний ефект від цифрових рішень буде найбільш відчутним у тих громадах, де дані відкриті та використовуються для спільного планування. Коли підприємства аграрного бізнесу, фермери, громада і місцева влада мають спільний доступ до інформації про стан ресурсів, контроль за використанням води чи хімії стає природною практикою, а не наказом згори – це істотно підвищує довгострокову екологічну стійкість.

У стратегічній перспективі цифровізація сільських територій формує нову модель їх сталого розвитку, що базується на принципах «розумного управління» (smart governance) і територіальної згуртованості. Цифрові платформи стають основою для партисипативного управління, коли громади беруть участь у прийнятті рішень щодо використання місцевих ресурсів і реалізації інвестиційних проєктів. Це підсилює соціальну згуртованість і сприяє підвищенню довіри між владою, бізнесом і населенням [31, с. 63].

Практика доводить: створення локальних цифрових екосистем з підключенням агрокооперативів, освітніх закладів і бізнес-інкубаторів здатне забезпечити мультиплікаційний ефект. Такі екосистеми не лише прискорюють інноваційний цикл, а й зменшують бар'єри входу для дрібних виробників, створюючи середовище, в якому знання і дані стають товаром і ресурсом одночасно.

Крім того, цифрова трансформація сільських територій повинна мати гуманістичний вимір. Технології мають не заміщати людину, а розширювати її можливості, посилювати соціальні зв'язки та сприяти збереженню культурної ідентичності сільських громад. Впровадження інновацій у сільське середовище повинно поєднуватися з підтримкою локальних традицій, розвитком взаємодопомоги та волонтерства. Саме поєднання технологічних інновацій із соціальною згуртованістю може стати запорукою сталого розвитку нового покоління – цифрово-гуманістичних сільських територій [15, с. 115].

Особливу увагу слід приділити людському капіталу. Без програм освіти, підготовки фахівців і розвитку локального лідерства навіть найсучасніші інструменти залишаються зовнішнім чинником, а не рушієм змін. Тому інвестиції в технології мають супроводжуватися інвестиціями в знання та соціальні компетенції. Інвестиції в кадровий потенціал повинні йти в парі з технологічними інвестиціями, щоб забезпечити стійкий перехід до нової моделі розвитку.

Отже, цифрові технології виступають каталізатором сталого розвитку сільських територій, забезпечуючи баланс між економічним зростанням, соціальною інтеграцією та екологічною безпекою. Вони формують передумови для створення «розумного села» – відкритого простору інновацій, партнерства та знань, де головними ресурсами стають не лише земля і праця, а й інформація, аналітика та людський інтелект. Такий підхід відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності сільських територій, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення гармонійної взаємодії людини, технологій і природи.

В мажах дослідження також доцільно та важливо більш детально розглянути існуючий міжнародний і національний досвід цифрової трансформації аграрного бізнесу.

Сьогодні цифрова трансформація аграрного бізнесу стала одним із ключових напрямів модернізації аграрного сектору в багатьох країнах світу. У глобальному масштабі вона охоплює сільське господарство, переробку, логістику, торгівлю, а також інтегрується у стратегії сталого розвитку, кліматичні ініціативи та продовольчу безпеку. При цьому досвід різних країн показує: успіх залежить не лише від технологій, але й від інституційної спроможності, політичної волі, фінансових ресурсів і людського капіталу.

В Україні цифровізація аграрного бізнесу набула особливого значення в умовах зовнішніх викликів (конфлікту, зміни клімату, дисбалансів у логістиці). Вивчення міжнародного досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики та уникнути помилок, які вже пройдені іншими. Отже, в рамках цього дослідження доречним буде:

Дослідити основні тенденції та ключові моделі впровадження цифровізації в аграрному бізнесі у світі.

Дослідити національний досвід України та порівняти його з міжнародним досвідом.

Розробити проєкт рекомендацій для України з урахуванням міжнародного досвіду.

Так, досліджуючи основні тенденції та ключові моделі впровадження цифровізації в аграрному бізнесі у світі, варто відмітити, що світовий ринок «цифрового землеробства» (digital farming) вже 2023 року оцінювався приблизно в 24,91 млрд. дол. США і, за прогнозами, зростатиме зі середньорічним темпом 16,3 % до 2030 року (до ~71,48 млрд. USD) [32]. Така швидка динаміка свідчить про те, що цифрові рішення в аграрній сфері вирішують не просто окремі завдання, а поступово стають частиною інфраструктури сільського господарства.

До технологічних напрямів, які визначають «аграрну цифрову трансформацію» у світовому масштабі можна віднести:

Прецизійне землеробство (precision agriculture) – сенсори, GPS-керовані машини, змінні норми внесення добрив / води, аналіз ґрунтових зразків.

Дрони та супутниковий моніторинг (NDVI, multispectral imagery), безпілотні літальні апарати для картографування й оцінки стану посівів.

ІоТ-платформи, мережі датчиків (ґрунтова вологість, метеорологічні умови, біометрія рослин).

Штучний інтелект та машинне навчання – прогнозування врожайності, виявлення хвороб і шкідників, автоматичне управління зрошенням, оптимізація операцій.

Цифрові платформи для ланцюжків поставок, торгівлі (маркетплейси), відстеження походження продукції (traceability).

Цифрові двійники (digital twins) агропроектів – віртуальні моделі систем, які дозволяють моделювати сценарії виробництва в реальному часі [33, с. 5].

Оцінка екологічного сліду самих ІКТ та зміщення (rebound effect) – тобто врахування, що використання технологій може створювати власні енергетичні та ресурсні витрати [34].

Досліджуючи приклад із США: впровадження прецизійного землеробства, слід зазначити, що у дослідженні USDA «Precision Agriculture in the Digital Era: Recent Adoption on U.S. Farms» доволі змістовно проаналізовано рівень впровадження різних компонентів прецизійного землеробства на фермах розташованих у США. Зокрема:

Водночас зростає частка ферм із GPS-навігацією та супутніми системами керування.

Водночас складніші технології, як-от змінна норма внесення добрив (VRT), використовуються значно рідше через вищі витрати, необхідність інтеграції даних та високі вимоги до специфікацій обладнання [35].

Прийняття технологій значно залежить від розміру господарства: великі ферми мають більше ресурсів для інвестицій і можуть краще розподілити ризики.

Часто ферми починають із «лабораторних» рішень (GPS, датчики вологості), а вже згодом інтегрують їх у повноцінні системи управління.

Цей досвід демонструє модель поступової трансформації: від простих цифрових інструментів до комплексної системи «сільське господарство як інформаційна система».

Досліджуючи досвід Європейського Союзу (ЄС), вбачається, що у документах ЄС з аграрної політики (заснованих на Green Deal, стратегічному плані CAP) дедалі більше уваги приділяють цифровим рішенням: smart farming, діджиталізація довкілля, моніторинг екосистем, зменшення хімічних навантажень. У публікації Ради ЄС «How digitalisation is transforming agriculture» наголошується, що цифрові технології відкривають нові моделі даних, співпраці, інновацій, якщо забезпечено стандарти обміну інформацією, відкриті дані, інтероперабельність [36].

У країнах Європейського Союзу часто використовують:

Підтримку з фондів ЄС (Horizon Europe, Digital Europe, аграрні програми) для пілотних проєктів.

Кластери аграрних інновацій, демонстраційні ферми, центри цифрових аграрних технологій.

Законодавче регулювання щодо відкритих даних, конфіденційності, інтероперабельності платформ.

Зв'язок між сільським господарством та екосистемами: наприклад, цифровий моніторинг стану ґрунтів у контексті охорони довкілля, Carbon Farming (вуглецеві контракти), плани відновлення екосистем.

