Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

05-06 березня 2026 року

Харків – 2026

УДК: 001:33:65
У 66

Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 05-06 березня 2026 року). Харків : ДБТУ. 2026. 575 с.

ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

В.М МИХАЙЛОВ – проректор з наукової роботи ДБТУ, доктор технічних наук, професор.

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

М.Л. СЕРІК – проректор з науково-педагогічної роботи ДБТУ, кандидат технічних наук, доцент;

Ю.М. САГАЧКО – завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, доцент.

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

В.І. АРАНЧІЙ – перший проректор Полтавського державного аграрного університету, професор;

І.Г. БРІТЧЕНКО – проректор з міжнародних зв'язків, професор Університету менеджменту безпеки в Кошице (Словаччина), доктор економічних наук, професор;

С.І. ВАСИЛІШИН – директор Інституту обліку і фінансів НААН, провідний науковий співробітник ННЦ «Інститут аграрної економіки», доктор економічних наук, професор;

Н.М. ВДОВЕНКО – завідувачка кафедри глобальної економіки НУБіП, доктор економічних наук, професор;

Т.А. ВЛАСЕНКО – завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор;

О.В. ГРІДІН – доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, доцент;

Ю.І. ДАНЬКО – проректор з наукової роботи СНАУ, доктор економічних наук, професор;

С.О. ЗАЇКА – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, професор;

С.М. КВАША – проректор з навчальної та виховної роботи НУБіП, доктор економічних наук, професор, академік НААНУ;

Т.М. ЛОЗИНСЬКА – завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування ПДАУ, доктор наук з державного управління, професор;

О.С. МАКОВОЗ – професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доктор економічних наук, професор;

О.В. МАНДИЧ – професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДБТУ, доктор економічних наук, професор;

А.В. МОСКАЛЕНКО – декан факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ, доктор юридичних наук, професор;

С.І. МІНЕНКО – завідувачка відділу аспірантури та докторантури, Голова Ради молодих вчених ДБТУ, членкиня РМВ при ХОВА, доктор філософії, доцент;

В.М. НАГАЄВ – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор педагогічних наук, професор;

Г.П. ПАСЕМКО – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор наук з державного управління, професор;

РАФАЛ РЕБІЛАС – проректор з міжнародних питань, академія ВСБ, Домброва-Гурнича, Республіка Польща;

ЯЦЕК СКУДЛАРСКІ – доктор-інженер, Варшавський університет природничих наук – SSGW, Республіка Польща;

О.В. СМІГУНОВА – в.о. вченого секретаря Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, кандидат економічних наук, доцент;

І.Б. ЯЦІВ – професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЛНУП, доктор економічних наук, професор;

А.М. ЯЦУН – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор економічних наук, професор.

© Автори матеріалів, 2026
© Державний біотехнологічний університет, 2026

ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ І НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ, СПІВРОБІТНИКИ ТА ЗДОБУВАЧІ ЯКИХ БЕРУТЬ УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ:

- *Academy of Economic Studies of Moldova, Chişinău, Republic of Moldova*
- *Baltic International Academy. Riga, Latvia*
- *Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu", Cahul, Republic of Moldova*
- *Daugavpils University, Daugavpils, Latvia*
- *IHI Zittau, Dresden Technical University, Germany*
- *State University of Moldova, Republic of Moldova*
- *Warsaw University of Life Sciences*
- *Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради*
- *Департамент економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації*
- *Державний біотехнологічний університет*
- *ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*
- *Дрезденський технічний університет*
- *ДУ Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України*
- *ДУ Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКОСГ НААН*
- *Запорізький національний університет*
- *Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України*
- *Інститут тваринництва НААН*
- *Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН*
- *Київський Столичний Університет імені Бориса Грінченка*

- *Миколаївський національний аграрний університет*
- *Мукачівський державний університет*
- *Національна академія Національної гвардії України*
- *Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*
- *Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*
- *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*
- *Національний транспортний університет*
- *Національний університет водного господарства та природокористування*
- *Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*
- *Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*
- *ОКЗ «Харківський організаційно-методичний центр туризму»*
- *Полтавський державний аграрний університет*
- *Сумський національний аграрний університет*
- *ТОВ «Харківський університет»*
- *Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*
- *Університет медицини та соціальних наук*
- *Управління житлово-комунального господарства та будівництва Лозівської міської ради Харківської області*
- *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*
- *Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*
- *Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Секція

Сучасний менеджмент та стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем на мікро-, мезо- та макрорівнях

DOES DIGITAL RETAIL WEAKEN SOCIOECONOMIC MODERATION? SECONDARY INSIGHTS FROM INDIA AND NIGERIA

Adewole Elijah Adesokan, Umer Qadir Sofi
Daugavpils university
JEL Classification: D12, L81, O12, I31

Socioeconomic status has been long known as a powerful moderator of consumer behaviour, in which income, education, and occupational category does not only determine the purchasing power of consumers, but also affect the modalities, places, and incentives of consumer shopping behaviour. The main question that this manuscript seeks to address is whether the growth of digital retail, or, in other words, the growth of e-commerce and social commerce solutions dilutes this modulating effect by making the consumption behaviour more homogeneous across socioeconomic lines by eliminating access barriers that earlier constrained specific retail formats and access to premium brands by those with higher incomes. The study, using the FICCI-KPMG India Retail Reports (2023-2025) as a source of secondary data, GeoPoll consumer surveys in Nigeria, and other scholarly and industry sources, the paper examines two competing mechanism, while the access mechanism assumes that digital retail is attenuating the socioeconomic moderation, and digital retail provides the low-income consumers with access to high-end brands and systematized retail designs at a low price, thus leading to convergence in consumption behavior across the income distribution. The aspiration mechanism, in its turn, argues that digital retail can strengthen or even replace socioeconomic moderation by creating new aspirational hierarchies, like high-tier subscriptions for application, fast delivery members, and automatic brand discovery engines, that rank digital consumption in income order, even as physical access limitations are eroded. Empirical data generated in India and Nigeria suggests that the two processes operate simultaneously , but at a different level of product categories, as well as at different stages of retail progress, resulting in a delicate arrangement of the interaction between digital retail and socioeconomic inequality in consumption.

SUSTAINABILITY REPORTING IN MODERN CORPORATE MANAGEMENT: AN INFORMATION BASE AND MANAGEMENT DECISION-MAKING TOOL

Chaikova Kateryna,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine
Makovoz Oksana
Dr.sc.(Econ.), professor,
IHI Zittau, Dresden Technical University, Germany
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8728-1500

Modern corporate governance is based on developing strategies based on sustainability principles. Sustainability refers to a company's long-term commitment to economic, social, and environmental development. To develop sound management decisions, it is advisable to use sustainability reporting. It is also advisable to actively use corporate social responsibility (CSR) indicators, such as community programs, ethical sourcing, employee welfare efforts, and environmental goals, such as reducing carbon emissions, minimizing waste, and sustainable supply chain management [1]. A theoretical rethinking of the very essence of accounting, its subject matter, functions and role in society is necessary. In this context, the development of the concept of the dual significance of reporting is promising: as a source of information for decision-making and as a mechanism for public accountability of business [2, p. 38].

The organisations must adapt quickly to technological innovations, changing customer expectations and an increasingly complex regulatory environment. These conditions are forcing companies, especially small and medium-sized enterprises in regulated sectors, to undergo profound organisational changes [3, p. 7]. According to researchers Cheung, Y.-L., Connelly, J. T., Limpaphayom, P., Zhou, L. [4], the lack of transparency and accountability in a company's corporate governance practices undermines investor confidence. In this regard, empirical studies have shown that the quality and level of compliance with corporate governance standards are key factors in determining a company's success. ESG frameworks provide a balanced assessment of a company's impact using recognised reporting frameworks such as:

- ESG Reporting – is a process in which companies measure, evaluate and disclose their sustainability and corporate social responsibility (CSR) performance. Reporting covers environmental issues, social aspects and responsible corporate governance.

- ESRS stands for European Sustainability Reporting Standards and is a guide for companies reporting on their sustainability efforts. It is an integral part of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [5].

- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

- Sustainability Accounting Standards Board (SASB) – enable preparers to provide industry-based disclosures about sustainability-related risks and opportunities that could reasonably be expected to affect their cash flows, access to finance or cost of capital over the short, medium or long term [6]: IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information and IFRS S2 Climate-related Disclosures.

- GRI (Global Reporting Initiative).

- ISSB (International Sustainability Standards Board) reports [7] – is committed to delivering standards that are cost-effective, decision-useful and market informed. The standards are developed with efficiency in mind, helping companies to report what is needed globally to investors across markets globally. The standards are designed to provide the right information, in the right way, to support investor decision-making and facilitate international comparability to attract capital.

Systematisation of existing sustainability reporting documentation is necessary for making informed management decisions when a company already has a regulatory framework, documentation, data and reports, but these need to be aligned with the requirements of standards.

Literature:

1. Sustainability vs ESG [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.keyesg.com/article/sustainability-vs-esg (дата звернення: 15.02.2026).

2. Ганусич В. О. Розширення традиційної парадигми принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності в умовах сталого розвитку // Особливості функціонування економіки в умовах кризи. – 2025. – С. 37–38.

3. Cyfert S., Chwiłkowska-Kubala A., Malewska K., Chomicki M. Reframing the digital strategy–organisational culture relationship: a contingency-theoretic study of digital transformation in Polish energy SMEs // Journal of Strategy and Management. – 2025. – P. 1–24.

4. Cheung Y.-L., Connelly J. T., Limpaphayom P., Zhou L. Do investors really value corporate governance? Evidence from the Hong Kong market // Journal of International Financial Management & Accounting. – 2007. – Vol. 18, No. 2. – P. 86–122. – DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-646X.2007.01009.x.

5. Corporate sustainability reporting [Електронний ресурс] / European Commission. – Режим доступу: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 15.02.2026).

6. SASB Standards [Електронний ресурс] / IFRS Foundation. – Режим доступу: https://www.ifrs.org/issued-standards/sasb-standards/ (дата звернення:

15.02.2026).
7. International Sustainability Standards Board [Електронний ресурс] / IFRS Foundation. – Режим доступу: https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/ (дата звернення: 15.02.2026).

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR LONG-TERM ENTERPRISE DEVELOPMENT

Mohylna L.M., PhD in Economics, Associate Professor,
Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9053-5177
Zhang Xinghua, Higher Education Applicant,
Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

Strategic management encompasses the continuous process of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its long-term objectives. We agree with Rudnytska O. and Komarovskyi A., who define strategic management of an enterprise as a process of developing company strategies based on prior analysis of the internal and external environment, goal formulation, and the definition of the enterprise's mission [1]. This definition captures strategic management as an integrated approach that begins with environmental assessment and culminates in actionable strategic choices.

Strategy formulation translates analytical insights into strategic direction. This process begins with clarifying organizational mission, articulating an aspirational vision, and establishing specific, measurable goals. Strategy development involves generating and evaluating alternatives for achieving objectives. Corporate strategy addresses questions about organizational scope, business strategy focuses on creating competitive advantage within specific markets, and functional strategies align specialized activities with overall direction.

Strategy implementation transforms strategic intent into organizational reality. This phase addresses the practical challenges of aligning structure, processes, people, and culture with strategic priorities. Organizational structure must facilitate coordination and control necessary for strategy execution. Resource allocation must direct financial, human, and technological assets toward strategically important activities. Leadership must build commitment and create conditions for strategic contribution throughout the organization.

Sustainable advantage requires that sources of superiority resist erosion. Strategic management addresses sustainability through several mechanisms. It encourages investment in resources that competitors cannot easily replicate, including unique organizational culture, proprietary technology, deep customer relationships, and accumulated knowledge. It fosters continuous improvement and innovation, preventing advantage from eroding through competitive dynamics. It supports development of complex organizational systems where multiple advantages reinforce each other, creating barriers to imitation that exceed the sum of their parts.

Contemporary enterprises operate within environments characterized by unprecedented dynamism. Technological change accelerates, competitive boundaries blur, regulatory landscapes shift, and stakeholder expectations evolve. In such contexts, strategic management provides essential capabilities for navigating uncertainty.

Importantly, companies of any size and across all industries can benefit from the practice of strategic management, since it provides a universal framework for navigating complex and volatile business environments [2].

Environmental scanning enables organizations to detect emerging trends before they become widely apparent. Systematic monitoring of technological advancements, regulatory changes, demographic shifts, and competitive actions provides early warning of opportunities and threats. Organizations with well-developed scanning capabilities gain valuable lead time for strategic response.

Scenario planning represents a particularly valuable tool for navigating uncertainty. Rather than predicting the future with precision, scenario planning develops multiple plausible futures and examines their implications. This approach expands strategic thinking beyond narrow forecasts and prepares organizations for diverse possibilities. Adaptive capability distinguishes enterprises that thrive over the long term from those that decline. Strategic management builds this capability through ongoing environmental monitoring, cultures that value learning, structural arrangements that balance stability with agility, and investment in strategic thinking throughout the organization.

Long-term development requires not merely adaptation but active shaping of future possibilities. Strategic management provides the framework through which organizations pursue innovation while maintaining operational continuity.

Innovation emerges from systematic attention to opportunities for value creation. Strategic management establishes discipline within which

innovation can flourish while remaining aligned with organizational direction. It provides criteria for evaluating innovation investments, ensures creative efforts address genuine market opportunities, and creates mechanisms for balancing exploration of new possibilities with exploitation of existing advantages.

Business model innovation represents a particularly powerful form of strategic transformation. Rather than improving existing products or processes, business model innovation reconfigures how value is created, delivered, and captured. Subscription models transform transactions into relationships, platform approaches enable value creation through ecosystem participation, and circular economy models redesign operations to eliminate waste. Strategic management provides the tools through which enterprises can envision and implement such innovations.

Effective strategic management requires systematic processes rather than occasional planning exercises. Organizations must embed strategic thinking into regular organizational routines.

Strategy formulation should occur with sufficient frequency to maintain relevance while allowing adequate time for analysis. Annual planning cycles remain common, though many organizations supplement these with more frequent reviews. Participation should extend beyond senior executives to include diverse organizational perspectives. Frontline employees often possess insights into customer needs unavailable to top management, and broader participation builds commitment to resulting strategies.

Strategy communication represents a critical element often neglected. Strategies that exist only in planning documents cannot guide organizational action. Effective communication translates strategic concepts into terms meaningful for diverse audiences, connects individual roles to strategic objectives, and creates shared understanding of organizational direction.

Strategy implementation consistently proves more difficult than formulation. Resource allocation often fails to align with strategic priorities despite good intentions. Budgeting processes driven by incremental adjustments perpetuate existing allocations regardless of strategic shifts. Strategic management requires disciplined mechanisms for evaluating resource requests against strategic criteria and reallocating resources as priorities evolve.

Organizational structure can impede implementation when design conflicts with strategic requirements. Hierarchical structures may slow response times required for customer-focused strategies. Functional structures may hinder coordination necessary for integrated solutions.

Strategic management includes attention to structural design, ensuring that organizational arrangements facilitate rather than frustrate strategic objectives.

Performance measurement systems must reinforce strategic direction to guide organizational behavior. Traditional financial measures alone provide incomplete guidance, often emphasizing short-term results at the expense of long-term capability building. Balanced measurement approaches incorporate customer, operational, and learning perspectives alongside financial indicators, providing more comprehensive guidance for strategic behavior.

Strategic management stands as an indispensable tool for enterprises committed to long-term development. In an era of unprecedented change, organizations cannot rely on intuition alone or reactive adaptation to secure their futures. The discipline of strategic management provides the analytical frameworks, decision processes, and implementation capabilities through which enterprises can navigate uncertainty while maintaining focus on ultimate objectives.

The value of strategic management extends across organizational types and sizes. Small enterprises benefit from the clarity that strategic thinking provides, enabling them to deploy limited resources where they create greatest impact. Large corporations rely on strategic management to coordinate diverse activities and allocate resources across competing priorities. The universality of strategic challenges ensures that strategic management offers value wherever organizations must make choices about the future.