Серед сучасних та актуальних прикладів впровадження цифрових технологій в аграрному бізнесі в інших країнах, можна виділити низку практик, що демонструють різні моделі цифрової трансформації залежно від рівня розвитку, кліматичних умов та інституційного середовища. Розглянемо ці приклади більш детально.

США є одним із лідерів цифрового агровиробництва, де застосовуються високотехнологічні рішення в межах концепції precision agriculture. Згідно з дослідженням USDA [37, с. 28], понад 70 % великих фермерських господарств використовують GPS-навігацію, супутникові карти та сенсорні системи для моніторингу полів. Особливо поширені системи змінного внесення добрив (VRT), які дозволяють зменшити використання агрохімікатів на 15–20 %, зберігаючи при цьому рівень урожайності. Компанії John Deere і Trimble Agriculture розробляють власні хмарні платформи для управління даними полів у режимі реального часу. Це створює єдину екосистему моніторингу, прогнозування та планування агровиробництва, де аналітика даних стає основою управлінських рішень.

Країни Європейського Союзу також демонструють ефективну інтеграцію цифрових інновацій у сільське господарство. У межах Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) активно розвиваються системи smart farming – розумне фермерство, яке поєднує використання сенсорних технологій, дронів, роботизованих машин та штучного інтелекту. Так, у Нідерландах діє концепція «розумних теплиць» (Smart Greenhouse), де системи автоматизованого контролю клімату, вологості та освітлення дозволили скоротити споживання енергії на 35% і підвищити врожайність овочевих культур на 20–25 % [38, с. 33]. Крім того, країна активно застосовує блокчейн-технології у логістиці та простежуваності продукції, що забезпечує прозорість ланцюгів постачання.

У Франції діє програма Agriculture 4.0, яка передбачає створення єдиної платформи обміну аграрними даними між виробниками, науковими центрами та державними структурами [39]. Важливим аспектом цієї ініціативи є інтероперабельність – сумісність різних цифрових систем, що дозволяє об'єднати дані з різних джерел для комплексного аналізу. Такі підходи сприяють розвитку доказового управління в аграрній політиці.

Ізраїль є показовим прикладом високоефективного використання цифрових технологій у сільському господарстві в умовах дефіциту природних ресурсів. Завдяки впровадженню систем точного зрошення та сенсорного контролю за вологістю ґрунтів, компанія SgorX створила унікальну платформу агромоніторингу, яка дозволяє зменшити використання води на 25–30 % і водночас підвищити врожайність на 15–20 % [40]. Крім того, уряд Ізраїлю активно підтримує аграрні стартапи через інноваційні фонди та державні гранти, що забезпечує швидке масштабування успішних технологічних рішень.

У Китаї цифровізація аграрного сектору здійснюється на рівні державної стратегії Smart Agriculture 2024–2028, метою якої є створення єдиної національної платформи аграрних даних [32, с. 19]. Застосування технологій штучного інтелекту, супутникового моніторингу та безпілотних систем дозволяє моделювати кліматичні сценарії та запобігати ризикам втрати врожаю. Китай також активно впроваджує технологію цифрових двійників (digital twins) для моделювання ефективності агровиробництва на різних територіях.

Країни Південної Америки демонструють ефективність використання великих мереж сенсорів та супутникового моніторингу у прогнозуванні погодних ризиків. У Бразилії платформа AgroAPI на основі даних супутника Sentinel дозволяє агрономам отримувати прогноз вологості ґрунтів і ризику посухи в режимі реального часу [33, с. 51]. У Аргентині створено національний центр аналітики аграрних даних, який інтегрує інформацію з тисяч фермерських господарств для розробки рекомендацій щодо добрив і зрошення.

Цікаві приклади спостерігаються також у країнах Африки, де цифрові технології допомагають вирішувати базові проблеми продовольчої безпеки. У Кенії платформи Plant Village та Virtual Agronomist використовують штучний інтелект для діагностики захворювань рослин, прогнозування врожайності та оптимізації поливу. За оцінками FAO, використання таких систем дозволило підвищити врожайність на 20–25 % у дрібних фермерських господарствах. Аналогічно, у Нігерії діє програма AgroMall, яка забезпечує фермерів доступом до цифрових фінансових послуг і ринків збуту, зменшуючи посередницькі витрати [41].

В Індії реалізується державна програма Smart Village Initiative, яка поєднує розвиток цифрової інфраструктури з освітніми проектами для фермерів. Зокрема, створено платформу e-Choupal, яка забезпечує доступ до інформації про ринки, ціни, погодні умови та консультації агрономів [42]. Це дозволило дрібним виробникам підвищити прибутковість на 10–15 % і скоротити витрати на логістику.

Не менш показовим є досвід Японії, де поєднання робототехніки та штучного інтелекту дозволяє формувати високоефективні автоматизовані

ферми. У межах концепції Society 5.0 створюються «розумні ферми» (Smart Farms), у яких людина співпрацює з роботизованими системами збору врожаю, аналізу стану рослин і прогнозування кліматичних умов. Це забезпечує стабільне виробництво навіть за обмежених природних ресурсів [43].

Важливо, що всі наведені приклади мають спільні риси: 1) орієнтацію на дані як основу управлінських рішень; 2) інтеграцію аналітики, автоматизації та штучного інтелекту в єдину систему управління; 3) формування екосистеми партнерств між державою, бізнесом і наукою. Саме така взаємодія забезпечує синергетичний ефект цифровізації, коли технологічні рішення не лише підвищують ефективність виробництва, а й зміцнюють сталість аграрних систем.

Таким чином, міжнародна практика переконливо свідчить, що цифрова трансформація аграрного бізнесу успішна тоді, коли вона підкріплена інституційною підтримкою, фінансуванням, освітніми програмами та чіткою державною політикою. Вивчення цього досвіду має стати основою для формування національної моделі цифрового розвитку аграрного сектору України, яка поєднуватиме технологічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю [44, с. 58].

За оцінками експертів, рівень цифровізації в агропромисловому секторі України 2025 року сягає приблизно 35 % за різними індикаторами (великі господарства – ~15 %, середні/дрібні – ~20 %) (згідно з аналітикою Agro Review) [45].

В Україні існують стратегічні документи та ініціативи:

AgroTech Sectoral Development Strategy в рамках WINWIN 2030 – передбачає інтеграцію AI, IoT, автономних систем для оптимізації агровиробництва [46; 47]

Проект DigiAgrar UA об'єднує німецький і український досвід для підтримки цифрових трансформацій у аграрному секторі, зокрема в умовах кризи [48].

Аналітичні дослідження «Possibilities of Using Digital Platforms in Agricultural Management in Ukraine» висвітлюють необхідність платформенного підходу: є потенціал, але бракує технологічної бази, інвестицій, кадрів [49].

Дослідження «Advantages and risks of digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises and implementation of Internet of Things technology» аналізує можливості й ризики: високі інвестиційні витрати, залежність від ІТ-поставок, кібербезпека, зміни клімату як ризик для прогнозів [50].

До успішних практик інтеграції цифрових технологій у систему управління в підприємствах аграрного бізнесу в Україні, можна віднести:

AgriChain / «Астарта-Київ»: один із провідних кейсів. Компанія створила власну IT-платформу для управління агропроцесами: моніторинг земель, аналітика, логістика, стан складів. Система тепер використовується і зовнішніми господарствами [46].

Проект SmartFarming / міжнародна компанія «МХП»: у співпраці з МХП здійснена цифровізація земельних активів, інтеграція систем обліку, супутниковий моніторинг (понад 1 млн га) [46].

Але, на сучасному етапі розвитку цифрових технологій в Україні, є також і певні проблеми їх впровадження.

Так, у звіті FAO про «Digital technologies in the grain sector of Ukraine» детально проаналізовано ступінь застосування цифрових технологій, бар'єри й перспективи: попри інтерес, значна частина аграріїв використовує лише окремі інструменти (GPS, супутникові знімки), але не інтегровані системи управління [51;50].

До основних бар'єрів впровадження цифрових технологій в підприємствах аграрного бізнесу України, зокрема можна віднести:

Інфраструктурні бар'єри: у багатьох сільських районах погане покриття інтернетом і нестабільне електропостачання.

Фінансування й капітал: високі початкові витрати на обладнання, інтеграцію, обслуговування. Багато аграрних підприємств (господарств) не мають доступу до пільгових кредитів чи грантів.

Кадровий потенціал: недостатньо фахівців з IT, аналітиків, агрономів із цифровою компетенцією.

Нормативне й інституційне вакуум: відсутні стандарти обміну аграрними даними, політики конфіденційності, узгодженість державних платформ із приватними.

Ризики та волатильність зовнішнього середовища: воєнний стан (війна), порушення поставок, логістичні шоки, нестабільність ринків.

Фрагментарність рішень: багато господарств застосовує ізольовані інструменти (GPS, дрони), але не інтегровані платформи з аналітикою, що знижує ефект.

Враховуючи напрямок дослідження доцільно провести порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду

Параметр / чинник	Міжнародний досвід	Український досвід	Сильні сторони міжнародного досвіду для адаптації
Стратегічна підтримка / політика	Національні програми (Китай, США, ЄС), грантові лінії, нормативні рамки	Ініціативи як AgroTech / WINWIN, DigiAgrar_UA	Досвід державно-приватного партнерства, грантових платформ
Інфраструктура	Широке покриття інтернетом, 5G, стабільне енергопостачання	Недостатнє покриття сіл, енергозбоїв в зонах бойових дій	Моделі залучення інфраструктури як суспільного блага, субсидування
Технологічна модель	Поступова інтеграція: від простих інструментів до комплексних платформ	Часткова інтеграція, початковий етап цифровізації	Етапний підхід, модульна архітектура систем
Кадрові ресурси / освіта	Активні програми навчання, університетські програми, обмін досвідом	Ранні освітні ініціативи, пілотні програми, стартапи	Міжнародні школи, обміни, дистанційне навчання, партнерства
Фінансування / інвестиції	Приватні інвестиції, венчурні фонди, державні гранти	Брак інвестицій, часткова залученість зовнішніх донорів	Структури со-фінаंसінг, кредитні лінії, фонди розвитку технологій
Регулювання даних / інтероперабельність	Розвинута нормативна база, стандарти обміну, захист даних	Початкові регуляторні рамки, відсутність стандартів	Перенесення стандартів, участь у міжнародних ініціативах FG-AI4A (FAO/ITU)
Стійкість / екологічні підходи	Облік екологічного сліду, carbon farming, життєвий цикл технологій	Рідкісні екологічні компоненти, часткова увага	Включення екологічних критеріїв, адаптація методик аналізу сліду
Ризики та гнучкість	Сценарне планування, резерви, антикризові моделі	Вразливість до зовнішніх шоків, слабка диверсифікація	Менеджмент ризиків, гнучкі архітектури, моделі стійкості

Джерело: Складено автором на основі даних з джерел [32-51]

Дослідивши передовий міжнародний досвід впровадження цифрових технологій в процес управління аграрним бізнесом, а також враховуючи проведений порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду, доцільним, керуючись наявною базою, є врахувати наявні особливості напрямку та запропонувати рекомендації для України, щодо розвитку інтеграції цифрових технологій в аграрний бізнес, з урахуванням міжнародного досвіду.

Так, досвід розвинених країн світу доводить, що цифрова трансформація аграрного бізнесу є не лише технічним процесом, а комплексним інструментом підвищення конкурентоспроможності, прозорості та стійкості галузі. Для України, яка перебуває у процесі модернізації агропромислового комплексу, цифровізація може стати потужним драйвером економічного зростання, інтеграції до європейського ринку та відновлення сільських територій після воєнних втрат. Однак для цього необхідно врахувати як позитивні практики, так і типові помилки, яких уникли інші держави.

З огляду на актуальність проблеми, важливо виокремити ключові уроки міжнародного досвіду цифровізації аграрного бізнесу (сектору), які можуть бути адаптовані до умов України.

По-перше, стратегічний системний підхід. У більшості країн ЄС, США та Ізраїлю цифровізація аграрного сектору ґрунтується на національних дорожніх картах, які визначають цілі, етапи, показники результативності та механізми моніторингу [52, с. 45]. Такі стратегії дозволяють забезпечити координацію між міністерствами, науковими установами, бізнесом і громадами. Україна потребує аналогічного підходу – створення єдиної Національної стратегії цифрової трансформації аграрного сектору, яка передбачатиме конкретні показники цифрової зрілості підприємств, а також інтеграцію аграрної політики з екологічною, освітньою та інноваційною сферами.

По-друге, розвиток цифрової інфраструктури як суспільного блага. Ключовим чинником успіху в країнах ЄС стало забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету навіть у віддалених сільських регіонах [53, с. 59]. Це дало змогу не лише фермерам, а й громадам підключитися до електронних сервісів, платформ знань, систем моніторингу. В Україні ж цифрова нерівність між містом і селом залишається серйозним бар'єром. Тому держава має розглядати інтернет-інфраструктуру як елемент національної безпеки та основи економічного розвитку, а не як комерційну послугу.

По-третє, поетапність і модульність технологічних рішень. Досвід США, Канади та Нідерландів показує, що цифрова трансформація відбувається поступово – від базових інструментів (GPS, дрони, сенсори) до комплексних аналітичних платформ управління. Українським підприємствам аграрного бізнесу доцільно наслідувати цей підхід: розпочинати з малих пілотних проєктів, створювати внутрішні центри компетенцій, інтегрувати дані поступово. Це зменшує ризики, скорочує витрати та сприяє формуванню досвіду управління цифровими процесами.

По-четверте, пріоритет людського капіталу. Освітні програми, аграрні хаби, цифрові лабораторії у Німеччині, Ізраїлі та Японії довели, що ключ до успіху цифровізації – це підготовлені кадри [54]. Без фахівців, які здатні

працювати з даними, аналізувати аналітичні звіти й інтегрувати технології в бізнес-процеси, навіть найдорожче обладнання не забезпечує ефекту. Тому для України важливо створити національну програму підготовки агроіджитал-спеціалістів, розширити партнерство між університетами та бізнесом, а також розвивати онлайн-освіту в сільських громадах.

По-п'яте, фінансова підтримка та інноваційні механізми. У ЄС та США значна частка цифрових агропроектів фінансується через грантові програми, державні фонди інновацій або державно-приватне партнерство [55]. Україна може адаптувати цей підхід, створивши окрему фінансову програму підтримки цифрових агротехнологій із залученням міжнародних донорів. Також доцільно передбачити пільгове кредитування на закупівлю ІТ-рішень, розвиток стартапів та інноваційних кластерів у сільських територіях.

По-шосте, стандартизація й управління даними. Важливим уроком міжнародної практики є розробка єдиних стандартів обміну агроданими, що гарантує їхню сумісність і безпеку [41]. Для України актуальним є створення відкритого державного реєстру аграрних даних і приєднання до міжнародних ініціатив FAO та ITU (FG-AI4A), що дозволить інтегрувати український аграрний ринок у глобальний цифровий простір.

По-сьоме, екологічна та соціальна сталість. Міжнародні програми на кшталт «Green Deal» (ЄС) або «Carbon Smart Agriculture» (Канада) демонструють, що цифровізація може одночасно зменшувати навантаження на довкілля та підвищувати добробут громад [38]. Для України, яка має значний природний потенціал, важливо поєднати технологічну модернізацію з цілями зеленої економіки, циркулярного виробництва та соціальної інклюзії села.