Ultimately, enterprises create value for customers, provide livelihoods for employees, generate returns for investors, and contribute to community wellbeing. Strategic management enhances the capacity of organizations to fulfill these purposes over extended periods, building capabilities that compound through time. For organizations committed to enduring contribution, strategic management provides not merely a tool but an essential orientation toward the future.

Literature:

1. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.

2. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

SYSTEM-LEVEL ACTIVATION OF INDIVIDUAL CREATIVE POTENTIAL IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS

Sui, Jiajia
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In knowledge-based and innovation-driven economies, the ability of organizations to generate and implement novel solutions increasingly depends on the effective use of individual creative potential. Modern management research emphasizes that creativity should be understood not only as a personal trait, but as a context-dependent capacity shaped by leadership practices, organizational culture, and work design [1]. This perspective is particularly relevant for startups and entrepreneurial organizations, where high uncertainty, limited resources, and the absence of established routines require continuous problem reframing, experimentation, and rapid learning. Under such conditions, the activation of latent creative potential becomes a critical factor of organizational adaptability and sustainable value creation [2].

Contemporary literature demonstrates that creative potential is a multidimensional construct that combines cognitive flexibility, divergent thinking, intrinsic motivation, and creative self-efficacy. However, empirical and conceptual studies indicate that the presence of these individual characteristics does not automatically result in creative behavior. Various cognitive, motivational, and social barriers – including fear of failure, low psychological safety, excessive control, or misalignment with organizational goals – may suppress the expression of creativity even among highly capable individuals.

Analysis of current management and entrepreneurship research shows that isolated creativity techniques (such as occasional brainstorming sessions or short-term training programs) produce only limited and unstable effects. Sustainable activation of creative potential requires a coordinated set of conditions operating simultaneously at multiple organizational levels.

At the individual level, creativity activation is supported by autonomy, learning-oriented tasks, and opportunities for experimentation that strengthen creative self-efficacy and intrinsic motivation. At the team level, collaborative ideation, diversity of perspectives, constructive task-related conflict, and psychological safety enhance the generation and refinement of ideas. At the organizational level, autonomy-supportive and transformational leadership, flexible work design, tolerance for intelligent failure, and a culture oriented toward learning and experimentation create the structural and cultural foundations for continuous creative engagement.

The interaction of these levels forms a system-level mechanism in which creative potential is not episodically stimulated but embedded into everyday decision-making and problem-solving processes. Such an approach enables the expansion of the solution space under uncertainty, improves the quality of entrepreneurial decisions, and supports iterative business model development and strategic adaptation. In entrepreneurial contexts, where strategic goals are often emergent rather than predefined, this systemic activation of creativity becomes not only a supporting managerial function but a core organizing principle of organizational activity.

The results contribute to the understanding of creativity as a manageable organizational capability and highlight the shift from control-oriented management toward the design of enabling environments that transform individual creative potential into a continuous source of innovation and organizational resilience.

Literature:

1. Amabile, T. M., Pratt, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2016. № 36. P. 157–183.

2. Hmieleski, K. M., Corbett, A. C. Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*. 2006. V. 44, №1. P. 45–63.

IDENTIFYING AND DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGES OF ECOSYSTEM STARTUPS: THE ECOSYSTEM ADVANTAGE LIFECYCLE APPROACH

Yao Qi
O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

The growing importance of digital platforms and networked business environments has significantly transformed the sources and mechanisms of competitive advantage. For startups operating within innovation ecosystems, performance depends not only on internal resources or market positioning, but also on relationships with platform owners, complementors, institutional actors, and user communities. In such contexts, competitive advantage emerges through ecosystem embeddedness and the ability to continuously adapt to changing technological, regulatory, and partnership conditions. Contemporary strategic theory therefore emphasizes the role of valuable and inimitable resources together with dynamic capabilities – the capacity to sense opportunities, seize them, and reconfigure organizational assets under conditions of uncertainty [1, 2].

Analysis of ecosystem-based ventures shows that traditional strategic frameworks require adaptation to reflect the growing importance of intangible and relational assets. Key sources of advantage include proprietary data, depth of platform integration, community trust, access to critical APIs, and strategic partnerships. At the same time, extreme uncertainty, resource constraints, and the need for rapid scaling shift the nature of advantage from static positioning toward iterative learning and experimentation. Competitive advantage in ecosystem startups should therefore be understood as a dynamic outcome of continuous hypothesis testing and business model adjustment rather than a fixed strategic state.

To operationalize this logic, an integrated analytical model – the Ecosystem Advantage Lifecycle (EAL) – structures the process of advantage development into four interrelated and iterative phases. The first phase involves ecosystem mapping and the identification of the startup's strategic role within the network. The second phase focuses on auditing internal resources and capabilities using a combined VRIO and agility assessment. The third phase includes stress testing the business model and formulating explicit, testable hypotheses about potential sources of defensibility. The fourth phase implements a continuous development loop based on Lean Startup principles, where experiments validate assumptions and guide resource reallocation toward the most promising advantage trajectories.

Application of the framework to a sustainability-focused platform venture demonstrates that defensible positions in ecosystems are most effectively built through three mutually reinforcing mechanisms: the accumulation of proprietary performance data that creates a quality and learning flywheel; deep integration into partner workflows that increases switching costs; and institutional partnerships that generate legitimacy and trust barriers. These mechanisms transform initial resources into self-reinforcing structures that become progressively more difficult for competitors to replicate.

The results suggest that the primary source of long-term competitiveness for ecosystem startups lies not in isolated technological or market advantages, but in the organizational ability to systematically convert learning, relationships, and integration depth into durable strategic positions. This perspective contributes to the understanding of startup strategy by framing competitive advantage as an emergent capability rooted in experimentation speed, relational capital, and adaptive ecosystem positioning.

Literature:

1. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. V. 17, № 1. P. 99–120

2. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. V. 28, №13. P. 1319–1350.

IT-DRIVEN TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS: MECHANISMS AND PERFORMANCE EFFECTS

Zhao Qi
O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

The digital economy fundamentally changes the requirements for enterprise management, shifting the focus from functional control to real-time coordination and data-driven decision-making. Modern information technologies – including cloud computing, big data analytics, artificial intelligence, and the Internet of Things – enable organizations to integrate resources, eliminate information silos, and improve responsiveness to market changes. At the same time, the effectiveness of digital transformation depends not only on technology adoption but also on the alignment of technological, organizational, and process factors [1, 2].

The analysis shows that IT-driven transformation of enterprise management systems follows a systemic logic based on three interrelated mechanisms: data integration, process reengineering, and decision empowerment. Data integration creates a unified information environment and reduces cross-departmental reconciliation time by 40–60%. Process reengineering eliminates redundant operations and can shorten operational cycles by more than 50%. Decision empowerment transforms management from experience-based to analytics-based, increasing demand forecasting accuracy to over 85% and significantly reducing operational risks.

Empirical evidence indicates that IT implementation positively affects organizational performance. A 1% increase in IT investment intensity leads to approximately 0.35% revenue growth, while enterprises with mature digital systems demonstrate profit margins that are on average 5 percentage points higher than those with low digital maturity. Operational improvements include a 30–50% reduction in duplicate work, a 15–20% decrease in production waste, and significant acceleration of decision cycles.

At the functional level, the impact of digital technologies is differentiated. Financial management shifts toward value management through shared service centers and RPA, reducing staff requirements by up to 38% and increasing efficiency by more than 50%. Human resource management benefits from AI-based recruitment and digital performance systems, improving talent matching accuracy by over 20% and increasing employee productivity. Supply chain digitalization through IoT, blockchain, and MES improves equipment utilization by up to 18% and reduces logistics

costs by about 12%. Marketing transformation based on CRM and big data increases customer retention by more than 20% and improves conversion rates by up to 40%.

The greatest performance effects are achieved when departmental systems are integrated into a unified digital platform that enables real-time coordination across functions. Such integration can reduce the order-to-delivery cycle from several weeks to a few days and significantly improve customer satisfaction.

The results confirm that information technology acts as a strategic resource that enhances dynamic capabilities and creates sustainable competitive advantages. At the same time, transformation risks – including technological misalignment, data security issues, and organizational resistance – require preliminary audits, change management, and the gradual implementation of scalable solutions.

The study contributes to the understanding of digital transformation as a systemic organizational change rather than a purely technological initiative and highlights the importance of integrated capability development for achieving long-term performance and competitiveness.

Literature:

1. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. V. 17, № 1. P. 99–120

2. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. V. 28, №13. P. 1319–1350.

РИЗИКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Бабан Т.О., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8252-901X
Мельник К.Д., здобувачка вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що значно загострюється внаслідок військових дій. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів, зміни ринкової кон'юнктури формують нові ризики, які впливають на ефективність

господарської діяльності.

Необхідність системного аналізу ризиків та розробка ефективних механізмів управління ними в умовах війни наразі є актуальною.

Питання управління ризиками підприємств розглядаються у працях багатьох науковців. Водночас специфіка функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану потребує додаткового дослідження, зокрема щодо трансформації структури ризиків і методів їх оцінювання.

Ризики господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах війни – це ймовірність виникнення втрат ресурсів, зниження ефективності виробництва або припинення діяльності внаслідок дії військових, економічних і соціальних чинників.

Враховуючи вплив війни на діяльність сільськогосподарських підприємств виділимо такі основні групи ризиків та визначимо їхню сутність:

1. Виробничі ризики: руйнування виробничих потужностей (техніка, склади, елеватори), мінування земель, дефіцит робочої сили (мобілізація, міграція), порушення технологічних процесів.

2. Логістичні ризики: блокування транспортних шляхів, руйнування інфраструктури, зростання транспортних витрат, обмеження експорту.

3. Фінансові ризики: валютна нестабільність; зниження платоспроможності; обмежений доступ до кредитування; проблеми з погашенням кредитів, отриманих до початку війни; зростання витрат.

4. Ринкові ризики: зниження попиту, коливання цін, втрата ринків збуту.

5. Інституційні ризики: зміни державного регулювання, податкові трансформації, правова невизначеність.

6. Екологічні ризики: деградація ґрунтів, забруднення територій, порушення екосистем.

7. Безпекові ризики: загроза життю працівників, бойові дії, окупація територій [3, 4].

Внаслідок перешкод для українського експорту, зумовлених війною, обсяги вітчизняних експортних поставок суттєво знизились. Так, наприклад, частка України у світовому експорті пшениці у 2022-2023 маркетинговому році скоротилась до 5%, кукурудзи – до 7-8% (до війни частка України у світовому експорт пшениці складала 9-11%, кукурудзи – 13-16%) [1].

Характерними рисами ризиків у воєнний період є: високий рівень невизначеності; динамічність змін; взаємозалежність ризиків; складність прогнозування; критичний рівень впливу на результати діяльності.

Основними заходами зниження ризиків діяльності сільськогосподарських підприємств є:

– Диверсифікація виробництва, яка передбачає розширення асортименту продукції, освоєння нових видів діяльності або вихід на нові ринки збуту. У кризових та воєнних умовах це дозволяє зменшити залежність підприємства від одного виду продукції або одного сегмента ринку. Диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

– Цифровізація бізнес-процесів – один з ключових інструментів зниження ризиків. Використання ERP-систем, систем управління виробництвом (MES), хмарних технологій та аналітики великих даних дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність використання ресурсів. У воєнних умовах цифрові технології також забезпечують можливість дистанційного управління виробничими процесами, зменшуючи залежність від фізичної присутності персоналу та підвищуючи безпеку функціонування підприємства.

– Страхування аграрних ризиків – важливий інструмент мінімізації фінансових втрат, особливо для підприємств, діяльність яких пов'язана з природними, кліматичними або воєнними ризиками. У аграрному секторі страхування охоплює ризики втрати врожаю, пошкодження техніки, знищення інфраструктури тощо. В умовах війни доцільним є розширення страхових програм із включенням воєнних ризиків. Це дозволяє підприємствам отримувати компенсацію збитків та забезпечувати безперервність діяльності навіть у разі настання несприятливих подій.

– Формування резервів, яке передбачає накопичення матеріальних, фінансових і виробничих ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. До таких резервів належать запаси сировини, комплектуючих, палива, а також фінансові резерви (резервні фонди). У нестабільних умовах це дозволяє уникнути простоїв виробництва у разі порушення постачання або різких коливань цін. Раціональне управління резервами базується на балансуванні між рівнем запасів і витратами на їх утримання.

– Оптимізація логістики. Ефективна логістика є критично

важливою в умовах воєнних ризиків, коли традиційні транспортні маршрути можуть бути порушені або недоступні. Оптимізація логістичних процесів передбачає диверсифікацію каналів постачання, використання альтернативних маршрутів, скорочення логістичних витрат та впровадження цифрових систем управління ланцюгами постачання (SCM). Це дозволяє мінімізувати затримки, знизити витрати та підвищити надійність поставок.

– Підвищення адаптивності управління, що означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно перебудовувати свою діяльність. Передбачає впровадження гнучких організаційних структур, використання сценарного планування, ризик-менеджменту та стратегічного аналізу. В умовах невизначеності особливого значення набуває швидкість прийняття рішень і здатність до трансформації бізнес-моделі. Підприємства, що мають високий рівень адаптивності, демонструють більшу стійкість до кризових явищ.

В умовах війни ризики господарської діяльності сільськогосподарських підприємств мають комплексний характер і суттєво впливають на їх функціонування. Ефективне управління ризиками потребує системного підходу, що включає їх ідентифікацію, оцінювання та розробку заходів мінімізації.

Література:

1. Grain: World Markets and Trade. — U.S. Department of Agriculture. URL: https://www.fas.usda.gov/data/grain-world-markets-and-trade

2. Бабан Т.О., Бондарєв Р.Р. Ризики для забезпечення життєстійкості сільськогосподарських товаровиробників. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., Держ. біотехнол. ун-т, 3-4 листоп. 2022 р. Харків : ДБТУ, 2022. С. 433-435.

3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ : КНЕУ, 2018. 480 с.

4. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка.* 2023. Т. 16, № 1-2. С. 41- 50.

5. Українським аграріям, які кожен день працюють в умовах війни, ризикуючи життям та здоров'ям. 2025. URL: https://superagronom.com/articles/813-ukrayinskim-agrariyam-yaki-kojen-den-pratsyuyut-v-umovah-viyni-rizikuyuchi-jittyam-ta-zdorovyam

6. Які збитки війна завдала сільському господарству України – дослідження. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/06/15/novyna/ekonomika/yaki-zbytky-vijna-zavdala-silskomuhospodarstvu-ukrayini-doslidzhennya

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
Джафаров Ф., здобувач третього (освітньо-наукового) РВО
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Мотивація персоналу у сфері охорони здоров'я є однією з ключових передумов ефективного функціонування медичних організацій, оскільки саме людський капітал формує основу якості та безперервності медичних послуг. У сучасних умовах трансформації національної системи охорони здоров'я, що супроводжується структурними реформами, фінансовими обмеженнями та зростанням соціально-психологічних навантажень, питання управління трудовою мотивацією набуває особливої актуальності. Специфіка діяльності медичних працівників визначається високим рівнем професійної відповідальності, емоційної напруги та суспільної значущості результатів праці, що обумовлює необхідність комплексного підходу до формування стимулюючих механізмів [1].

У наукових дослідженнях мотивація персоналу розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує матеріальні, соціально-психологічні та організаційні чинники. Для закладів охорони здоров'я характерною є домінуюча роль нематеріальних стимулів, серед яких особливого значення набувають професійне визнання, можливості розвитку, організаційний клімат та рівень управлінської підтримки. Водночас матеріальна складова, включаючи рівень оплати праці, стабільність фінансування та соціальні гарантії, залишається базовим фактором, який визначає загальний рівень задоволеності працівників та їх залученість у виробничі процеси [2]. Недостатній рівень матеріального стимулювання, що спостерігається у багатьох медичних установах, здатний нівелювати позитивний ефект нематеріальних мотиваторів, формуючи ризики професійного вигорання та плинності кадрів.