Враховуючи зазначені уроки, доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій щодо розвитку цифрової інтеграції в аграрному секторі України, що здатні пришвидшити процес інтеграції цифрових технологій в підприємства аграрного бізнесу України. Відтак, розглянемо деякі з сформульованих практичних рекомендацій щодо розвитку цифрової інтеграції в аграрному секторі України у форматі визначень, що рекомендовано зробити, до якого переліку яких увійшли наступні рекомендації.

Розробити Національну стратегію цифрової трансформації аграрного сектору з конкретними індикаторами, етапами, системою моніторингу та оцінки ефективності. У стратегії слід передбачити інтеграцію цифрових ініціатив з програмами сталого розвитку сільських територій.

Створити інфраструктурні стимули для операторів зв'язку та енергетичних компаній, щоб забезпечити широкосмугове покриття Інтернетом і надійне електропостачання у сільських громадах. Це може реалізовуватись через механізми державно-приватного партнерства.

Запровадити багаторівневу освітню програму «Цифрове село», яка об'єднає курси цифрової грамотності для фермерів, підготовку ІТ-агрономів і створення агрохабів при університетах [44]. Пріоритетом має стати розвиток компетенцій у сфері Big Data, IoT та аналітики управління.

Розвивати фінансову екосистему підтримки аграрних технологій: запровадити державні гранти, пільгові кредити, податкові стимули для інноваційних підприємств, а також програми венчурного фінансування стартапів у галузі agtech.

Удосконалити правове регулювання даних, прийняти стандарти інтероперабельності цифрових систем і протоколи обміну аграрними даними, забезпечити захист конфіденційної інформації та створити умови для безпечного обміну даними між бізнесом і державою.

Інтегрувати екологічну аналітику в систему управління: передбачити цифрові інструменти моніторингу ґрунтів, водних ресурсів і викидів; стимулювати підприємства до участі у програмах «вуглецевого землеробства».

Формувати цифрові екосистеми співпраці між агробізнесом, громадами, державними структурами та науковими установами. Це може бути реалізовано через регіональні хаби цифрових інновацій, які поєднуюватимуть технологічну експертизу, консалтинг та освітню функцію.

Проводити регулярний аудит цифрової зрілості підприємств, оцінюючи рівень інтеграції технологій, аналітичної культури, соціального ефекту та екологічної ефективності. На основі результатів – формувати рекомендації для оновлення політики.

Забезпечити антикризову готовність цифрових систем. В умовах воєнного стану та енергетичних викликів важливо впроваджувати автономні джерела енергії, резервні сервери та гібридні моделі управління, здатні працювати офлайн.

Підтримувати розвиток цифрової культури управління, яка базується на прозорості, доказовості, відкритості до інновацій і відповідальності за дані. Це стане фундаментом для формування довіри між усіма учасниками аграрної екосистеми.

Отже, розгляд міжнародного досвіду цифрової трансформації аграрного бізнесу демонструє, що успіх залежить не тільки від технологій, а від цілісного системного підходу: стратегій державної підтримки, інфраструктури, людського капіталу, стандартів обміну даними та фінансової спроможності.

У порівнянні з провідними країнами, Україна має певні переваги – великий аграрний потенціал, наявність ІТ-експертизи, зацікавленість у трансформації – але стикається з обмеженнями інфраструктури, фінансування, нормативної бази та нестабільності.

Можна стверджувати, що цифрова трансформація аграрного бізнесу в Україні має розглядатися не як одноразова модернізація, а як стратегічна трансформація управлінської, інституційної та соціальної системи. Вона повинна забезпечити перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування цілісної цифрової екосистеми, орієнтованої на сталий розвиток. Для цього Україні необхідно поєднати технологічну інноваційність із розвитком людського капіталу, інфраструктури, нормативної бази та культури відповідального управління даними. Тільки за таких умов цифровізація стане реальним чинником зростання продуктивності, соціальної стійкості та екологічної рівноваги підприємств аграрного бізнесу та в цілому аграрного сектору України.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що цифрова трансформація аграрного бізнесу є не просто технологічним оновленням, а глибоким структурним перетворенням усієї системи управління виробничими, фінансовими та соціальними процесами в сільському господарстві. Цифрові інструменти дедалі частіше виступають не як допоміжний ресурс, а як стратегічна складова ефективності, прозорості та сталого розвитку аграрного сектору.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що успішна цифровізація ґрунтується на поєднанні трьох ключових чинників: політичної узгодженості, інституційної зрілості та відкритості до інновацій. У США, наприклад, цифрові рішення інтегруються в систему державного моніторингу земель і врожайності, що дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, але й прогнозувати продовольчу безпеку [17]. У країнах Європейського Союзу цифровізація поєднується з екологічною політикою – технології «розумного землеробства» стають інструментом досягнення цілей Green Deal і скорочення викидів у сільському господарстві [52, с. 45]. Ізраїль демонструє приклад високої ефективності цифрових інновацій у середовищі дефіциту ресурсів, а Японія – приклад гармонійного поєднання автоматизації, роботизації та людського інтелекту [53].

Порівняльний аналіз показав, що більшість країн – лідерів аграрної цифровізації – розглядають цей процес у системному контексті. Він охоплює не лише виробництво, а й освіту, фінансову підтримку, стандартизацію даних, кібербезпеку, управління ризиками та формування цифрової культури [55]. Саме ця комплексність і дозволяє технологіям працювати не фрагментарно, а в межах узгодженої екосистеми.

Для України цифрова трансформація аграрного сектору є особливо важливою через її потенціал у подоланні структурних проблем: неефективного використання ресурсів, низької продуктивності праці, екологічного виснаження

грунтів і соціальної нерівності між містом і селом. Цифрові інструменти відкривають можливості не лише для підвищення урожайності, а й для створення нової моделі управління – заснованої на даних, аналітиці та передбачуваності.

Проведене дослідження дало підстави визначити кілька ключових векторів подальшого розвитку:

Інституційно-правовий. Необхідне формування цілісної державної політики цифрової аграрної трансформації, яка б об'єднала стратегії розвитку АПК, регіональні ініціативи та стандарти обміну даними. Законодавча база має забезпечити баланс між відкритістю інформації та захистом комерційних інтересів підприємств.

Інфраструктурний. Для ефективного впровадження цифрових рішень потрібно усунути територіальну цифрову нерівність. Широкосмуговий інтернет, хмарні сервіси, енергетична стабільність і кіберзахист є передумовами технологічного прориву сільських регіонів [41].

Освітньо-компетентнісний. Людський капітал – головний драйвер цифровізації. Підготовка агроінженерів, аналітиків даних, ІТ-агрономів та управлінців нового типу має стати пріоритетом державної політики. Без інвестицій у знання технологічні інновації залишаються поверхневими [8, с. 63].

Екологічно-економічний. Використання цифрових технологій має бути спрямоване не лише на підвищення прибутковості, але й на забезпечення сталості – економічної, соціальної та природної. Розвиток систем точного землеробства, обліку викидів, аналітики кліматичних ризиків створює основу для «зеленої» економіки [54].

Цифровізація змінює саму логіку функціонування аграрного бізнесу – від реактивної моделі до прогнозно-аналітичної. Сучасні підприємства дедалі частіше покладаються на дані як основу стратегічного управління, що сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та здатності реагувати на зовнішні виклики. Саме тому цифрові технології можна розглядати як механізм підвищення стійкості аграрного сектору до воєнних, кліматичних і ринкових ризиків [38].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для України цифрова трансформація аграрного сектору має подвійну роль. З одного боку, вона забезпечує економічну модернізацію й підвищення ефективності виробництва; з іншого – формує нову парадигму розвитку сільських територій, засновану на знаннях, екологічній відповідальності та соціальній залученості. Від того, наскільки держава, бізнес і громади зможуть поєднати свої зусилля в цьому

напрямі, залежить не лише продуктивність аграрного сектору, але й майбутня модель розвитку українського села.

Таким чином, цифровізація аграрного бізнесу в цілому – це не тимчасова тенденція, а довгострокова стратегія модернізації, яка визначатиме конкурентоспроможність країни у глобальному аграрному середовищі. Її успіх вимірюється не кількістю впроваджених технологій, а здатністю створити цілісну цифрову екосистему, у якій технології служать людині, а не навпаки.

3.2. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління готельними підприємствами

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, спричиненої 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.

Інтеграція виступає як визначення напрямку розвитку процесу, який передбачає об'єднання різних частин і елементів у цілісну систему. Для держави вона є інструментом модернізації національної економіки, стимулювання інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та виходу на світові ринки. У цьому контексті підтвердження конкурентоспроможності готельних підприємств стає одним із ключових завдань інтеграційних процесів, що потребує пошуку нових стратегічних підходів до управління.

Слід зазначити, що існуючі загрози, насамперед пандемія, військові дії на території України та порушення у сфері раціонального природокористування, спричинили негативні наслідки у вигляді тимчасової ізоляції, обмеження пересування, сезонності, закриття повітряних кордонів тощо. Ці загрози внесли суттєві корективи в діяльність вітчизняних готельних підприємств — від тимчасового припинення роботи до зміни цілей розміщення, зокрема надання притулку біженцям, а також посилило необхідність переходу до екологічно збалансованих моделей управління та сталого природокористування.

Такої ж думки і [18], яка стверджує, що проблема сталого розвитку готельного бізнесу в Україні набула ще більшої гостроти з початком війни. Крім того, що ця галузь багато років не отримувала необхідного фінансування, подальший сталий розвиток готелів опинився під ризиком через військовий стан в країні. Тим не менш, готелі, що продовжили функціонування, зокрема, в західній частині України, мають можливість впроваджувати принципи сталого розвитку та підтримувати екологічні ініціатив.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці сталого розвитку підприємств, слід відзначити, що питання його забезпечення у діяльності готельних підприємств досліджено недостатньо. Необхідність формування наукових підходів до вирішення цієї проблеми з

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1.:

1. Андрєєв О. М. Цифрова економіка та управління інноваційним розвитком підприємств : *підручник*. – Київ : КНЕУ, 2021. – 240 с.
2. Гринько Т. В. Інтелектуальні системи в аграрному менеджменті: *навчальний посібник*. – Харків: ХНАУ, 2020. – 188 с..
3. Погорілий О. В. Цифрова модернізація аграрного бізнесу України: *монографія*. – Полтава: ПДАУ, 2023. – 176 с.
4. Шваб К. Четверта промислова революція : *науково-популярне видання*. – Київ : Форс Україна, 2019. – 224 с.
5. Коваленко І. П. Цифровізація аграрного сектору економіки: проблеми та перспективи: *монографія*. – Одеса : ОДАУ, 2022. – 152 с.
6. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. *Сталий розвиток у контексті цифрової економіки* : монографія. – Суми: Університетська книга, 2021. – 310 с.
7. Стрельченко Н. М., Підвисоцька О. А., Лісовий А. П. *Цифрові технології у менеджменті аграрних підприємств*: навчальний посібник. – Полтава: ПДАУ, 2023. – 176 с.
8. Гринько Т.В. Цифровізація як основа модернізації системи управління підприємствами. // *Економічний часопис*, 2022. – №4. – С. 38 – 46.
9. Коваленко І.П. *Інституційні засади цифрової економіки: управлінський аспект*: монографія. – Полтава: ПНТУ, 2020. – 256 с.
10. Шевченко М.В. Екосистемний підхід до управління аграрним підприємством у цифровому середовищі. // *Економіка України*, 2023. – №2. – С. 115–122.
11. Андрєєв О.М. *Цифрова трансформація підприємств аграрного сектору: теоретико-методологічні аспекти*: монографія. – Київ: НАУ, 2021. – 184 с.
12. Гринько Т.В. *Цифрова інклюзія сільських територій: теорія і практика* : монографія. – Київ: КНЕУ, 2022. – 192 с.
13. Шевченко М.В. *Екосистемне управління в аграрному бізнесі*: монографія. – Харків : ХНАУ, 2022. – 156 с.
14. Мельник, Л. Г. *Цифрова економіка: моделі, тенденції, перспективи розвитку* : монографія. – Суми: Університетська книга, 2023. – 356 с.
15. Стендер, С., Цвігун, І., Балла, І., Борковська, В., Гайбура, Ю. Інноваційні підходи до розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки // *Scientific Horizons*. – 2024. – Т. 27, № 2. – С. 110–122. – DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.27\(2\).2024.110](https://doi.org/10.48077/scihor.27(2).2024.110) URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-27-2-2024>

16. Zięta W. Digital Transformation in Agribusiness Management. *Economic Annals-XXI*, 2022, № 197(3), pp. 85–92.
17. FAO. 2023. The State of Food and Agriculture 2023 – Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. Rome. – 120 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc7724en> URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5aac5078-625d-4b94-b964-bea40493016c/content>
18. Meegle. «Digital Transformation Benefits for Agriculture». Singapore, 2024.
19. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // *Harvard Business Review*. – 2014. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
20. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York: W.W. Norton & Company, 2016. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2601247>
21. OECD. Innovation, Productivity and Sustainability in Agriculture: Digital Solutions and Smart Farming. Paris: OECD Publishing, 2022. –124 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/77c9d844-8d5e-4ba6-96553b2fbfc9bfc3/content>
22. Castells M. The Network Society. Oxford: Blackwell Publishing, 2009. – 568 p. URL: [https://memotef.web.uniroma1.it/sites/default/files/file%20lezioni/Manuel%20Castells%20-%20The%20Rise%20of%20the%20Network%20Society,%20With%20a%20New%20Preface_%20Volume%20I_%20The%20Information%20Age_%20Economy,%20Society,%20and%20Culture%20\(Information%20Age%20Series\)%20\(2010,%20Wiley-Blackwell\)%20-%20libgen.lc_.pdf](https://memotef.web.uniroma1.it/sites/default/files/file%20lezioni/Manuel%20Castells%20-%20The%20Rise%20of%20the%20Network%20Society,%20With%20a%20New%20Preface_%20Volume%20I_%20The%20Information%20Age_%20Economy,%20Society,%20and%20Culture%20(Information%20Age%20Series)%20(2010,%20Wiley-Blackwell)%20-%20libgen.lc_.pdf)
23. Tapscott D., Castells M. *The Digital Economy and Network Society*. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 264 p.
24. OECD. *Digital Transformation in Agriculture: Policy Report*. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 145 p. URL: https://agriculture.basf.com/global/en/about_us/biggest-job-on-earth/global-roadshow?gad_source=1&gad_campaignid=18135242076&gclid=CjwKCAjw0sfHBhB6EiwAQtv5qTrHv_AVzUHhDLpwzkv3-vcIkW3nqcM54uWjp7I3c0gl7MmIZDRxoCo7kQAvD_BwE
25. Tapscott D. *Blockchain Revolution and Circular Economy*. – Toronto: Penguin, 2021. – 240 p.
26. World Bank. *Digital Economy for Sustainable Development*. – Washington, 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099800307152412262/pdf/IDU136626fc5100dc1403d182371253d10b5db00.pdf>

27. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. – New York: Norton, 2020. – 328 p.
28. Xu, J., Li, Y., Zhang, M., Zhang, S. Sustainable agriculture in the digital era: Past, present, and future trends by bibliometric analysis // *Heliyon*. – 2024. – Vol. 10, No. 3. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25037>.
29. Quan, T. Unveiling the impact and mechanism of digital technology in agriculture // *Journal of Agricultural Science and Technology*. – 2024. – Vol. 22, No. 4. – P. 42–59. URL: https://www.researchgate.net/publication/382500580_Unveiling_the_impact_and_mechanism_of_digital_technology_on_agricultural_economic_resilience
30. Hrosul, V., Kruhlova, O., Kolesnyk, A. Digitalization of the agricultural sector: the impact of ICT on the development of enterprises in Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. – 2023. – Vol. 9, No. 4. – P. 56–70. URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/areint/341544.html>
31. Gusarova, L., Tiesheva, L., Chumak, O., Polishchuk, V. The Impact of Digital Transformation on Sustainable Green Economy Development // *Grassroots Journal of Natural Resources*, Vol.8 No.2 (August 2025). – DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080211> URL: <https://grassrootsjournals.org/gjnr/nr.08-02-11-gusarovaetal.pdf>
32. W. Geng et al. Digital Technologies Adoption and Economic Benefits in Agriculture. MDPI, 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/11/4431>
33. Falcão R., Matar R., Rauch B. Using I4.0 digital twins in agriculture. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/367388937_Using_I40_digital_twins_in_agriculture
34. La Rocca P. Towards a methodology to consider the environmental impacts of digital agriculture. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/370815344_Towards_a_methodology_to_consider_the_environmental_impacts_of_digital_agriculture
35. McFadden J., Njuki E., Griffin T. Precision Agriculture in the Digital Era: Recent Adoption on U.S. Farms. USDA Economic Research Service, 2023. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details?pubid=105893>
36. Consilium / European Council. How digitalisation is transforming agriculture. 2025. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/31jkkbxi/2024_971-art-agriculture-02.pdf

37. USDA. Precision Agriculture in the Digital Era: Recent Adoption on U.S. Farms. Washington, 2022. – 56 c. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details?pubid=105893>
38. European Union. Green Deal and Smart Farming Strategy. Brussels, 2021. – 47 c.
39. Shamshiri R. R. et al. Digitalization of agriculture for sustainable crop production. *Frontiers in Environmental Science*, 2024. URL: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3180559>
40. CropX Technologies. Smart Irrigation Systems Report. Tel Aviv, 2024. URL: <https://cropx.com>
41. FAO/ITU. FG-AI4A Initiative for Agriculture Data Interoperability. Geneva, 2023. – 54 p. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Arab States/Pages/Events/2023/WD23/WDay23.aspx](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Arab%20States/Pages/Events/2023/WD23/WDay23.aspx)
42. Smart Village Initiative. Rural Digitalization in India. New Delhi, 2024. URL: <https://niralnetworks.com/transforming-rural-india-the-smart-village-revolution-led-by-niralos>
43. Digital economy empowers sustainable agriculture. ScienceDirect/Scimedirect article, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/378158588_Digital_economy_empowers_sustainable_agriculture_Implications_for_farmers%27_adoption_of_ecological_agricultural_technologies
44. Kubatko O., Hrynenko T. Digital Skills in Ukrainian Agriculture. Kharkiv, 2022. – 74 p.
45. Agro Review. *Analytical Report: Digitalization Level of the Agri-Industrial Sector of Ukraine in 2025*. Kyiv: Agro Review, 2025. – 28 p. URL: <https://agrorreview.com/en/newsen/agrotechnology/digitalization-ukraines-agricultural-sector-trends>
46. *AgroTech Sectoral Development Strategy – Part of WINWIN 2030 – Developed Jointly with ITU*. IT Ukraine Association, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-agrotech-sectoral-development-strategy-in-ukraine>
47. *IT Ukraine Association Becomes WINWIN's Strategic Partner in AgroTech Development*. IT Ukraine Association, 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/it-ukraine-association-becomes-winwin-s-strategic-partner-in-agrotech-development>
48. DigiAgrar-UA: Digital Transformation for Sustainable Development (German–Ukrainian perspectives). Agrisci-UA, 2024. URL: https://agrisci-ua.com/news/digiagrar_ua-digital-transformation-for-sustainable-development-german-ukrainian-perspectives-for-future-agricultural-and-food-systems-in-europe

49. Kosmidailo, I., & Makoviichuk, O. "Possibilities of Using Digital Platforms in Agricultural Management in Ukraine Based on Advanced Foreign Experience." Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management, № 3, 2025.
50. Svydruk Irena, Klepanchuk Olga. «Advantages and risks of digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises and implementation of Internet of Things technology». Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024, № 4, с. 181-186. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lxLrnN6E>
51. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. FAO, OpenKnowledge, 2024.
52. OECD. Digital Transformation of Agriculture. Paris: OECD, 2022. – 98 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digitalisation-of-agriculture_285cc27d-en.html
53. European Commission. How digitalisation is transforming agriculture. Brussels, 2023. – 84 p.
54. Melnyk L. Digital Agriculture and Human Capital Development. Kyiv: KNEU, 2023. – 132 с.
55. World Bank. Digital Agriculture Roadmap Playbook. Washington, 2021. – 65 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>

Література до параграфу 3.2:

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. Конституція України. Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: info@unwto.org/.
4. Хетагурова Д.О. 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>.
5. Департамент ООН з економічних і соціальних питань сталого розвитку. URL: <https://sdgs.un.org/goals/>
6. Вільє Лєгран . URL: <https://www.ecoresort.network/2023/02/13/meet-prof-dr-willy-legrand-phd-speaker-delegate/>.
7. Гавкалова Н., Акімова Л., Зілінська А., Аведян Л., Акімов О., Кириченко Ю. Ефективність у контексті сталого територіального розвитку.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики . 2022. Вип. 4 (45). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3830>.

8. Хетагурова Д. О. Технології формування конкурентних переваг готельних підприємств. *Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: (Монографія)* / За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2023. – С. 20-32. URL: <https://surl.it/gtmcow>]

9. Khetahurova Diana. Management of sustainable development of hotel enterprises. *Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects: scientific monograph*. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. - P. 170-182. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/421/11253/23463-1>.

10. Онлайн бронювання. URL: <https://www.booking.com/index.ru.html>

11. Atlantic Garden Resort Hotel. URL: <https://atlantic-hotel.com.ua/>

12. Хетагурова Д., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємств готельного господарства. *Науковий вісник ОНЕУ* . 2022. С. 95–101.

13. Хетагурова Д., Балабаш О. С. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Стаття «Сучасна техніка та інноваційні технології». Випуск №24 (Німеччина, Коперник, GScholar). Грудень 2022. Німеччина. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023>.

14. Хетагурова Д., Балабаш О. С. Процес прийняття управлінських рішень Монографія. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За ред.д.е.н., проф.І. О. Кузнецова , Харків: «Діса Плюс», 2023. 430 с. ISBN 978-617-8122-26-3.

15. Хетагурова Д., Балабаш О. С. Технології управління готельними підприємствами Монографія. Сучасні технології управління: (Монографія) / За ред.д.е.н. , проф.І. О. Кузнецова, к.е.н., доц. С. Балабаш . Харків: «Діса Плюс», 2023. 320 с. ISBN 978-617-8122-43-0.

16. ISO 14001:2015. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015.

17. Андрущенко , В., & Гончар , Л. (2025). ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (February 7, 2025; Reykjavík, Iceland), 29–32. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2459>.

18. Мамонтенко Н. С. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. Сталий розвиток економіки № 3 (54), 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ЛІДЕРСЬКИЙ АСПЕКТ

Ясинська С.Ю.