Особливість мотиваційного середовища у медичних організаціях полягає у тісному взаємозв'язку між індивідуальними професійними цінностями та організаційними умовами праці. Медична діяльність традиційно характеризується високим рівнем внутрішньої (інтринсивної) мотивації, що ґрунтується на етичних нормах, соціальній

відповідальності та професійній ідентичності. Проте за умов підвищеного навантаження, дефіциту ресурсів та адміністративних обмежень внутрішні стимули поступово втрачають стабілізуючу функцію, що зумовлює потребу у посиленні управлінських інструментів підтримки персоналу [3]. У цьому контексті важливого значення набувають механізми організаційної справедливості, прозорості управлінських рішень та формування позитивного психологічного клімату.

Вагомим чинником мотивації у сфері охорони здоров'я виступає професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання. Підвищення кваліфікації, доступ до сучасних знань і технологій, участь у професійних спільнотах та дослідницькій діяльності формують довгострокові стимули, що сприяють збереженню кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці. Дослідження показують, що наявність чітких траєкторій професійного розвитку корелює з рівнем задоволеності працею та організаційної лояльності працівників [4]. Відсутність таких можливостей, навпаки, посилює демотиваційні тенденції та знижує інноваційну активність персоналу.

Не менш значущим елементом мотиваційної системи є організаційна культура та стиль управління. У медичних закладах, де професійна автономія та міждисциплінарна взаємодія мають вирішальне значення, авторитарні моделі управління часто виявляються малоефективними. Перевага надається партнерським та колегіальним підходам, що забезпечують залучення персоналу до прийняття рішень, підвищують рівень довіри та сприяють формуванню відчуття причетності до стратегічних цілей організації [5]. Таким чином, управління мотивацією у закладах охорони здоров'я повинно враховувати не лише економічні параметри, але й соціально-психологічні особливості професійного середовища.

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що мотивація персоналу медичних установ є складною багатофакторною системою, ефективність якої визначається узгодженістю матеріальних і нематеріальних стимулів, якістю управлінських практик та можливостями професійного розвитку. Сучасні соціально-економічні умови потребують перегляду традиційних підходів до стимулювання працівників охорони здоров'я з орієнтацією на довгострокову кадрову стабільність, підвищення залученості та формування сприятливого організаційного середовища. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів виступає важливою передумовою забезпечення якості медичних послуг та стійкого розвитку системи охорони здоров'я загалом [1–5].

Література:

1. Mosadeghrad A. M. Factors influencing healthcare service quality. *International Journal of Health Policy and Management*. 2014. https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.65
2. Franco L. M., Bennett S., Kanfer R. Health sector reform and public sector health worker motivation. *Social Science & Medicine*. 2002. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-3
3. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. https://doi.org/10.1002/job.504
4. Willis-Shattuck M. et al. Motivation and retention of health workers in developing countries. *BMC Health Services Research*. 2008. https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247
5. Buchan J. What difference does good HRM make? *Human Resources for Health*. 2004. https://doi.org/10.1186/1478-4491-2-6

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
Кравчук М.О., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку системи освіти в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені цифровізацією, реформуванням освітньої політики, посиленням автономії закладів освіти та необхідністю забезпечення високої якості освітніх послуг. За таких умов особливого значення набуває проблема формування ефективної системи мотивації персоналу, оскільки саме людський капітал є визначальним ресурсом освітньої організації. Актуальність теми обумовлюється тим, що рівень професійної залученості, продуктивності та інноваційної активності працівників безпосередньо залежить від дієвості мотиваційних механізмів управління.

Мотивація персоналу закладу освіти розглядається як складна багаторівнева система внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність і стійкість професійної діяльності

працівників. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна мотиваційна політика має враховувати специфіку освітньої діяльності, яка поєднує педагогічну, наукову, методичну та управлінську складові [1]. Особливістю праці в закладах освіти є висока соціальна відповідальність, потреба у творчому підході та орієнтація на довгостроковий результат, що зумовлює переважання нематеріальних мотивів поряд із матеріальними стимулами.

У сучасних умовах суттєвого значення набуває поєднання матеріального стимулювання (оплата праці, преміювання, надбавки, соціальні гарантії) з нематеріальними чинниками мотивації, такими як професійне зростання, академічна свобода, визнання результатів діяльності, участь у прийнятті управлінських рішень та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі [3]. Дослідження свідчать, що саме комплексний підхід до формування мотиваційного середовища забезпечує підвищення задоволеності працею та зменшення ризиків професійного вигорання.

В умовах воєнних викликів та соціально-економічної нестабільності особливої ваги набувають питання адаптивності мотиваційної системи та підтримки персоналу. Науковці наголошують на необхідності перегляду традиційних підходів до стимулювання працівників закладів вищої освіти з урахуванням нових реалій, зокрема дистанційної та змішаної форм навчання, підвищеного психологічного навантаження й обмежених фінансових ресурсів [2]. У цьому контексті управління мотивацією має передбачати гнучкі інструменти нематеріального заохочення, підтримку професійної автономії та створення умов для самореалізації працівників.

Теоретико-методологічні підходи до формування системи мотивації персоналу базуються на поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних механізмів впливу [4]. З позиції сучасного менеджменту мотивація розглядається як складова стратегічного управління закладом освіти, що забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із місією та стратегічними орієнтирами установи. Відтак ефективна мотиваційна система має бути інтегрованою до загальної системи управління якістю освіти та кадрового розвитку.

Важливим напрямом удосконалення мотивації персоналу є формування культури залученості та партнерства в колективі.

Дослідження вітчизняних учених підтверджують, що розвиток інноваційної активності та підвищення якості освітніх послуг прямо корелюють із рівнем мотивації працівників [1]. Це свідчить про необхідність системного моніторингу мотиваційного клімату, оцінювання задоволеності персоналу та впровадження програм професійного розвитку.

Отже, мотивація персоналу закладу освіти виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником забезпечення стійкого розвитку освітньої організації. Формування ефективної мотиваційної політики потребує комплексного підходу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників та сучасних соціально-економічних викликів.

Мотиваційний потенціал персоналу є ключовим ресурсом розвитку закладу освіти. Ефективне управління мотивацією передбачає інтеграцію економічних, організаційних та соціально-психологічних механізмів впливу, адаптацію стимулюючих інструментів до умов трансформації освітнього середовища та забезпечення балансу інтересів працівників і стратегічних цілей установи. Системний підхід до формування мотиваційної політики сприяє підвищенню якості освітніх послуг, конкурентоспроможності закладу та професійної самореалізації персоналу.

Література:

1. Єпіфанова І., Джеджула В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. Innovation and Sustainability. 2024. Vol. 4. P. 189–195. doi:10.31649/ins.2024.4.189.195

2. Дороніна О. А. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. Empirio. 2025. Vol. 2, № 1. P. 116–125. doi:10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125

3. Маргасова В., Кравчик Ю. Концептуальні положення формування системи мотивації праці персоналу в закладах вищої освіти. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 338. P. 45–53. doi:10.31891/2307-5740-2025-338-45

4. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Економічні горизонти. 2023. № 3(25). doi:10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565

ЯКІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
Рекало Д.В., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Якість бізнес-процесів у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки саме від рівня їх упорядкованості, керованості та результативності залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей. Посилення конкуренції, цифровізація управлінських рішень, зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг зумовлюють необхідність переходу від функціонального управління до процесно орієнтованого підходу. У цьому контексті бізнес-процеси розглядаються як ключовий об'єкт управління, а їх якість – як інтегральна характеристика ефективності діяльності підприємства в цілому.

Наукові підходи до управління якістю бізнес-процесів ґрунтуються на положеннях процесного підходу, закріпленого в міжнародних стандартах серії ISO 9001, відповідно до яких організація повинна ідентифікувати свої процеси, визначити їхню взаємодію, встановити критерії та методи контролю, а також забезпечити їх постійне вдосконалення. У межах такого підходу якість бізнес-процесів розглядається не лише як відповідність регламентам і стандартам, а як здатність процесів стабільно формувати цінність для споживачів за оптимального використання ресурсів.

Якість бізнес-процесів доцільно трактувати як ступінь відповідності процесу встановленим вимогам, очікуванням зацікавлених сторін та стратегічним пріоритетам підприємства. Вона охоплює як параметри кінцевого результату, так і характеристики самого процесу – логіку побудови, послідовність операцій, розподіл відповідальності, рівень інформаційного забезпечення та керованості. На відміну від оцінювання якості продукції або послуг, оцінка якості бізнес-процесів має комплексний характер і передбачає аналіз причинно-наслідкових зв'язків між діями персоналу, використанням ресурсів і досягнутими результатами.

У науковій літературі якісний бізнес-процес характеризується

насамперед результативністю, тобто здатністю забезпечувати досягнення визначених цілей у встановлені строки та з необхідним рівнем якості вихідного результату. Водночас не менш важливою є ефективність процесу, яка відображає співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Підприємства, що прагнуть підвищити якість бізнес-процесів, орієнтуються на мінімізацію непродуктивних витрат, усунення дублювання функцій і скорочення часу виконання операцій без погіршення кінцевого результату.

Суттєвою характеристикою якості бізнес-процесів є їх стабільність і відтворюваність, що проявляється у здатності процесу забезпечувати прогнозований результат за однакових умов виконання. Стабільні процеси є менш залежними від суб'єктивного впливу окремих виконавців, що підвищує загальний рівень керованості підприємства та знижує ризики операційних збоїв. Досягнення стабільності, як правило, пов'язується з формалізацією процесів, розробленням регламентів, стандартів і процедур, а також із чітким визначенням відповідальності за кожний етап процесу.

Важливим аспектом якості бізнес-процесів є їх клієнтоорієнтованість, яка передбачає спрямованість процесів на задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів. У цьому випадку якість процесу оцінюється не лише з позиції внутрішньої ефективності, а й з огляду на цінність результату для клієнта. Такий підхід узгоджується з концепціями загального управління якістю, розвиток яких значною мірою пов'язаний з науковими ідеями W. Edwards Deming, який наголошував на необхідності орієнтації управління на споживача та безперервне вдосконалення процесів.

Оцінювання якості бізнес-процесів здійснюється на основі системи якісних і кількісних показників, що відображають різні аспекти їх функціонування. До основних якісних показників належать рівень регламентованості процесу, ступінь узгодженості дій між підрозділами, гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також рівень інформаційної прозорості. Кількісні показники якості бізнес-процесів, у свою чергу, включають тривалість циклу процесу, рівень витрат, частоту помилок або відхилень, показники продуктивності праці та рівень задоволеності споживачів.

Особливе значення в управлінні якістю бізнес-процесів має їх здатність до розвитку й удосконалення. У цьому контексті якість розглядається як динамічна категорія, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Підприємства, які системно впроваджують механізми моніторингу та аналізу бізнес-процесів, отримують можливість своєчасно виявляти «вузькі місця», знижувати

операційні ризики та підвищувати загальну ефективність управління.

Якість бізнес-процесів є комплексною характеристикою діяльності підприємства, що відображає рівень його організаційної зрілості, ефективності використання ресурсів і здатності створювати цінність для споживачів. Забезпечення високої якості бізнес-процесів передбачає системний підхід до їх ідентифікації, регламентації, оцінювання та безперервного вдосконалення. У сучасних умовах саме якісні бізнес-процеси формують основу стійкого розвитку підприємства, підвищують його адаптивність і сприяють досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бойченко М., Кіро М. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. Економічний простір. 2025. № 41. Р. 48–53. doi:10.30838/EP.204.48-53

2. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 507 p.

3. Shulha O. Methodological Approaches to the Analysis of Business Processes of an Enterprise**.** Economy and Society. 2025. Vol. 79, P. 148–162. doi:10.32782/2524-0072/2025-79-148

4. Тарахан А. О. Управління якістю бізнес-процесів підприємства : дипломна робота. Київ : Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2025. 60 с.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бондар О.В., здобувач вищої освіти [*]
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Повномасштабна війна проти України, що почалася в лютому 2022 року, має руйнівний вплив на сталий розвиток, створюючи безпрецедентні виклики на глобальному та регіональному рівнях. Активізація воєнних дій призводить до значних людських втрат, руйнування інфраструктури та невідворотних екологічних наслідків. Війна в Україні спричинила катастрофічні екологічні наслідки. Знищено понад 23,3 тис. га лісів, заміновано 30% території країни, а підрив Каховської ГЕС спричинив масштабну екосистемну руйнацію. За оцінками [1, с.59], загальні екологічні збитки станом на середину

[*] *Науковий керівник – Антощенкова В.В., д.е.н., професор*

2024 року перевищують 2,4 трильйона гривень.

У вересні 2015 року на Саміті ООН зі сталого розвитку в Нью-Йорку були прийняті до впровадження 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). Їх ухвалили всі 193 держави-члени ООН як частину «Порядку денного на період до 2030 року», що замінив «Цілі розвитку тисячоліття». Цілі сталого розвитку (ЦСР) спрямовані на екологічну стійкість, соціальну справедливість та економічне зростання, що унеможливлюються в умовах війни.

Військова ситуація призвела до значного скорочення економічної активності, руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, сільськогосподарських угідь, інфляції, зростання бідності та безробіття (ЦСР 1 (Подолання бідності) та ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання)). Масові переміщення населення, гуманітарні кризи, збільшення кількості травмованих, зростання рівня та ризику смертності, зниження доступу до медичних послуг та освіти суттєво підривають ЦСР 3 (Міцне здоров'я та добробут), ЦСР 4 (Якісна освіта) та ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути). Масштабне забруднення повітря, води та руйнування екосистем критично впливають на Цілі сталого розвитку (ЦСР), передусім на ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 6 (Чиста вода та належні санітарні умови), ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату), ЦСР 14 (Збереження морських ресурсів) та 15 (Захист та відновлення екосистем суші). Зменшення експорту сільськогосподарської продукції з України, яка є однією з найбільших світових постачальників зерна, спричиняє глобальну продовольчу кризу, що впливає на ЦСР 2 (Подолання голоду) та ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво). Війна також загострює гендерну нерівність та дискримінацію, що негативно впливає на ЦСР 5 (Гендерна рівність). Основні екологічні наслідки війни представлені в таблиці 1 [2].

Складна геополітична ситуація в Україні супроводжуються широкомасштабними дослідженнями впливу воєнних дій на всі аспекти сталого розвитку. Повоєнне відновлення України розглядається, як можливість для інтеграції принципів сталого розвитку та побудови більш стійкого майбутнього. Це вимагає стратегічного підходу в здійсненні економічного відновлення з орієнтацією на екологічну безпеку та соціальну справедливість. Важливим аспектом є впровадження принципів «зеленої відбудови», що забезпечить використання екологічно чистих технологій, відновлюваних джерел енергії та сталого управління ресурсами. Це включає побудову «розумних міст», орієнтованих на стійкість та енергоефективність [3].

Повоєнне відновлення має бути чітко орієнтоване на досягнення ЦСР, що вимагає належної уваги та інтеграції цих цілей у національну, регіональну і місцеву політику. Необхідна адаптація природоохоронного законодавства України до умов військового стану, що має на меті пом'якшення наслідків агресії та відновлення екологічного балансу. Інтеграція цілей сталого розвитку в освітні та наукові програми, зокрема в галузі нанотехнологій, є важливою для підвищення конкурентоспроможності та сталого відновлення України.

Таблиця 1

Основні екологічні наслідки війни

Напрями	Характеристика
Забруднення ґрунтів та земель	Вибухи снарядів забруднюють ґрунт важкими металами та хімічними речовинами, а також заміновано близько 30% території країни.
Руйнування водних ресурсів	Затоплена військова техніка, руйнування очисних споруд та підрив Каховської ГЕС призвели до отруєння річок, зокрема Дніпра, та моря токсичними відходами.
Забруднення повітря	Пожежі на нафтобазах, промислових об'єктах та лісах виділяють у повітря тонни токсичних речовин, що загрожує здоров'ю населення.
Знищення біорізноманіття	Військові дії руйнують заповідні території, природні середовища існування тварин і рослин, а також призвели до загибелі дельфінів у Чорному морі.
Відходи руйнації	Утворення понад 750 тисяч тонн відходів руйнації, що забруднюють територію.

Отже, війна руйнує традиційні принципи сталого розвитку (екологічна стійкість, соціальна справедливість, економічна ефективність), порушує екологічний баланс, спричиняє масове переміщення населення та змінює пріоритети управління. У умовах війни, «сталий розвиток на основі стійкості» акцентує увагу в першу чергу, на обороноздатності, швидкій адаптації, відновленні критичної інфраструктури та захисті людського капіталу. Успішне відновлення потребуватиме міжнародної співпраці та використання досвіду інших країн, які пережили масштабні конфлікти. Це дозволяє побудувати більш стійке, інклюзивне та безпечне суспільство, яке буде краще підготовлене до майбутніх викликів та загроз.

Література:

1. Коваленко О.І.. Екологічні дослідження війни в Україні: науковий аналіз втрат, викликів та рекомендації. *Наука, технології, інновації*. 2025. 4(32). С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-4-06

2. Проданик В., Воротін В.. Сталий розвиток державного управління: політико-адміністративний аспект. *Державотворення*. 2025. 1 (37). DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-10

3. Баштанник О., Бобровська О., Єфименко Л., Фімяр С., Бражко, О., Олійник Н. Державне управління економічним розвитком в умовах воєнного стану та повоєнного періоду як фактор економічної безпеки та сталого розвитку України. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. 8 (6). С. 1411–1420. DOI: https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2257.

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Віннікова В.В., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0668-9617
Авраменко Л.В. гр.D3з-25м-01
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах глобалізації набуває великого значення не лише посилення конкурентних позицій та менеджменту в окремих сферах виробництва. Важливим фактором міжнародних, у тому числі економічних, відносин стає здатність національної економіки до стійкого та динамічного розвитку, неухильного підвищення рівнів добробуту населення.

Сфера торгівлі займає особливу роль в умовах, коли Україна стала членом СОТ. Для будь якої країни надзвичайно важливим є забезпечення розширення як зовнішнього, так і внутрішнього ринків. Розвиток внутрішнього поділу праці та ринку збуту не може сприятливою, проте нестійкий кон'юнктрі на світовому ринку торгівлі.

СОТ-важливий інструмент економічної глобалізації, оскільки значною мірою вона визначає норми та механізми регулювання менеджменту торгово-економічних відносин. Головна функція цієї організації полягає в лібералізації світової торгівлі, тобто у звільнені економічних взаємовідносин між країнами від різних обмежень. СОТ встановлює загальні правила міжнародної торгівлі та контролює та вирішує проблеми, що виникають при цьому. Нині умовою членства у

СОТ залишається лібералізація зовнішньоторговельного режиму впорядкування митних бар'єрів. Це розширює ринки для товарів, надаючи імпульс процесам глобалізації

Державне регулювання зовнішньоторговельної діяльності здійснюється шляхом митно-тарифного регулювання, нетарифного регулювання експорту та імпорту товарів, введення заборон та обмежень щодо зовнішньої торгівлі послугами та інтелектуальної власністю, встановлення заходів економічного та адміністративного характеру, що сприяють розвитку менеджменту зовнішньоторговельної діяльності.

Торгівля, зокрема внутрішня, є однією з найважливіших сфер діяльності, складовою споживчого ринку. Останній же впливає на розвиток виробничих відносин й економіки регіону в цілому.

Пов'язуючи виробництво зі споживанням, сфера торгівлі сприяє кращому задоволенню потреб населення країни, всі її регіонів у споживчих товарах, орієнтує підприємства на виробництво оптимального обсягу продовольчих і непродовольчих товарів, спонукає до розширення їх асортименту та підвищення якості.

Торгівлі належить важлива роль у наповненні державного та місцевих бюджетів.

Основними функціями менеджменту сфери торгівлі є:

- Доведення виробленої продукції до безпосередніх споживачів на основі використання природно-кліматичних, соціально-економічних, геополітичних та інших умов;
- Сприяння в задоволенні фізіологічних та інших потреб населення;
- Доведення товарів до роздрібних торговельних підприємств і представлення їх безпосереднім споживачам;
- Зміна форм власності з державної на приватну;
- Сприяння просування товарів від продавця до споживача;
- Надання населенню різноманітних торговельних послуг(інформування, пакування і доставка товарів тощо).

Література:

1. Куценко В.І. Соціальний вектор економічного розвитку. Київ. Науква думка, 2020.с.407-410.

2. Коломійчук В.С. Стратегічні засади соціально-економічного розвитку регіону: методологія, методи, практика.Тернопіль: 2020.278с.

ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ФОРМУВАННЯМ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Герасименко В.М., старший викладач
Національної академії національної гвардії України, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4828-1353

Сучасне економічне середовище, особливо в умовах кризових явищ, відзначається підвищеною нестабільністю, стрімким технологічним прогресом і складними геополітичними процесами. За таких обставин організації змушені діяти в умовах постійної невизначеності, що значно знижує ефективність традиційних підходів до стратегічного управління. Виникає потреба у створенні нових, гнучких систем стратегічного управління, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.

Сучасні умови розвитку кризової економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, динамічними технологічними змінами та геополітичними викликами. У таких обставинах організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до невизначеного середовища, що робить традиційні моделі стратегічного планування малоефективними. У працях І. Ансоффа, М. Портера, Р. Каплана та Д. Нортона дослідження базових концепцій стратегічного планування, конкурентних переваг і збалансованої системи показників (BSC). Вітчизняні науковці також займалися дослідженням підходів щодо управління стратегічним розвитком в умовах динамічних змін. Водночас питання адаптації класичних моделей до умов цифровізації, високої волатильності та використання інструментів штучного інтелекту залишаються недостатньо дослідженими.

Кожна організація знаходиться в середовищі, яке впливає на її функціонування. Тому, відправним, важливим етапом процесу стратегічного управління, вважається аналіз середовища, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей суб'єкта стратегічного управління, та для розробки стратегій поведінки, які дозволяють компанії виконувати свою місію та досягати своїх цілей.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного управління розвитком організації в умовах невизначеності завдяки інструментам адаптації.

Доцільність переходу від традиційного довгострокового планування до адаптивних моделей стратегічного управління

зумовлений складним і не визначеним конкурентним середовищем організацій. Замість статичних прогнозів сучасні організації впроваджують agile-підходи, що базуються на ітеративності, коротких циклах прийняття рішень та постійному коригуванні цілей.

Важливим елементом є сценарне планування, яке передбачає розроблення кількох варіантів розвитку подій і формування відповідних стратегій дій. Такий підхід підвищує готовність організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Ключову роль у сучасному стратегічному управлінні відіграє інтеграція цифрових технологій – аналітики великих даних (big data) та алгоритмів штучного інтелекту. Ці інструменти дають змогу проводити більш глибокий стратегічний аналіз, виявляти приховані тенденції й приймати рішення на основі даних у реальному часі.

Процес розробки адаптивної стратегії передбачає кілька послідовних етапів: стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, формулювання місії, бачення та цілей за принципом SMART, вибір стратегічних альтернатив, планування дій та визначення ресурсного забезпечення. Ефективна реалізація стратегії можлива лише за умови налагодження системи комунікації, мотивації персоналу та моніторингу результатів через збалансовану систему показників (BSC). Збалансована система показників (Balanced Score Card) – один із корисних інструментів стратегічного менеджменту та управління ефективністю компанії.

Нами визначено основні перешкоди на шляху реалізації стратегії – опір змінам, нестачу фінансування, неузгодженість структури управління та слабку комунікацію. Для їх подолання запропоновано застосування гнучких наукових підходів (Agile методологія – комплекс засобів для керування проєктом та Scrum методологія – командна робота), формування міжфункціональних команд і підвищення лідерської ролі керівників у процесі трансформацій.

Таким чином ефективне стратегічне управління у VUCA-середовищі вимагає переходу до адаптивних, гнучких моделей, які базуються на цифрових інструментах аналізу, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні стратегічних процесів. Але в умовах сьогодення цього вже недостатньо. Щоб адаптуватися в управлінні формуванням стратегічного розвитку підприємства потрібно впроваджувати концепцію BANI – середовища (B – build up - ми маємо вміти відбудовувати, перебудовувати та добудовувати; A – attentiveness – уважність до емоційного інтелекту, завдяки їй ми можемо контролювати і управляти своїми почуттями і усвідомлювати емоції інших; N – non-dogmatic – здатність сприймати інформацію і діяти за принципами

критичного мислення; I – intuitive – зайве обмірковування може серйозно зашкодити процесу ухвалення рішень, використовуй інтуїцію). Завдяки цим інструментам можемо адаптуватися до змін і протистояти всім викликам сьогодення.

Література:

1. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57 – 76.

2. Лиска П.О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89

3. Гуцало П.С., Поперечний М.С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 295 – 307.

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНІ РИСИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Гіржева О.М., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4548-3512

В сучасному світі бізнесу менеджмент відіграє ключову роль в забезпеченні ефективності та успіху організації. При цьому менеджмент як наука і практика переживає суттєві зміни, які обумовлені наявністю цілої низки глобальних тенденцій до змін. Ці зміни стосуються як внутрішнього середовища організацій, так і зовнішнього економічного, соціального і технологічного середовища.

Поняття менеджменту як апарату управління змінами щодо організації, що трансформується, має інституціональне значення і включає: по-перше, наявну систему управління трансформаціями, як правило, з ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих органів управління; по-друге, інститут менеджерів-керівників різних рівнів, виступаючих суб'єктами управління, наділених обмеженими повноваженнями щодо прийняття та реалізації управлінських рішень і володіючих певною відповідальністю за результати функціонування організації [1, 91].

Однією з основних проблем сучасного менеджменту є адаптація до швидкого, навіть турбулентного темпу технологічних змін. Цифрова

трансформація торкається всіх сторон бізнесу, вимагаючи від організацій гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Технології, такі як штучний інтелект та великі обсяги даних, корегують традиційні підходи до менеджменту, відкриваючи нові можливості для автоматизації процесів та підвищення ефективності.

Також в сучасному середовищі змінилися вимоги та очікування самих працівників. Сучасні співробітники очікують не лише фінансової віддачі від своєї роботи, а й можливостей для професійного розвитку, урахування їх особистих цінностей та прагнень. Це вимагає від менеджерів розвитку нових навичок у галузі управління людськими ресурсами та створення корпоративної культури, що сприятиме задоволенню цих очікувань.

Актуальною тенденцією розвитку суспільства на сьогодні є сталий розвиток. В умовах зростаючого тиску на природні ресурси та зміни клімату організації стикаються з необхідністю інтеграції принципів стійкості у свою стратегію та операції. Це включає у собі як екологічну відповідальність, а й соціальну, потребує чіткого розуміння взаємозв'язку бізнесу із суспільством і довкіллям.

Аналізуючи поточні тенденції, ми чітко спостерігаємо зростання важливості таких напрямів, як гнучкі методології менеджменту, управління проєктами, цифрова ідентичність та персоналізація взаємодії із клієнтами. Ці тенденції відбивають прагнення організацій стати адаптивнішими і орієнтованими на клієнта із сучасними вимогами.

Зрозуміло, що сучасний менеджмент проходить через низку значних змін, які формуються під впливом як глобальних, так і локальних економічних, екологічних та соціальних тенденцій.

Одним із найзначніших напрямів у сучасному менеджменті є цифрова трансформація. Організації активно інтегрують у свої процеси сучасні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація. Це дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, а й та значно покращувати клієнтський сервіс, пропонуючи персоналізовані рішення та покращуючи взаємодію з клієнтами.

В умовах постійно змінного економічного середовища керівники стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових реалій. Управління змінами стає критично важливою навичкою, яка дозволяє організаціям ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як політична та економічна нестабільність.

Хочеться також акцентувати увагу га тому, що останні роки управління людськими ресурсами набуває нового розвитку. Увага до

особистісного та професійного розвитку співробітників, створення комфортного та дієвого робочого середовища стають пріоритетом для багатьох організацій. Це включає впровадження гнучких графіків роботи, підвищення уваги до корпоративної культури та впровадження програм лояльності.

Екологізація і соціальна відповідальність бізнесу дедалі частіше стають частиною стратегічного управління організаціями. Принципи сталого розвитку впроваджуються в корпоративні стратегії, що дозволяє не лише знизити вплив на довкілля, а й підвищити довіру з боку споживачів та бізнес-партнерів.

Також одним із напрямів розвитку в умовах сьогодення є оптимізація. Принципи оптимізації активно впроваджуються в управлінські практики. Йдеться про досягнення максимальної ефективності використання ресурсів, мінімізації витрат та поліпшення якості продукції та послуг. Це також включає в себе розробку та впровадження інформаційних систем, які забезпечать ефективну взаємодію всередині організації та з її партнерами.

Ці тенденції показують, менеджмент активно розвивається та адаптується до сучасних викликів. Успішне впровадження нових управлінських практик дозволяє організаціям не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, а й ефективно управляти внутрішніми ресурсами, сприяючи довгостроковому сталому розвитку.

Основні вектори розвитку менеджменту тісно пов'язані з поглибленням інтеграції технологій та зміною ролі керівника. У майбутньому керівники все більше виступатимуть у ролі наставників та координаторів, які сприятимуть розвитку навичок та компетенцій своїх співробітників. Менеджмент, як ключовий елемент успішного управління будь-якою організацією, повинен постійно адаптуватися під впливом змін в економічній, технологічній та соціальній сферах.

Таким чином, сучасний менеджмент стає дедалі динамічнішим і вимагає від керівників уміння адаптуватися до змін, а також розвивати у себе та своїх підлеглих нові компетенції, які відповідатимуть новим викликам.

Література:

1. Моторнюк У.І., Теребух М.І. Сучасні тенденції розвитку трансформаційного менеджменту підприємств. SMEU. 2025;Випуск 7, Номер 1 сс. 89 – 95.

РОЛЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Гужва К.М., здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах посилення конкуренції, трансформування їх у колосальний фундамент успіху та можливості компанії залишатися над ринком – це своєчасне пропозицію продукції, що відповідає системі світового рівня. При цьому актуальність наявності здатності у конкуруванні кожної підприємства, незважаючи на його форму власності, розміри та будь-які інші особливості, безпосередньо залежить від рівня якості продукції та адекватності її вартості з виставленою якістю, тобто від того, якою мірою відбувається задоволення запитів споживачів від товарів підприємства. На сьогодні багато підприємств не можуть впоратися із цим викликом, а тому, як наслідок, не витримують конкуренції на ринку. Тому останнім часом особлива увага приділяється питанням якості.

Для досягнення успіху в умовах безперервного науково-технологічного прогресу та зростання складності технічних процесів впровадження новітніх методів менеджменту якості відіграє провідну роль. Дотримання нормативно- правових вимог і стандартів, які є важливими структурними елементами діяльності будь-якого підприємства, допомагає забезпечити системний підхід до якості [1].

Якість закладається під час виготовлення продукції, тому найважливішим ключем його підтримки та досить головним вирішальним елементом здатності у конкуруванні виробників є актуальність системи менеджменту якості.

Впровадження сучасних систем менеджменту якістю на підприємствах призводить до створення позитивного іміджу, сприяє прибутковості підприємства, оптимізує бізнес-процеси на підприємстві, дає змогу зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [2].