викладач,

Осичка О.В.

кандидат психологічних наук, ст.викладач

4.1. Цифрова прокрастинація як виклик сучасному тайм-менеджменту: психологічні механізми, наслідки та шляхи подолання

Сучасний світ перебуває у стані безперервних змін, спричинених стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізацією та дедалі зростаючими вимогами до швидкості прийняття рішень і адаптації у професійному й особистому житті. На цьому тлі забезпечення ефективного управління часом і збереження психологічного балансу стає одним із ключових викликів для людини XXI століття. Однією з найпоширеніших і водночас найскладніших перешкод на шляху до гармонійної самореалізації, стійкої продуктивності та життєвої задоволеності виступає феномен прокрастинації.

Прокрастинація найчастіше розглядається як схильність до добровільного та ірраціонального відкладання виконання важливих завдань, що супроводжується емоційним дискомфортом, стресом і почуттям провини. Попри беззаперечні переваги, які надає глобальна цифровізація, вона водночас генерує якісно нові психологічні та управлінські виклики. Найбільш значущим феноменом останнього десятиліття, що демонструє парадоксальну невідповідність між зростаючими можливостями для досягнення успіху та їхньою практичною реалізацією, є цифрова прокрастинація (ЦП). В умовах «економіки уваги» та постійної доступності високоінтерактивних пристроїв це явище набуває особливої гостроти, перетворюючись на масовий механізм уникнення й дезрегуляції уваги. Технологічні інструменти стають водночас як потужними ресурсами розвитку, так і джерелами численних відволікань та інформаційного перевантаження.

Для України, яка перебуває в унікальних історичних умовах тривалої інформаційної та реальної воєнної мобілізації, проблема цифрової прокрастинації набуває додаткової актуальності. Різне підвищення рівня стресу, тривоги та емоційного виснаження, з якими стикається значна частина населення, а також майже повний перехід форм комунікації, навчання і праці у віртуальне середовище, роблять вивчення особливостей прояву цього явища у вітчизняному контексті критично важливим.

4.2. Гендерні стереотипи в лідерстві як бар'єри кар'єрного зростання

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується зростанням уваги до людського капіталу, інклюзії та справедливості у професійному середовищі. В умовах глобалізації, цифровізації та соціальних трансформацій особливої актуальності набуває питання забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у сфері управління. Незважаючи на формальне закріплення принципів гендерної рівності у законодавстві більшості країн, реальна ситуація на ринку праці свідчить про збереження суттєвих відмінностей у доступі до керівних позицій, рівні оплати праці та кар'єрних перспективах.

Одним із ключових чинників, що зумовлюють ці відмінності, залишаються гендерні стереотипи – стійкі соціальні уявлення про «природні» ролі, риси характеру та професійні здібності чоловіків і жінок. У сфері менеджменту такі стереотипи безпосередньо впливають на сприйняття лідерства, прийняття кадрових рішень і розподіл владних повноважень. Вони формують упереджене ставлення до жінок як до менш компетентних або менш придатних до управлінських функцій, створюючи ефект «скляної стелі» та інші приховані бар'єри.

Проблема є особливо актуальною для України, де трансформаційні процеси, війна та соціально-економічні виклики поєднуються з необхідністю модернізації управлінських систем і впровадження принципів рівності в усі сфери суспільного життя. Участь жінок у керівництві, прийнятті стратегічних рішень і процесах відновлення держави стає важливою умовою інклюзивного розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та ефективності організацій.

Попри численні міжнародні ініціативи та національні програми, гендерні стереотипи продовжують проявлятися як у зовнішніх (організаційних) бар'єрах – обмеженому доступі до ресурсів і можливостей, так і у внутрішніх – інтерналізованих упередженнях, заниженій самооцінці та страху соціальної реакції на «нетипову» жіночу поведінку. Саме тому дослідження впливу гендерних стереотипів на кар'єрне зростання жінок у сфері управління має не лише теоретичне, але й важливе практичне значення – воно дозволяє окреслити шляхи формування більш рівноправного та ефективного менеджменту.

Дослідження спрямоване на виявлення механізмів, через які гендерні стереотипи впливають на кар'єрні траєкторії жінок у керівних позиціях, а також на визначення наслідків цих процесів для організаційного розвитку. Особлива увага було приділено аналізу проявів упереджень у системах управління,

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ЧЕТВЕРТОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 4.1.:

1. Буцикін, Є. (2024). Прокрастинація. Спроба екзистенціального психоаналізу. *Український психоаналітичний журнал*, 2(3), 114–130. <https://doi.org/10.32782/upj/2024-2-3-12>
2. Джулай, Н. (2023). Прокрастинація: причини, наслідки і шляхи подолання. Центр когнітивно-поведінкової терапії. <https://kpt-center.com.ua/statti/prokrastinacziya-prichini-naslidki-i-shlyahi-podolannya/>
3. Дубініна К. В. Прокрастинація як проблема психології особистості студента / К. В. Дубініна // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки. - 2018. - Вип. 7. - С. 172-180. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_012_2018_7_25.
4. Дворник, Д. (2016). Прокрастинація як спосіб конструювання майбутнього. *Психолінгвістика*, (20), 43–53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.163869>
5. Грекова А. В., Литвиненко О. Д., Рудінська О. В., & Князкова В. Я. (2025). Вплив цифрового стилю життя на соціально-психологічну адаптацію молоді. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (1), 6–11. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.1.15334>
6. Лугова В.М. (2018) Прокрастинація: основні причини, наслідки та шляхи подолання. *Актуальні наукові дослідження у світі. Переяслав Хмельницький*. Вип. 4(36), ч. 2 с. 59-65.
7. Назарук, Н. В. (2022). Прокрастинація як психологічний феномен. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, (3), 76–82. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.13>
8. Рудоманенко Ю. В. (2020) Структура прокрастинації особистості / Ю. В. Рудоманенко // *Проблеми сучасної психології*. - № 3. - С. 28-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2020_3_5.
9. Вайда, Т. С. (2016). Прокрастинація як компонент поведінки працівників ОВС та її профілактика під час професійної підготовки курсантів у ВНЗ МВС України. *Юридичний вісник*, 2, 22–28.
10. Журавльова О. В., Журавльов О. А. (2020) Типологічні особливості прояву прокрастинації в студентів / // *Психологічні перспективи*. - Вип. 36. - С. 86-99. - http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2020_36_9
11. Barton, B. A., Adams, K. S., Browne, B. L., & Arrastia-Chisholm, M. C. (2018). The effects of social media usage on attention, motivation, and academic performance. *Active Learning in Higher Education*, 22(1), 11–22. <https://doi.org/10.1177/1469787418782817>