Роль систем менеджменту якістю на сучасних підприємствах неможливо переоцінити. Системи менеджменту якістю та стандартизація використовуються для забезпечення того, щоб продукти та послуги відповідали очікуванням клієнтів, підвищували задоволеність клієнтів та підвищували загальну ефективність підприємства.

Основна мета системи менеджменту якості полягає в тому, щоб

* *Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор*

гарантувати, що процеси та процедури адаптовані до конкретних потреб замовника та підприємства в цілому.

Системи менеджменту якістю складаються з процесів, інструментів та процедур, які підприємства використовують для моніторингу та покращення якості своїх продуктів та послуг. Встановлюючи стандарти, підприємства можуть краще підтримувати високий рівень якості та узгодженості.

Системи менеджменту якістю також допомагають підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, задоволеністю клієнтів.

Системи менеджменту якістю також гарантують, що підприємство може відповідати очікуванням його клієнтів та сучасним галузевим стандартам.

Системи менеджменту якістю допомагають виявляти будь-які потенційні ризики та проблеми, а також надають необхідні інструменти та процеси для їх усунення.

Системи менеджменту якістю також використовуються для розвитку та підтримки відносин із клієнтами шляхом збору відгуків від клієнтів та вжиття запобіжних заходів для задоволення потреб клієнтів.

Крім того, системи менеджменту якістю використовуються для забезпечення відповідності підприємства застосовним законам та правилам.

Системи менеджменту якістю допомагають виявити будь-які області невідповідності, а також забезпечують необхідні процеси та процедури для виправлення цих ситуацій.

Системи менеджменту якістю також використовуються для аудиту та оцінки діяльності підприємства та його персоналу, щоб гарантувати дотримання стандартів та процедур.

Системи менеджменту якістю важливі не тільки як забезпечення конкурентних переваг на ринку, а й як інструмент допомоги підприємствам просувати культуру постійного вдосконалення. Виявляючи слабкі місця, підприємства можуть виявляти та вирішувати проблеми до того, як вони стануть серйозними. Це допомагає підприємствам скоротити витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

Запровадження системи менеджменту якістю на підприємствах позитивно позначається на їх діяльність, надає переваги щодо удосконалення прийняття управлінських і виробничих рішень, забезпечує економічну безпеку підприємств, допомагає підтримувати належну якість і конкурентоспроможність продукції та послуг, підвищує рівень обслуговування споживачів, забезпечує стабільний прибуток і фінансове становище підприємств [3].

Таким чином, системи менеджменту якістю безумовно необхідні

для успіху сучасних підприємств. Встановлюючи стандарти та дотримуючись систем менеджменту якістю, підприємства можуть забезпечувати високий рівень якості та задоволеності клієнтів, знижувати витрати та просувати культуру постійного вдосконалення. Системи менеджменту якістю є цінним активом для будь-якого підприємства і можуть допомогти їм досягти успіху у глобальному бізнес-середовищі.

Література:

1. Іщейкін Т.Є., Вараксіна О.В., Петренко В.Р. (2025). Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства. *Economic space* , № 200.С. 53-59.

2. Баєва О.І. (2024). Теоретичні основи формування системи менеджменту якістю на підприємстві. *Економічний простір*, № 190. С. 132-135. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25.

3. Баєва О.І. (2022). Про еволюцію підходів до менеджменту якістю. Менеджменту якістю у фармації: матеріали XVI наук.-практ. конф., (Харків, 20 травня 2022 р.). Харків: НФаУ, С. 15-18. URL:https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/Менеджменту%20якістю%20в%20фармації»%20%2020.05.2022.pdf.

ПРИНЦИПИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

Гуторов А.О., доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0002-6881-4911

Сучасний аграрний сектор економіки функціонує в умовах зростаючої невизначеності, зумовленої великою кількістю різноманітних шоків і стресів – від кліматичних змін і природних катастроф до ринкових коливань, геополітичних конфліктів та пандемій. В таких умовах традиційні підходи до управління ризиками, засновані переважно на реактивному реагуванні, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості аграрного виробництва. Це обумовлює зростаючий інтерес до концепції резильєнтності (*resilience*) як нової парадигми розвитку аграрного сектора.

У методологічному плані резильєнтний розвиток аграрного

сектора економіки ґрунтується на таких принципах.

Принцип системності і цілісності. Системність передбачає розгляд аграрної сфери як багаторівневої інтегрованої системи, що поєднує виробничі, переробні, логістичні, ринкові та соціально-економічні й екологічні підсистеми. Стійкість такої системи визначається не лише стабільністю її окремих елементів, а насамперед характером взаємозв'язків між ними, щільністю кооперaційних мереж, інституційною узгодженістю і здатністю до колективного реагування на шоки. Системний підхід дає змогу ідентифікувати критичні вузли в агропродовольчих ланцюгах, оцінювати каскадні ефекти криз і моделювати сценарії відновлення.

Принцип адаптивності. Адаптивність є базовою функціональною характеристикою резильєнтності і відображає здатність аграрного сектора змінювати параметри свого функціонування у відповідь на зовнішні і внутрішні збурення. Йдеться про гнучке коригування технологій виробництва, систем управління ризиками, логістичних маршрутів і ринкових стратегій. Особливого значення адаптивність набуває в умовах кліматичних змін, воєнних загроз, волатильності світових ринків продовольства і енергоресурсів. Вона реалізується через інституційні механізми підтримки фермерів, агрострахування, дорадчі служби, а також через впровадження кліматично-орієнтованих агротехнологій. Високий рівень адаптивної спроможності забезпечує не лише виживання, а й стабілізацію виробництва у кризових фазах [1, 2].

Принцип диверсифікації. Диверсифікація є структурною основою резильєнтності аграрного сектора, оскільки знижує залежність від окремих видів продукції, ринків або ресурсів. Вона охоплює виробничу, економічну, ринкову і просторову складові. Диверсифіковані агросистеми краще протистоять ціновим шокам, неврожаям і логістичним збоям, оскільки втрати в одному сегменті компенсуються стабільністю інших. Крім того, диверсифікація сприяє підвищенню біорізноманіття та екологічній стійкості агроландшафтів.

Принцип надлишковості і резервування. Резильєнтність передбачає наявність певного рівня функціональної надлишковості, що проявляється у створенні резервів матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів. Йдеться про стратегічні запаси продовольства, насіння, пально-мастильних матеріалів, резервні логістичні маршрути, альтернативні постачальницькі мережі. Надлишковість забезпечує безперервність функціонування аграрного виробництва навіть за умов часткового руйнування інфраструктури чи розриву ланцюгів

постачання. Хоча така модель може знижувати короткострокову економічну ефективність, вона істотно підвищує довгострокову стійкість системи до кризових впливів.

Принцип гнучкості управління. Інституційно-управлінський вимір резильєнтності реалізується через принцип гнучкості аграрної політики і публічного управління. Він передбачає здатність державних і регіональних інституцій оперативно змінювати регуляторні режими, механізми підтримки, торговельні обмеження, податкові інструменти відповідно до кризових викликів. Гнучке управління включає антикризові інтервенції, субсидіарні моделі прийняття рішень, децентралізацію повноважень та партнерські формати взаємодії з бізнесом і громадами. Такий підхід мінімізує часові лаги між шоком і політичною реакцією [3].

Принцип інноваційності і технологічної модернізації. Технологічний розвиток є одним із основних драйверів формування резильєнтності аграрного сектора економіки. Інновації забезпечують підвищення продуктивності, ресурсоефективності та екологічної збалансованості виробництва. Це стосується «цифрового землеробства», систем точного внесення добрив, супутникового моніторингу, біотехнологій, роботизації й автоматизації виробничих процесів. Інноваційна спроможність дає змогу аграрним підприємствам швидше адаптуватися до змін клімату, дефіциту ресурсів і ринкових коливань [3].

Принцип соціальної інклюзивності. Соціальний вимір резильєнтності передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів до аграрного розвитку, зокрема малих фермерських господарств, кооперативів, сільських домогосподарств. Інклюзивні агросистеми характеризуються вищою соціальною згуртованістю, диверсифікованою зайнятістю й стійкішими локальними економіками. Підтримка доходів сільського населення, розвиток кооперації і локальних ланцюгів доданої вартості знижують соціальну вразливість і підвищують здатність громад до самовідновлення.

Принцип екологічної сталості. Екологічна складова резильєнтності передбачає збереження природно-ресурсної бази аграрного виробництва. Раціональне використання ґрунтів, водних ресурсів, підтримання біорізноманіття, впровадження ґрунтозахисних технологій формують довгострокову здатність агросистем до відновлення. Деградація довкілля, навпаки, підриває резильєнтність, оскільки знижує продуктивність і підвищує вразливість до кліматичних екстремумів [1].

Принцип економічної життєздатності. Фінансова стійкість аграрних підприємств є необхідною умовою їх резильєнтності. Вона охоплює прибутковість виробництва, доступ до кредитних ресурсів, страхові інструменти, інвестиційну привабливість. Економічно життєздатні суб'єкти господарювання мають більші можливості для інновацій, диверсифікації та антикризового маневрування. Натомість фінансова нестабільність посилює системні ризики аграрного сектора економіки.

Принцип трансформаційної здатності. Вищим рівнем прояву резильєнтності є трансформаційна здатність, що передбачає не лише відновлення після шоку, а й перехід до якісно нової моделі розвитку. У контексті аграрного сектора економіки це може означати структурну перебудову виробництва, перехід до кліматично нейтральних технологій, розвиток біоекономіки, циркулярних виробничих циклів. Трансформаційна резильєнтність формує стратегічну довгострокову конкурентоспроможність аграрної економіки [3].

Принцип заохочення навчання та адаптивного управління є важливим для аграрного сектора економіки, де виробничі рішення приймаються в умовах високої невизначеності. Дослідження свідчать, що фермери, які сприймають свою резильєнтність вище за регіональні середні показники, характеризуються нижчою схильністю до ризику, фокусом на виробництві суспільних благ, більшою кількістю впроваджених стратегій управління ризиками, активнішою участю в мережах та відкритістю до інновацій [4].

Реалізація цих принципів потребує узгоджених зусиль держави, бізнесу та наукової спільноти, а також гармонізації національної аграрної політики з європейськими стандартами та практиками.

Література:

1. Building Resilient Food Systems / HLPE. Rome: FAO, 2023. xxiii, 101 p. URL: https://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/publications/hlpe-20.

2. Meuwissen P.M.M., Feindt P.H., Spiegel A. [et al.]. A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems. *Agricultural Systems*. 2019. Vol. 176. Article 102656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656.

3. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024: Innovation for Sustainable Productivity Growth. Paris: OECD Publishing, 2024. 660 p. DOI: https://doi.org/10.1787/74da57ed-en.

4. Berbeć A.K. Agricultural Resilience and Agricultural Sustainability – Which is Which?. *Current Agronomy*. 2024. Vol. 53. Issue 1. Pp. 10–22. DOI: https://doi.org/10.2478/cag-2024-0002.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРІЄНТИРИ

Гуторов О.І., доктор економічних наук, професор
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства,
м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0688-9413

У сучасних умовах глобальної нестабільності та зростаючого антропогенного навантаження на довкілля, розвиток агросектору вимагає докорінного перегляду підходів до виробництва. Центральним елементом такої трансформації виступає інноваційний розвиток сільського господарства, під яким ми розуміємо безперервний процес якісного оновлення галузі через впровадження новітніх наукових досягнень, технологій та управлінських рішень у процеси відтворення рослинних і тваринних організмів. Дане поняття охоплює не лише технічну модернізацію, а й спрямоване на підвищення продуктивності біологічних активів, мінімізацію ресурсних витрат та забезпечення високої якості продукції за умови дотримання стандартів екологічної безпеки та добробуту тварин.

Актуальність цього процесу підтверджується даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), згідно з якими світовий попит на агропродукцію потребує зростання виробництва на 14% до 2034 року виключно за рахунок інтенсифікації [1]. Для України, в контексті адаптації до вимог European Green Deal, такий розвиток стає єдиним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого використання природно-ресурсного потенціалу.

Проблемою інноваційного розвитку сільського господарства займається низка провідних українських вчених, чиї дослідження зосереджені на економіці АПК, цифровізації та стратегічному управлінні – В. Геєць [2], М. Кропивко [3], Ю. Лупенко [4], Т. Осташко [5], Н. Паляничко [6], О. Шпикуляк [7] та інших. Попри значний доробок українських вчених, стрімка зміна зовнішнього середовища та технологічний прогрес формують нові «білі плями», які потребують вивчення.

Сутнісне визначення інноваційного розвитку сільського господарства можна сформулювати як керований процес якісних змін у галузі, що базується на постійному впровадженні у виробництво новітніх наукових знань, технологій та організаційних методів з метою підвищення врожайності, прибутковості та конкурентоспроможності

агробізнесу за умови збереження екологічної стійкості (родючості ґрунтів) та адаптації до змін клімату

Згідно з методологією ННЦ «Інститут аграрної економіки», сутність цього поняття розкривається через три ключові складові: результативність – створення нових або вдосконалених продуктів (сортів, порід, кормів), технологій (точне землеробство) та форм організації (кластери); дифузія знань – швидке поширення та практичне застосування наукових розробок у масовому виробництві через механізми трансферу технологій; сталий розвиток – поєднання економічного ефекту з екологічною безпекою, що відповідає принципам Climate-Smart Agriculture [4].

Таким чином, інноваційний розвиток сільського господарства повинен бути спрямований на підвищення продуктивності біологічних активів, мінімізацію ресурсних витрат та забезпечення високої якості продукції.

Характерні особливості інновацій у сільському господарстві зумовлені специфікою галузі. Вони відрізняються різноманіттям регіональних, галузевих, функціональних, технологічних і організаційних особливостей, одна з яких полягає в тому, що в сільському господарстві поряд із промисловими засобами виробництва активну участь у виробничому процесі беруть живі організми – тварини й рослини. Розширене відтворення відбувається у взаємодії економічних і природно-біологічних процесів. Тому у процесі управління інноваціями необхідно враховувати вимоги не тільки економічних законів, а й законів природи: рівнозначності, незамінності і сукупності життєвих чинників, законів мінімуму, оптимуму й максимуму. Також важливо враховувати низьку інноваційну сприйнятливість малих фермерських господарств через брак капіталу, що робить актуальним розвиток агротехнологічних кластерів.

Можливості використання інновацій сільськогосподарськими підприємствами обмежені внаслідок впливу багатьох чинників: дефіцит фінансових ресурсів; різке підвищення цін на нові засоби виробництва; відсутність регулятивних механізмів, що сприяють поширенню застосування інновацій у сільському господарстві. Брак власного капіталу – це найбільш значущий внутрішній бар'єр. Багато малих та середніх підприємств не мають достатньо власних фінансових ресурсів для інвестицій у дорогі технології (точне землеробство, нова техніка, сучасні системи зрошення).

Процес масового поширення інноваційних розробок може здійснюватися системно, безперервно й ефективно лише за умови сформованої відповідної інноваційної інфраструктури. Нерозвиненість інноваційної інфраструктури находить свій прояв в слабкій взаємодії між

науковими установами, освітою і виробництвом та відсутності чітких та стабільних механізмів державної підтримки інноваційної діяльності, дотацій чи податкових пільг.

Для сучасного сільського господарства найбільш перспективними є технології, що мінімізують вплив людського фактора та оптимізують використання ресурсів. Деталізована структура стратегічних орієнтирів, яка демонструє комплексний підхід до розвитку обох ключових галузей сільського господарства включає: 1). перспективні інновації у рослинництві: точне землеробство – використання диференційованого внесення добрив та засобів захисту на основі карт врожайності та супутникових знімків. Це дозволяє економити до 30% ресурсів; агродрони та робототехніка – безпілотники для обприскування та мультиспектрального аналізу стану посівів; вертикальне фермерство та закритий ґрунт – автоматизовані системи вирощування з контролем клімату та освітлення, що не залежать від погодних умов; регенеративне землеробство (No-till) – технології нульового обробітку ґрунту для збереження вологи та вуглецю, що стає критичним через зміни клімату; 2). перспективні інновації у тваринництві: розумне тваринництво – використання сенсорів та «розумних нашийників» для моніторингу здоров'я, фаз відтворення та активності кожної особини в реальному часі; роботизоване доїння та годівля – автоматизовані системи (наприклад, від Lely), які підвищують надої та знижують стрес у тварин; генетичний інжиніринг та геномна селекція – створення порід із високою стійкістю до хвороб та кращою конверсією корму; цифрові двійники ферм – програмне забезпечення для моделювання процесів на фермі, що дозволяє прогнозувати продуктивність та оптимізувати раціони; 3). наскрізні (універсальні) інновації: блокчейн у ланцюгах постачання – для підтвердження походження продукції («від лану до столу»), що є критичним для експорту в ЄС; штучний інтелект (AI) – аналіз великих даних (Big Data) для прогнозування цін на продукцію та оптимальних термінів збирання врожаю.

У сільському господарстві можна виділити пять основних напрямів інноваційного розвитку, які доцільно згрупувати за характером їхнього впливу на виробничий процес: техніко-технологічний (Smart Farming), селекційно-генетичний, екологічний (Green Innovations), організаційно-управлінський, соціально-освітній. Складність сільськогосподарського виробництва та його специфіка визначають своєрідність підходів і методів управління інноваційною діяльністю, поєднання різних типів інновацій, посилення ролі держави в стимулюванні інновацій.

Низька активність інноваційної діяльності в сільському господарстві також пов'язана з недосконалістю економічного механізму освоєння інновацій. Економічний механізм – це сукупність важелів,

методів та інструментів, за допомогою яких держава та ринок стимулюють впровадження інновацій. Відповідно до досліджень ННЦ «Інститут аграрної економіки», економічний механізм включає такі ключові компоненти: фінансово-кредитний інструментарій, податкове регулювання, цінові та ринкові важелі, інституційна підтримка (інфраструктура), нормативно-правове забезпечення [4]. Цей механізм становиться ефективним лише за умови синергії всіх елементів, де держава створює правила, а бізнес – попит на інновації.

Організаційні форми інтеграції науки та виробництва забезпечують шлях інновації від лабораторії до конкретного фермерського поля. В умовах сучасного сільського господарства України найбільш ефективними є такі структури: агропромислові кластери, науково-навчально-виробничі комплекси (ННВК), технопарки та агрохаби, державні та приватні дослідні станції, сільськогосподарські дорадчі служби, центри трансферу технологій (підрозділи, які займаються комерціалізацією наукових винаходів) [8]. Ці форми дозволяють подолати розрив між теоретичним винаходом та його практичним застосуванням.

Таким чином, інноваційний розвиток сільського господарства перестав бути альтернативою і став критичною умовою збереження продовольчої безпеки та конкурентоспроможності України на світовому ринку. Реалізація викладених орієнтирів дозволить українському сільському господарству трансформуватися з експортера сировини у високотехнологічну галузь із високою доданою вартістю.

Література:

1. FAO. World Food Situation : FAO Food Price Index. URL: www.fao.org (дата звернення: 27.01.2026).

2. Геєць В. М. Особливості взаємодії між наукою, освітою та виробництвом в інноваційній сфері. *Економіка України.* 2018. № 11/12. С. 27–36.

3. Кропивко М. Ф. Розвиток агропромислової інноваційної системи в умовах децентралізації. *Економіка АПК.* 2019. № 4. С. 6–18.

4. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи інноваційного забезпечення розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК.* 2021. № 5. С. 6–17.

5. Осташко Т. О. Агропродовольчий експорт України в умовах війни: виклики та шляхи подолання. Економіка і прогнозування. 2022. № 3. С. 104–121.

6. Паляничко Н. І. Напрями активізації інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Економіка та суспільство. 2018. № 18. С. 493–499.

7. Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація інноваційної діяльності в аграрній сфері: теорія і практика : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 416 с.

8. Гуторов О. І. Стратегічна інноватика: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 326 с.

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гуторова О.О., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4705-5482
Ульянохіна В.О., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Поглиблення ринкових відносин, інтеграція аграрного сектору України у світовий економічний простір, посилення конкуренції та кліматичні зміни актуалізують необхідність наукового осмислення економічної сутності ризику та невизначеності, а також формування ефективних механізмів їх урахування в управлінні сільськогосподарськими підприємствами.

Економічна сутність ризику та невизначеності в діяльності сільськогосподарських підприємств полягає в об'єктивній неможливості повного прогнозування результатів господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища та специфіки аграрного виробництва. Ризик є формою прояву невизначеності, що має імовірнісний характер і безпосередньо впливає на ефективність, фінансову стійкість і розвиток аграрних підприємств.

Українські науковці підкреслюють, що ризик у сільському господарстві має системний характер і формується під впливом сукупності факторів, які діють одночасно та взаємопов'язано. Саме тому аграрний ризик не можна розглядати ізольовано – він є результатом дії природних, економічних, соціальних та інституційних умов господарювання [1; 2; 4; 5].

Так, у діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно виділяти такі основні групи ризиків:

- природно-кліматичні ризики, пов'язані з погодними умовами та природними явищами;
- виробничі ризики, що виникають у процесі вирощування продукції та використання ресурсів;
- ринкові ризики, зумовлені коливанням цін, попиту та конкуренції;
- фінансові ризики, пов'язані з кредитуванням, ліквідністю та валютними коливаннями;
- інституційні ризики, що виникають унаслідок змін державної аграрної політики та нормативно-правового середовища.

Воєнні ризики є одним із найсуттєвіших факторів нестабільності для аграрного сектора. Для України, яка перебуває у стані війни, їхній вплив має комплексний та багаторівневий характер, а саме:

♦ фізичні втрати та руйнування інфраструктури: руйнування посівів, сільськогосподарської техніки, складських та переробних потужностей; пошкодження логістичних шляхів (доріг, мостів, портів), що ускладнює доставку продукції на ринки;

♦ переривання виробничих циклів: неможливість проведення сезонних робіт (посів, збирання врожаю, підживлення ґрунтів) через небезпеку для персоналу; втрати кваліфікованих працівників через мобілізацію або евакуацію;

♦ вплив на фінансову стабільність підприємств: зростання витрат на охорону та безпеку, страхування та логістику; зниження доступності кредитів і інвестицій через високий рівень ризику для банків та інвесторів;

♦ нестабільність цін на продукцію: різке коливання цін на сільськогосподарську продукцію як наслідок обмеженої пропозиції та порушень торгових шляхів; ускладнення довгострокового планування доходів і рентабельності.

Війна також формує невизначеність на рівні державної політики, оскільки держава може змінювати пріоритети субсидування, експортних квот або податкових пільг, що безпосередньо впливає на економічну стабільність аграрного сектору.

Макроекономічні ризики охоплюють коливання національної економіки, фінансових ринків та зовнішньоекономічного середовища. Для аграрного сектору вони проявляються такими чинниками:

● Інфляційні ризики: – зростання цін на паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин; – підвищення собівартості продукції, що зменшує маржу та рентабельність підприємств.

● Коливання валютних курсів: – аграрні підприємства активно залучають імпортні ресурси (насіння, добрива, техніка), тому зміни курсу гривні безпосередньо впливають на витрати; – експортна діяльність також стає більш ризиковою через валютну нестабільність.

● Зниження купівельної спроможності населення: – внаслідок економічного спаду та зростання безробіття попит на продукцію може зменшуватися, що створює ризик надлишкової пропозиції і падіння цін.

● Зміни податкової та кредитної політики: – підвищення ставок податків або кредитних ставок знижує фінансову стійкість підприємств і обмежує їхні інвестиційні можливості.

● Зовнішньоекономічні ризики: – обмеження експорту через

санкції, блокади портів або торговельні війни; – коливання світових цін на зерно, олію та іншу агропродукцію, що прямо впливає на доходи експортерів.

У сучасних умовах для України воєнні та макроекономічні ризики взаємопов'язані і посилюють один одного. Так, руйнування логістики та посівних площ під час війни одночасно підвищує ціни на продукцію, спричиняючи інфляційний тиск. Падіння доходів населення (макроекономічний ризик) посилює негативний ефект від обмеженого постачання продовольства. Зростання валютних ризиків ускладнює закупівлю імпортних ресурсів для відновлення пошкоджених господарств [2; 5].

Таким чином, для аграрного сектора характерна комбінована загроза**,** де воєнні події посилюють макроекономічну нестабільність, а економічні шоки підвищують вразливість підприємств до фізичних і операційних втрат.

Для мінімізації негативного впливу воєнних та макроекономічних ризиків сільськогосподарські підприємства застосовують такі підходи, як:

- диверсифікація виробництва та ринків збуту, що зменшує залежність від окремих культур або регіонів;
- створення фінансових резервів та страхування ризиків – дозволяє покривати втрати при форс-мажорних обставинах;
- гнучке управління ресурсами – адаптація посівних площ, використання альтернативних постачальників насіння, добрив і палива;
- використання цифрових технологій та аналітики – моніторинг погодних умов, цінових тенденцій, прогнозування виробничих та фінансових показників;
- активна взаємодія з державними програмами підтримки – субсидії, гранти, пільгові кредити.

Для захисту підприємства від ризиків існують розроблені рекомендації щодо створення стратегічних та тактичних захисних заходів [3; 6]. Слід зазначити, що у будь-якій сфері діяльності, зокрема й у агропродовольчому секторі, присутні власні захисні механізми, компенсаторні можливості. Джерелами адаптаційних можливостей сільського господарства можуть бути:

- низькоеластичний попит на продукцію сільського господарства, що відноситься до предметів першої необхідності та набувається незалежно від змін у рівнях доходів або у ринковій кон'юнктурі;
- земля, що є одним з основних факторів виробництва, не схильна до амортизації і при правильному обігу покращує свої продуктивні якості з часом. При цьому вартість земельних угідь

неухильно зростає та потенційно може бути джерелом рентного доходу;

- за рахунок районування культур, використання гнучких технологій можливе значне покращення параметрів ефективності виробництва;

- можливість тривалого зберігання сировини та продукції, що означає можливість резервування;

- можливість зміни асортименту.

- важливість застосування інтенсивних технологій, коли, на відміну від екстенсивних, такі технології зменшують ступінь впливу коливань погодних умов. Наприклад, використання гербіцидів та пестицидів суттєво знижує ризик недоотримання продукції за рахунок запобігання серйозним втратам урожаю від хвороб та шкідників [2].

- страхування та хеджування ризику. Страхування в сільському господарстві надає підприємствам можливість ефективної діяльності, виступаючи як процес первинного розміщення ризику і виконуючи ризикову функцію, тобто. перерозподіл ризику в грошах між учасниками процесу страхування. Крім ризикової, страхування виконує і запобіжну функцію, яка полягає у відрахуванні коштів зі страхового фонду на антиризикові заходи.

Урахування економічної природи ризику та невизначеності є необхідною передумовою формування ефективної системи управління сільськогосподарськими підприємствами, орієнтованої на зниження негативних наслідків та використання потенційних можливостей розвитку аграрного виробництва.

Література:

1. Березівський П. Аграрна політика в умовах ринкової трансформації економіки агропромислового комплексу: монографія. Львів: Львівський держ. аграр. ун-т, 2006. 560 с.

2. Гуторов А.О., Гуторова О.О. Економічний зміст інтеграції в аграрному секторі. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 355-370.

3. Кіпреєва О. Методичні передумови управління ризиками в аграрному виробництві. *Банки і фінанси.* 2012. № 4. С. 54-63.

4. Кушнір С. О. Аналіз ризиків аграрного сектору України та методів запобігання і протидії. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 248-252.

5. Рудич О.О. Економічна сутність ризику та особливості його прояву у діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК* : збірник наук. праць Білоцерківського націон. аграрного університету. 2012. Вип. № 7(93). С. 59-63.

6. Старостіна А. О., Кравченко. В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. К. : ІВЦ «Політехніка», 2004. 200 с.,

МІСЦЕ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ У СТРУКТУРІ СУЧАСНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Дерев'янко Д.В. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний ринок праці зазнає помітних змін, що проявляються у поступовому розширенні нетрадиційних форм організації праці, серед яких дистанційна робота посідає особливе місце. Поширення таких форм зумовлено поєднанням технологічного розвитку, зміни соціальних очікувань та еволюції управлінських підходів, унаслідок чого трудові відносини дедалі частіше виходять за межі класичних моделей зайнятості [1]. У цьому контексті дистанційна робота розглядається як відповідь на потребу гнучкішої організації трудового процесу та оптимізації використання людського потенціалу.

Розвиток дистанційної роботи супроводжується переосмисленням підходів до організації праці, оскільки змінюється просторово-часова структура виконання трудових функцій. За таких умов взаємодія між працівником і роботодавцем набуває нових форм, що впливає на способи контролю, комунікації та оцінювання результатів праці [2]. Водночас дистанційна робота формує нові вимоги до самостійності працівників і рівня їхньої відповідальності, що відображається на змісті управлінських рішень у сфері персоналу.

Важливим аспектом аналізу дистанційної роботи є її співвідношення з іншими нетрадиційними формами зайнятості, зокрема надомною працею. Чітке розмежування цих понять має значення для формування нормативної бази та коректного застосування управлінських механізмів, оскільки різні форми організації праці передбачають відмінні умови виконання трудових обов'язків і взаємодії сторін трудових відносин [6]. Усвідомлення таких відмінностей сприяє більш точному визначенню місця дистанційної роботи у структурі сучасної зайнятості.

Разом з тим дистанційна робота поступово інтегрується у систему управління персоналом, змінюючи підходи до планування, мотивації та розвитку працівників. Зростання ролі цифрових комунікацій і віддаленої взаємодії зумовлює перегляд традиційних управлінських моделей, що відображає загальні тенденції розвитку теорії управління персоналом [4]. У такому середовищі ефективність управління дедалі більше залежить від здатності організацій пристосувати управлінські

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

процеси до нових форматів роботи.

Поширення дистанційної роботи також впливає на стратегічні орієнтири розвитку організацій, оскільки вона відкриває можливості для залучення працівників незалежно від їхнього місця проживання та оптимізації витрат, пов'язаних з утриманням робочих місць [3]. Водночас така форма організації праці потребує чітко вибудуваної системи комунікацій і координації, що є важливою складовою управлінської діяльності в умовах цифровізації.

Суттєвий імпульс розвитку дистанційної роботи пов'язаний із трансформаціями, що відбулися на ринку праці в останні роки, у результаті чого вона набула ознак стійкого тренду сучасного менеджменту праці [5]. За таких умов дистанційна робота перестає сприйматися як тимчасове рішення і дедалі частіше розглядається як повноцінний елемент організаційної структури.

Таким чином, дистанційна робота поступово займає своє місце серед сучасних форм організації праці, змінюючи звичні уявлення про виконання трудових обов'язків і взаємодію між працівниками та роботодавцями. Її поширення позначається на трудових відносинах і практиці управління персоналом, а також на загальних умовах функціонування організацій.

Розгляд дистанційної роботи в контексті розвитку форм організації праці дає змогу побачити її значення для оновлення трудових відносин, водночас подальше розширення цієї форми потребує узгоджених змін у нормативному регулюванні, управлінських рішеннях і соціальних умовах ринку праці.

Література:

1. Berezka A. Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*. 2012. № 28. S. 97–115.

2. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024 №. 1. P. 177-184. DOI: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21

3. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: Monograph. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024, pp. 63-76.