12. Bondanini, G., Sanchez-Gomez, M., Mucci, N., & Giorgi, G. (2025). Digital Connectivity at Work: Balancing Benefits and Risks for Engagement, Technostress, and Performance. *Administrative Sciences*, 15(10), 398. <https://doi.org/10.3390/admsci15100398>
13. Chiossi, F., Haliburton, L., Ou, C., Butz, A., & Schmidt, A. (2023). Short form videos degrade our capacity to retain intentions: Effect of context switching on prospective memory. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 7(CHI PLAY), Article 593. <https://arxiv.org/abs/2302.03714>
14. Ferrari, J. R. (1992). Procrastinators and perfect behaviors: An avoidant coping style. In J. R. Ferrari, J. L. Johnson, & W. G. McCown (Eds.), *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment* (pp. 171–184). Springer
15. Fuentes-Chávez, H., Turel, O., He, Q., & Bechara, A. (2025). Digital procrastination: Neurobiological mechanisms and behavioral interventions. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1105678. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1105678>
16. Goto, R., Tokunaga, K., & Tsurumi, T. (2024). Procrastination and psychological well-being during the COVID-19 pandemic and war: A systematic review. *International Journal of Psychology*, 59(2), 221–230. <https://doi.org/10.1002/ijop.12822>
17. Han, Y., Pan, S., & Yan, G. (2023). Bedtime procrastination: Associations with sleep quality and mental health. *Journal of Sleep Research*, 32(5), e13701. <https://doi.org/10.1111/jsr.13701>
18. Henke, A., Reinecke, L., & Meier, A. (2022). Digital burnout: Predictors, consequences, and interventions. *Computers in Human Behavior*, 130, Article 107272. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107272>
19. Hudimova, A. Kh. (2021). Psychological well-being and social media users' behavioral online patterns in everyday life and during COVID-19 pandemic. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, (5), 133–147. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2021-5-9>
20. Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment.
21. Jin, Y., Zhou, W., Zhang, Y., Yang, Z., & Hussain, Z. (2024). Smartphone distraction and academic anxiety: The mediating role of academic procrastination and the moderating role of time management disposition. *Behavioral Sciences*, 14(9), Article 820. <https://doi.org/10.3390/bs14090820>
22. Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination. *European Psychologist*, 18(1), 24–34. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>
23. Meier, A., Reinecke, L., & Meltzer, C. E. (2016). “Facebocrastination”? Predictors of using Facebook for procrastination and its effects on stress and well-

- being. *Computers in Human Behavior*, 64, 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.011>
24. Müller, S. M., & Dorn, L. (2021). When more is less: The paradox of choice in digital decision-making and procrastination. *Personality and Individual Differences*, 177, Article 110774. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110774>
 25. Mysiak, J., Szturan, S., & Toma, J. (2022). Online gaming and procrastination: The role of impulsivity and self-control. *Addictive Behaviors Reports*, 15, Article 100431. <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2022.100431>
 26. Panah, S. N., & Abedin, B. (2021). Online information search behavior and procrastination among university students. *Computers & Education*, 168, Article 104206. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104206>
 27. Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2022). Fear of missing out, need for touch, and digital media. *Computers in Human Behavior*, 137, Article 107420. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107420>
 28. Reinecke, L., & Hofmann, W. (2016). Slacking off or fulfilling needs? The role of ego depletion in procrastination and media use. *Computers in Human Behavior*, 64, 852–859. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.021>
 29. Rosen, L. D., Lim, A. F., Carrier, L. M., & Cheever, N. A. (2013). An empirical examination of the educational impact of text message-induced task switching in the classroom: Educational implications and strategies to enhance learning. *Educational Psychology*, 33(7), 881–899. <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.785053>
 30. Rozgonjuk, D., Sindermann, C., & Elhai, J. D. (2020). Digital procrastination: A systematic review and meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 111, Article 106456. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106456>
 31. Sirois, F. M., & Pychyl, T. A. (2013). Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(2), 115–127. <https://doi.org/10.1111/spc3.12011>
 32. Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503–509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.503>
 33. Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
 34. Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & Binnewies, C. (2018). Work interruptions and time management: Differences between digital and face-to-face communication. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 260–272. <https://doi.org/10.1037/ocp0000064>

35. Turel O., & Bechara A. (2016). Social media induced delay discounting and impulsive choice. *Computers in Human Behavior*, 61, 463–468. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.028>
36. Van Eerde, W. (2000). Procrastination: Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology*, 49(3), 372–389. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00021>
37. Use of digital self-control tools in higher education – a survey study // *Education and Information Technologies*. 2023. Vol. 29. P. 9645–9666. DOI: 10.1007/s10639-023-12198-2. https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-023-12198-2?utm_source=chatgpt.com

Література до параграфу 4.2.:

1. V. E. Schein et al. Think manager–think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*. 1996. Vol. 17, no. 1. P. 33–41.
URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199601\)17:1%3C33::aid-job778%3E3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199601)17:1%3C33::aid-job778%3E3.0.co;2-f)
2. Berkery E., Morley M., Tiernan S. Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Gender in Management: An International Journal*. 2013. Vol. 28, no. 5. P. 278–298.
URL: <https://doi.org/10.1108/gm-12-2012-0098>
3. Zhu N., Chang L. Evolved but Not Fixed: A Life History Account of Gender Roles and Gender Inequality. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01709>
4. Smith, A., Johnson, B., & Davis, C. (2021). The Impact of Digital Transformation on Managerial Roles. *Journal of Management Innovation*, 42, 57-78.
5. Tabassum N., Nayak B. S. Gender Stereotypes and Their Impact on Women’s Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*. 2021. Vol. 10, no. 2. P. 192–208.
URL: <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
6. Tremmel M., Wahl I. Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14.
URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
7. Thornton Grant. Women in business 2020: Putting the blueprint into action. URL: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf
8. Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. A. Krivkovich et al. *McKinsey & Company*.

URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace?utm_source

9. Другова О. Гендерна рівність у лідерстві. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10>

10. Як гендерні стереотипи досі впливають на кар'єрний шлях. Українська правда. Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/yak-genderni-stereotipi-dosi-vplivayut-na-kar-yerniy-shlyah-306888/>

11. Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. (1986) The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. The Wall Street Journal, 57, D1, D4-D5.

12. Dhote D., Bhute A., Nagpure M. Glass Ceiling: A Vertical Discrimination Against Women. International Journal of Research Publication and Reviews. 2023. Vol 4, no 3, pp 442-446.

13. Середньомісячна заробітна плата за статтю та регіонами за квартал. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Розпочала роботу «Платформа забезпечення гендерного мейнстримінгу та інклюзії у відновленні». Платформа.

URL: <https://genderplatform.org.ua/rozpochala-robotu-platforma-zabezpechennya-gendernogo-mejnstrimingu-ta-inklyuzii-u-vidnovlenni/>

Література до параграфу 4.3.:

1. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.

2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_6_6

3. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с. ISBN 978-966-676-557-7.

4. Хортюк В. В. Стратегія управління персоналом [Електронний ресурс] // *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 127–129. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_24_84

5. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в контексті розвитку організації // *Економіка і суспільство*. 2019. № 12. – Режим доступу: https://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf

6. Технології стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків :

«Діса плюс», 2024. 186 с. – Режим доступу: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18914>

7. Босак А. О. Проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємств // *Міжнародний журнал інноваційних технологій в економіці*. 2018. № 1(13). С. 67–71. – Режим доступу: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/611>

8. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2020. 228 с.

9. Бойко А. Ю., Ситник Й. С. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств // *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 122–135. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>

10. 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>

11. 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. <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915>

12. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

13. У 2023 році внутрішній ІТ-ринок скоротився у 2 рази порівняно з позаминулим роком : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vnutrishniy-it-rynok-skorotyvsia-u-2-razy-vid-pozatorik/> (дата звернення: 01.03.2025).

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2025).

15. Штулер І. Ю., Престая В. В. Ринок ІТ-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України // *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (261), 2023. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>

16. Заяць О. І., Ярема Т. В., Черномаз М. М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні // *Економіка та суспільство*. Вип. 52, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>

17. *Ukrainian IT Industry During the War* : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pwrteams.com/content-hub/blog/articles/ukrainian-it-industry-during-the-war> (дата звернення: 06.03.2025).

18. 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>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, ПРАКТИКИ ТА ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР**

Монографія

Формат 60х84/16. Папірофсетний.
Друкцифровий. ГарнітураTimesNewRoman.
Підписано до друку 29.11.2025 р.
Наклад 100. Умовн. друк. арк. 19,5

Видавництво ФОП Супрун Т.О.
61000, м. Харків, вул. Миру, 32. Тел. (099) 604-49-45
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 8343 від 30.05.2025 р.
www.bookline.online