4. Zaika S., Shaforenko S. Main stages and trends of the development of personnel management theory. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1

5. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд

сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39

6. Коваленко О.О. Надомна робота і дистанційна робота: методологічний аспект розмежування понять нетрадиційних форм організації праці. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024 № 2. P. 15-19. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-3

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА КООРДИНАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Дерев'янко Д.В. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні соціально-економічні зміни істотно ускладнюють управління на різних рівнях, що підвищує вимоги до змісту та якості управлінських рішень. Керівники дедалі частіше змушені працювати в умовах обмеженого часу, неповної інформації та нестабільних умов функціонування систем. За таких обставин особливого значення набуває усвідомлення ролі управлінських рішень як основи узгодження управлінських намірів із реальними можливостями їх реалізації.

Управлінське рішення виступає формою закріплення вибору варіанта поведінки, який визначає подальший перебіг управлінського процесу. Саме через рішення відбувається перехід від аналізу ситуації до організації виконання запланованих заходів. Зміст рішення залежить від рівня управління, характеру завдань та наявних ресурсів, що зумовлює необхідність їх систематизації за різними ознаками. Така класифікація дозволяє впорядкувати управлінську діяльність і підвищити узгодженість рішень у межах соціально-економічних систем [1].

Процес прийняття управлінських рішень складається з послідовних етапів, кожен з яких має самостійне значення для кінцевого результату. Виявлення проблемної ситуації, формування можливих варіантів, вибір рішення та організація його виконання перебувають у тісному взаємозв'язку. Порушення цієї послідовності або формальне ставлення до окремих етапів ускладнює досягнення запланованих цілей і знижує керованість процесів [3].

Поширення цифрових технологій змінює умови підготовки та прийняття управлінських рішень. Зростає обсяг доступної інформації, прискорюється її обробка та з'являються нові можливості для аналізу

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

ситуацій. Разом з тим використання цифрових засобів не замінює управлінського вибору, а лише впливає на спосіб його підготовки [4]. За таких умов особливої ваги набуває здатність поєднувати аналітичні дані з професійним судженням суб'єкта управління.

Окреме місце в системі управління займають адміністративні управлінські рішення, які забезпечують узгодження діяльності різних структур і виконавців. Вони спрямовані на впорядкування процесів, розподіл повноважень і визначення відповідальності. Теоретичне осмислення адміністративних рішень дозволяє краще зрозуміти їх значення для підтримання керованості соціально-економічних систем і запобігання дезорганізації управлінської діяльності [2].

Суттєвим чинником, що впливає на зміст і форму управлінських рішень, є рівень невизначеності. Обмеженість інформації та швидка зміна умов функціонування змушують керівників приймати рішення без повної впевненості щодо їх наслідків [3]. У таких ситуаціях зростає значення чіткого структурування процесу прийняття рішень і усвідомлення можливих варіантів розвитку подій.

У складних соціально-економічних умовах управлінські рішення виконують координуючу роль, забезпечуючи узгодження цілей, ресурсів і управлінських впливів. Від якості цих рішень залежить здатність систем зберігати керованість і підтримувати цілісність управлінських процесів [5]. Саме тому дослідження управлінських рішень залишається важливим напрямом наукової роботи у сфері управління.

Управлінські рішення становлять основу координації соціально-економічних змін, оскільки через них забезпечується впорядкування управлінських процесів і узгодження управлінських намірів із можливостями їх реалізації. Послідовність прийняття рішень, урахування умов функціонування системи та обґрунтований вибір варіантів поведінки сприяють збереженню керованості та передбачуваності розвитку. Подальші наукові дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на уточнення процедур прийняття управлінських рішень і вдосконалення механізмів їх реалізації.

Література:

1. Svitlana Zaika, Igor Shaforenko. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal.* 2024. Vol. 5. No. 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9

2. Zaika Svitlana, Shaforenko Igor. Conceptual approaches to administrative decision-making. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie*

elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14.03.2024. Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków: PISzW «Charkowski Uniwersytet Technologiczny «SHAG», Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. 2024, pp. 189-196.

3. Zaika Svitlana, Shaforenko Igor. Optimization of the stages of accepting administrative decisions to minimize the impact of uncertainty. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives:* Monograph. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024, pp. 50-62.

4. Єрьомін М. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 10. С. 56-62. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-8

5. Руденко О., Шнайдер Р. Менеджмент в умовах кризи: інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-82

КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Дорофеєва А.О., здобувачка вищої освіти [*]
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Корпоративне волонтерство (КВ) є інструментом реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що набуває все більшої популярності в сучасному світі. Це вимагає добровільної участі співробітників у соціальних заходах, ініціативах або заходах підтримки, що спрямовані на допомогу громаді. КВ виникло у другій половині XX століття та почало активно розвиватися та глобалізуватися на початку XXI століття. Існує точка зору, що зростання корпоративного волонтерства пов'язане з розвитком та зростанням легітимності концепції корпоративної соціальної відповідальності. І хоча спочатку КВ розглядалося як філантропічна практика, воно трансформувалося в інтегровану стратегію КСВ підприємств. У деяких дослідженнях підкреслюється зміщення акцентів від КВ як елемента КСВ до КВ як незалежного бізнес-процесу [1, с.11]. Однак, як правило, компанії інтегрують свої волонтерські програми у свої соціальні ініціативи, управляють ними в рамках своїх підрозділів КСВ та звітують про них у своїх соціальних звітах, зокрема звіті про сталий розвиток. Згідно з

[*] *Науковий керівник – Антощенкова В.В., д.е.н., професор*

деякими поглядами, корпоративне волонтерство є найкращим проявом соціальної відповідальності підприємства, воно втілює соціальні програми розвитку.

Корпоративне волонтерство, передбачає участь організацій у соціальних ініціативах і програмах, що сприяють суспільному розвитку, набуває ролі важливого інструменту у зміцненні відносин з ключовими стейкхолдерами в контексті управління їхньою лояльністю для забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища та ресурсної кризи [2, с.147]. Корпоративне волонтерство приносить значну вигоду всім зацікавленим, створюючи позитивний вплив не лише на компанію, а й на суспільство в цілому. Стейкхолдери (зацікавлені сторони) – це фізичні особи, групи або організації, які мають інтерес, залежать від діяльності компанії/проєкту або безпосередньо впливають на них. До них належать інвестори, клієнти, співробітники, постачальники, органи влади, що впливають на якість продукту та успіх бізнесу. Переваги корпоративного волонтерства представлені в таблиці 1 [3].

Таблиця 1

Переваги корпоративного волонтерства

Зацікавлені сторони	Переваги
Для працівників	Підвищення залученості.
	Розвиток навичок.
	Покращення морального стану.
Для клієнтів	Позитивний імідж бренду.
	Зміцнення відносин.
Для місцевої громади	Соціальний розвиток.
	Залучення ресурсів.
Для суспільства	Покращення соціальних умов.
	Стимулювання громадянської активності.
Для постачальників	Покращення відносин.
	Спільні ініціативи.
Для акціонерів	Зростання вартості компанії.
	Довгострокові вигоди.
Для уряду	Зменшення соціальних витрат.
	Партнерство.

Ефективна внутрішня комунікація є ключовим фактором для стимулювання корпоративного волонтерства серед співробітників. Волонтерські програми сприяють більшій залученості працівників до корпоративної культури, що допомагає працівникам розвивати нові

навички, вдосконалювати лідерські якості та підвищує рівень задоволеності роботою. Волонтерство сприяє розвитку корпоративної культури та створює позитивний робочий клімат. Програма корпоративного волонтерства є ефективним інструментом для підвищення задоволеності та лояльності співробітників, а також для їх утримання. Клієнти часто надають перевагу компаніям, що активно беруть участь у волонтерстві. Корпоративне волонтерство може сприяти покращенню взаємодії між компанією та її споживачами, створюючи більше довіри, що допомагає вирішувати соціальні проблеми. Волонтерські програми можуть мати значний вплив на розвиток суспільства в цілому, підвищуючи рівень життя та створити культуру допомоги в суспільстві. Соціально відповідальний бізнес має менші ризики, що може підвищити його цінність на ринку. Інвестиції в корпоративне волонтерство можуть призвести до зростання прибутковості в майбутньому. Також варто зауважити, що активне КВ може знижувати навантаження на державні ресурси в сфері соціальних послуг та призвести до більш ефективного вирішення соціальних проблем. Корпоративне волонтерство також тісно пов'язане з Цілями сталого розвитку.

Отже, корпоративне волонтерство є важливим інструментом для покращення соціальної відповідальності компаній, розвитку команди та позитивного впливу на суспільство. Використовуючи волонтерські програми, компанії можуть зміцнювати свої відносини з громадами та значно підвищувати свій імідж. Хоча основний акцент робиться на соціальних аспектах, корпоративне волонтерство значно впливає на фінансові показники компанії. Дуже часто, корпоративна відповідальність функціонує для прикриття комерційних інтересів. Корпоративне волонтерство має значний потенціал для управління людськими ресурсами. Вцілому корпоративне волонтерство є багатогранним явищем, яке вимагає комплексного підходу та постійного вивчення для оптимізації його переваг та мінімізації ризиків. Це інструмент, який дозволяє підприємству одночасно досягти економічних, соціальних та екологічних цілей.

Література:

1. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки : зб. наук. пр. . Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*. Київ : КНЕУ. 2023. Вип. 30. С. 6-14. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39942

2. Наумова О., Копил А.. Корпоративне волонтерство як інструмент управління лояльністю стейкхолдерів організації. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2024. (4(76). С. 145–154. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-146-154

3. Саприкіна М. Корпоративне волонтерство: із чого починати? Рекомендації для компаній. Київ: ТОВ «Фарбований Лист», 2011. 53 с.

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ємець В.М. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Лідерство в сучасній управлінській практиці дедалі частіше розглядається як визначальний елемент формування управлінських рішень, оскільки саме через стиль керівника реалізується вплив на персонал, визначається характер взаємодії в колективі та формується внутрішня атмосфера організації. При цьому стиль лідерства не можна зводити лише до особистісних рис керівника, адже він проявляється у способах прийняття рішень, розподілі повноважень, характері комунікації та ступені участі працівників у виробленні управлінських рішень, що безпосередньо пов'язано з їх класифікацією та змістовим наповненням [3].

Різноманіття стилів лідерства свідчить про те, що управління не має універсальної форми, придатної для всіх організаційних ситуацій, оскільки вибір способу керівництва залежить від особливостей колективу, характеру завдань і рівня відповідальності працівників. Узагальнення сучасних типологій дозволяє виокремити авторитарний, демократичний, делегативний, трансформаційний та інші стилі, кожен із яких по-своєму впливає на поведінку персоналу та процес прийняття рішень [1]. Разом із цим варто враховувати, що в реальній управлінській діяльності стилі рідко існують у «чистому» вигляді, а найчастіше поєднуються залежно від ситуації [6].

З огляду на це стиль лідерства набуває значення чинника, який визначає як організацію праці, так і здатність підприємства до оновлення та розвитку. Зв'язок між стилем керівництва та інноваційною активністю організації простежується у працях зарубіжних авторів [1, 2], де доведено, що демократичні та трансформаційні форми лідерства сприяють активнішому залученню персоналу до процесів навчання й генерування нових ідей. Така залежність пояснюється тим, що

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

відкритість до обговорення, підтримка ініціативи та довіра в колективі формують середовище, у якому працівники відчувають відповідальність за спільний результат.

У вітчизняній управлінській площині стиль лідерства дедалі частіше розглядається у зв'язку з переосмисленням ролі керівника в діяльності підприємства, оскільки саме характер керівництва визначає, яким чином поєднуються адміністративні методи, координація роботи персоналу та підтримка професійної ініціативи. Практика свідчить, що ефективність функціонування організацій значною мірою залежить від здатності керівника поєднати вимоги дисципліни з конструктивним діалогом і партнерською взаємодією, що створює передумови для узгодженого прийняття управлінських рішень [3].

Водночас у діяльності сучасних підприємств усе ширше застосовуються нові управлінські технології, пов'язані з розширенням інформаційної підтримки керівних рішень, удосконаленням комунікацій та впорядкуванням процедур управління [4]. За таких обставин стиль лідера визначає, наскільки органічно ці інновації інтегруються у повсякденну роботу, адже саме керівник формує ставлення колективу до змін і задає тон управлінській культурі підприємства.

Суттєве значення має й те, що сучасне розуміння лідерства пов'язується з орієнтацією управлінських рішень на суспільні очікування та відповідальність організації перед зацікавленими сторонами [5], що означає, що стиль керівництва не обмежується регулюванням внутрішніх процесів, а передбачає врахування ширшого соціально-економічного контексту функціонування підприємства.

Поширення інформаційних технологій у сфері управління додатково змінює вимоги до лідера, оскільки робота керівника дедалі більше пов'язана з аналізом даних, плануванням ресурсів і координацією різних напрямів діяльності [6]. У такій ситуації важливо поєднувати здатність організувати спільну роботу колективу з умінням інтерпретувати аналітичні матеріали та приймати виважені рішення.

Отже, стиль лідерства постає як цілісний прояв професійних якостей керівника, його досвіду та умов функціонування підприємства, що безпосередньо впливає на зміст управлінських рішень і характер розвитку організації. Усвідомлене використання різних моделей керівництва та їх поєднання відповідно до конкретних управлінських ситуацій створює підґрунтя для вдосконалення управлінської діяльності та підтримання послідовного розвитку підприємства.

Література:

1. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. *Website hubspot.com*. September 14. 2023. URL: https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles

2. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*. 2022. № 14(6). С. 32-49. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063249.

3. Svitlana Zaika, Igor Shaforenko. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9

4. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

5. Перерва І.М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248

6. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149

7. Швець Г.О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 124–129. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214

СТРАТЕГІЧНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зубаха А., здобувачка вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Управління аграрним виробництвом на сучасному етапі розвитку глобальної економіки постає як надскладна багаторівнева система, що вимагає постійної адаптації до динамічних трансформацій у природних, технологічних та соціально-економічних сферах.

Ефективне управління в галузі дозволяє забезпечити не лише стабільність продовольчої системи та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, а й раціональне використання обмеженого ресурсного потенціалу планети [1].

Протягом останніх десятиліть аграрний сектор зазнав суттєвих

* *Науковий керівник – Краля В.Г., к.е.н., доцент*

трансформацій, що супроводжувалися фундаментальною зміною парадигм управління. Ринкові реформи, поява проривних технологій, глобалізаційні процеси та зростання ролі концепції сталого розвитку зумовили необхідність пошуку нових моделей управлінського впливу.

Критично важливою особливістю управлінських рішень в аграрному виробництві є їхня дедалі більша залежність від екзогенних факторів, таких як кліматичні зміни, коливання світових ринків, регуляторна політика та соціальна стабільність.

В умовах глобальної невизначеності адаптація аграрного менеджменту стає ключовим інструментом виживання та розвитку підприємств. Останні наукові дослідження у сфері теорії управління аграрним виробництвом свідчать про зростаючий інтерес до міждисциплінарних та адаптивних моделей, які інтегрують інституційний аналіз із цифровими технологіями та екосистемним підходом. Зокрема, екосистемний підхід фокусується на поєднанні принципів біорізноманіття та екологічної стійкості безпосередньо у виробничих стратегіях підприємств.

Еволюція теоретичних підходів до управління аграрним виробництвом відображає ширші трансформації в економічній думці. Початкові концепції формувалися в рамках класичної школи, де основний акцент робився на механістичному підході до організації праці та максимізації врожайності будь-якою ціною. Однак сучасна парадигма розглядає агропідприємство як складну живу систему, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем.

Усвідомлення необхідності перетворень починається з позитивного налаштування керівника та його управлінської команди на зміни. Широке залучення колективу до обговорення планів інновацій, всебічна підтримка та мотивація працівників є фундаментом, що забезпечує високу результативність діяльності аграрних підприємств. Керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати специфіку галузі та комбінувати, доповнювати або корегувати методи управління змінами залежно від конкретної ситуації [2].

Управління стратегічними змінами в аграрному секторі вимагає використання структурованого інструментарію. Можна виділити п’ять основних груп методів, які адаптуються під специфічні потреби агропідприємств[4]:

1. Методи, орієнтовані на персонал та організаційну культуру. Прикладом є метод DELPHI, який адаптується для покращення відносин між працівниками через відкриті дискусії, ідентифікацію проблем у довгострокових програмах та розробку гнучких графіків роботи й програм "якості життя".

2. Завдання- та технологічно-орієнтовані методи. Сюди належать SWOT-аналіз, логістична концепція JUST-IN-TIME (із використанням інструментів динамічного моделювання, таких як iThink або ReThink), ARIS ToolSet для аналізу бізнес-процесів та PQM (Process Quality Management). Моделі адаптуються для реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження ощадливого виробництва.

3. Структурно-стратегічні методи. Основним інструментом виступає PEST-аналіз, який дозволяє забезпечити гнучкість організаційних структур та фасилітувати планування стратегічних змін.

4. Дегресивні методи (CRM та управління розвитком). Включають модернізацію обладнання, розбудову команд та зміни в лідерстві, що спираються на сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

5. Проєктні методи. Такі інструменти, як PERT та графіки Ганта, адаптуються для проєктування специфічних аграрних циклів, оцінки робіт та планування ресурсів.

Успішна адаптація вказаних моделей залежить від джерела кризових явищ, обраної антикризової стратегії, наявного ресурсного потенціалу та сили впливу зовнішніх факторів.

Управління змінами в аграрних підприємствах еволюціонує в бік створення гнучких, екосистемних структур, здатних ефективно функціонувати в умовах кліматичної та економічної турбулентності. Ключовими елементами успішної стратегії змін у сучасному агробізнесі є [5]:

● Цифрова трансформація (AgTech) неможлива без одночасної підготовки персоналу та створення культури психологічної безпеки.

● Організації повинні бути готові до глибоких перетворень у способах використання ресурсів та поводження з відходами, де управління змінами стає критичним фактором успіху.

● Для українських підприємств адаптація до інституційних змін означає перехід до стратегій, заснованих на праві власності на землю та інтеграції в європейські ланцюги доданої вартості.

● Використання сучасних методів оцінки еко-ефективності (S-SBM, LCA) дозволяє не лише покращувати внутрішні процеси, а й відповідати глобальним вимогам щодо сталого розвитку.

Література:

1. Антонюк Г. Еволюція теоретичних підходів до управління аграрним виробництвом. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 674-681. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.674

2. Горобець Н. Методи управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах URL:

https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5384/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf

3. Подолання опору змінам - Офісний менеджмент - Підручники для вузів онлайн, URL: https://pidru4niki.com/2015082666263/menedzhment/podolannya_oporu_zminam

4. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1. С. 24–31. URL: https://doi.org/10.31673/2415- 8089.2024.010003

5. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 386–392.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Ільченко А.Є., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби та зростанням рівня невизначеності соціально-економічних процесів. За таких умов забезпечення ефективного розвитку бізнес-систем підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, які визначають стратегічні напрями розвитку, адаптивність підприємства до змін та рівень його конкурентоспроможності. Саме тому дослідження управлінських рішень у контексті ефективного розвитку бізнес-систем підприємства є актуальним напрямом сучасної економічної науки.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до управлінських рішень та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективного розвитку бізнес-систем підприємства в сучасних умовах господарювання.

Питання управлінських рішень і стратегічного управління розвитком підприємств знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема П. Ф. Друкера, С.В. Білоус, Є. Г. Бойка, M. M. Hamonangan, а також у дослідженнях, присвячених стратегічному

* *Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н, доцент*

управлінню розвитком підприємств в умовах кризових і військових викликів.

Управлінські рішення є невід'ємним елементом системи управління підприємством та визначають характер і напрями його розвитку. За П. Друкером управлінське рішення - це свідомий вибір альтернатив, що визначає довгострокові цілі та пріоритети підприємства [5]. У сучасних дослідженнях управлінські рішення розглядаються як результат цілеспрямованого вибору альтернатив, що здійснюється менеджментом з метою досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей підприємства [1].

Бізнес-система підприємства формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, включаючи:

- ресурси;
- операційні процеси;
- організаційні структури;
- стратегічні цілі;
- персонал, технології, фінанси;
- механізми управління.

Ефективність її розвитку значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень із загальною стратегією підприємства та умовами функціонування бізнес-середовища [4]. Стратегічні управлінські рішення забезпечують інтеграцію внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку та визначають перспективи його розвитку [3].

Міжнародні дослідження підтверджують, що якість стратегічних управлінських рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств у межах бізнес-екосистем. Зокрема, доводиться, що ефективне стратегічне прийняття рішень сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Управлінські рішення виступають ключовим чинником забезпечення ефективного розвитку підприємства, оскільки саме вони визначають напрями використання ресурсів, організацію бізнес-процесів та характер взаємодії із зовнішнім середовищем. У наукових дослідженнях підкреслюється, що стратегічні управлінські рішення є основою формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [1].

Особливого значення управлінські рішення набувають в умовах криз та нестабільності. Вітчизняні дослідники зазначають, що в умовах воєнних і економічних викликів стратегічні рішення мають бути спрямовані на забезпечення гнучкості бізнес-системи, швидке реагування на зміни та мінімізацію негативних наслідків зовнішніх загроз [2]. У цьому контексті управлінські рішення виконують не лише

регулюючу, а й стабілізуючу функцію.

Крім того, сучасні підходи до управління розвитком підприємства передбачають орієнтацію на принципи сталого розвитку. Як зазначається у дослідженнях, управлінські рішення мають враховувати економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства, що забезпечує його довгострокову ефективність та стійкість [3].

Управлінські рішення класифікуються залежно від рівня управління та часової перспективи. Найбільш поширеним є поділ на стратегічні, тактичні та оперативні рішення [2; 3]:

- *Стратегічні управлінські рішення* спрямовані на визначення загальних напрямів розвитку підприємства та формування його стратегічних цілей. П. Друкер підкреслював, що стратегічні рішення є основою для формування довгострокових конкурентних переваг та стійкого розвитку організації[4]. Саме вони визначають здатність бізнес-системи до довгострокового розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.
- *Тактичні управлінські рішення* забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів на середньостроковому горизонті та спрямовані на оптимізацію діяльності окремих підсистем підприємства.
- *Оперативні управлінські рішення*, у свою чергу, забезпечують поточне функціонування бізнес-системи та підтримання її стабільності, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій [2].

Узагальнення впливу різних видів управлінських рішень на розвиток бізнес-системи підприємства подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив видів управлінських рішень на розвиток бізнес-системи підприємства

Вид управлінських рішень	Характер впливу	Очікуваний результат для бізнес-системи
Стратегічні	Визначають довгострокові напрями розвитку підприємства.	Забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.
Тактичні	Забезпечують реалізацію стратегії, координацію ресурсів і підрозділів.	Підвищення ефективності діяльності та оптимізація процесів.
Оперативні	Орієнтовані на поточне управління та вирішення щоденних задач.	Підтримка стабільності функціонування та оперативна адаптація до змін.

Отже, управлінські рішення є визначальним чинником ефективного розвитку бізнес-систем підприємства. Якість стратегічних, тактичних та оперативних рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до кризових умов і забезпечувати сталий розвиток. Узгодженість управлінських рішень різних рівнів управління створює основу для формування конкурентних переваг та довгострокової ефективності підприємства.

Література:

1. Hamonangan M. M., Purwana D., Mukhtar S., Wahono P. Strategic Decision-Making and Firm Performance in Business Ecosystem: A Systematic Literature Review // *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. 2022. URL: https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/533/411(дата звернення 03.02.2026).

2. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

3. Бойко Є., Дяченко Ю., Яковенко В. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства. *Управління розвитком складних систем*, (63), 2025. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.54-61.

4. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408

5. Друкер, П. Ф. Ефективний керівник. Київ : КМ-БУКС, 2017. 256 с.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Кара В.В. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор у сучасних умовах дедалі більше орієнтується на впровадження нових рішень, які дозволяють поєднати виробничі можливості з потребами ринку та соціально-економічного розвитку територій. Інноваційний розвиток у цій сфері формується як поступовий процес оновлення, що охоплює технічні, організаційні та управлінські складові [1]. Саме узгодженість цих елементів визначає здатність аграрного сектору забезпечувати стабільність і відтворення

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

ресурсного потенціалу.

Цифрові зміни істотно трансформують управління в аграрному секторі, оскільки відкривають доступ до значних обсягів інформації та створюють умови для більш детального аналізу виробничих показників. Обробка даних у реальному часі дає змогу керівникам своєчасно коригувати управлінські рішення, орієнтуючись на фактичний стан виробництва. У наукових дослідженнях [2; 3] наголошується, що поєднання цифрових рішень з інноваційною діяльністю сприяє більш впорядкованому розвитку аграрних підприємств та підвищенню якості управління.

Особливе значення в цьому процесі має управління ризиками, пов'язаними з упровадженням нових рішень. Інноваційна діяльність у цифровому просторі супроводжується невизначеністю, яка стосується витрат, строків реалізації та очікуваних результатів. Саме тому управлінські рішення потребують попереднього аналізу можливих відхилень і постійного моніторингу показників діяльності. Досвід досліджень у сфері управління інноваціями [2; 4] свідчить, що зниження негативного впливу ризиків досягається завдяки системному підходу до планування та контролю процесів.

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє техніко-технологічний потенціал аграрних підприємств. Його рівень визначає можливість використання сучасних рішень у виробництві та ефективність їх подальшого застосування. При цьому оновлення технічної бази потребує послідовних управлінських рішень, які враховують фінансові можливості та виробничі потреби. Науковці [5] підтверджують, що цілеспрямована робота з розвитком такого потенціалу сприяє поступовому переходу до більш сучасних форм організації виробництва в аграрному секторі.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності залишається одним із визначальних чинників, що впливають на темпи та масштаби впровадження нових рішень. Наявність фінансових ресурсів сама по собі не гарантує позитивних змін, якщо відсутній належний контроль за їх використанням. Саме тому важливого значення набуває аналіз ефективності використання фінансових ресурсів, який дозволяє оцінити доцільність інноваційних витрат і скоригувати управлінські рішення. Дослідження [6] показує, що узгодженість фінансового планування з реальними потребами виробництва сприяє підвищенню рівня інноваційної активності аграрних підприємств.

Управлінський вплив у процесі інноваційного розвитку аграрного сектору проявляється також у здатності координувати

взаємодію між різними рівнями управління. Важливо забезпечити узгодження короткострокових виробничих завдань із довгостроковими цілями розвитку, що дозволяє уникнути фрагментарності рішень і формує цілісне бачення розвитку аграрної сфери. У наукових роботах [3; 5] підкреслюється, що саме управлінська послідовність сприяє ефективнішому використанню інноваційного потенціалу підприємств.

У сучасних умовах інноваційний розвиток аграрного сектору все частіше розглядається як складова соціально-економічного розвитку, що впливає на зайнятість населення, рівень доходів і розвиток територій. Використання цифрових рішень у поєднанні з інноваційною діяльністю створює умови для більш збалансованого розвитку аграрної сфери та підвищення її ролі в економічній системі.

Отже, управління інноваційним розвитком аграрного сектору в умовах цифрових змін потребує узгодження управлінських, фінансових і виробничих рішень, що дозволяє забезпечити поступове оновлення аграрної сфери, підвищити якість управління та сформувати передумови для її подальшого розвитку в межах сучасних соціально-економічних систем.

Література:

1. Dimitrov R., Trunina I., Druzhynina V., Ismailov T., Bilyk M. Innovative supportfor sustainable development of the agricultural sector. *BIO Web of Conferences*. 2024. URL: https://doi.org/10.1051/bioconf/2024114010093.

2. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. № 6. P. 24-45. DOI: https://doi.org/10.56378/MOZS20231805

3. Гончаренко О., Тимощук В. Управлінський аспект розвитку інновацій сільськогосподарських підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 1 (10). С. 19-23. URL: https://doi.org/10.32782/dees.10-4

4. Заїка С.О., Півень А.В. Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навчальний посібник. Харків: «Міськдрук», 2010. 113 с.

5. Крюкова І., Кравчик Ю., Волощук М., Хахалєв Д. Управління інноваційним розвитком техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 342 (1). С. 427-432. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-62

6. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-814.

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Крамаренко К.М., кандидат економічних наук, доцент
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9601-2003

Сучасний менеджмент визначається особливостями соціально-економічного розвитку, які характеризуються економічною, фінансовою та геополітичною нестабільністю, підвищеним рівнем загроз. Нові управлінські технології мають адаптуватися до викликів сьогодення. У зв'язку з цим з'являються нові науково обґрунтовані аналітичні інструменти, які застосовуються в усіх сферах управління, зокрема і у сфері фінансово-економічної безпеки (ФЕБ), де традиційні підходи стають недостатніми.

ФЕБ виступає системоутворювальним механізмом захисту господарської діяльності від ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища та нейтралізації потенційних загроз з урахуванням унікальної організаційно-економічної специфіки конкретного суб'єкта, що забезпечує його стабільне функціонування впродовж поточного періоду, а також формує потенціал розвитку [1]. Водночас ФЕБ розглядається як стан, що характеризується стабільністю, ефективністю та захищеністю від потенційних фінансових загроз і потребує системного підходу до управління.

Системний підхід до питань теорії і практики у сфері ФЕБ передбачає дослідження з позицій теорії безпеки, теорії потенціалів, теорії криз, теорії хаосу та нелінійної динаміки. Це дає змогу виявляти сутність ФЕБ як самостійної системи; розробляти кількісні та якісні показники і критерії; вивчати закони, закономірності та тенденції розвитку на основі сучасних інформаційних технологій; моделювати розвиток відповідних явищ і процесів [2].

Під час дослідження ФЕБ суб'єктів господарювання в умовах нестабільності доцільно враховувати такі компоненти системи управління, як фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, комплаєнс-менеджмент, контролінг, а також цифрову безпеку фінансових потоків. Реагування на виклики ФЕБ у сучасному світі вимагає інтеграції знань з

різних галузей – від фінансів і економіки до права та інформаційних технологій. Управління ФЕБ має ґрунтуватися на стратегіях і методах, спрямованих на забезпечення стабільного та безпечного фінансового стану організації в умовах воєнних ризиків, глобальної фрагментації та високої волатильності [3].

Сучасні аналітичні інструменти дослідження ФЕБ доцільно поділяти на кількісні, якісні та гібридні експертно-аналітичні, ризик-орієнтовані й стійкісно-орієнтовані.

Кількісні інструменти представлені такими групами:

1) класичні фінансові коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності тощо;

2) інтегральні (композитні) індекси ФЕБ – адитивні, мультиплікативні, геометричні моделі, а також моделі типу «дерево показників» або «індикаторний підхід» з нормуванням і зважуванням;

3) економіко-математичні моделі – регресійні, факторні, дискримінантні та інші.

Зазначені інструменти забезпечують об'єктивність розрахунків і порівнянність показників, проте є чутливими до якості, своєчасності та стабільності даних. В умовах різких шоків вони можуть формувати хибні сигнали, що зумовлює потребу їх доповнення іншими групами інструментів.

Якісні та гібридні експертно-аналітичні інструменти включають стратегічні матриці SWOT/TOWS/PESTLE/DESTEP з акцентом на геополітичні, санкційні, енергетичні та кіберфактори; експертні методи (метод Дельфі, мозковий штурм, матриці «ймовірність × вплив»); сценарне планування (розробка базового, песимістичного, оптимістичного сценаріїв, а також сценарію «чорний лебідь»); foresight-техніки та horizon scanning для виявлення слабких сигналів змін. Зазначені інструменти є найбільш ефективними в умовах дефіциту надійних даних, високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, що є характерним для економіки України на сучасному етапі розвитку.

Найбільш актуальною групою аналітичних інструментів дослідження ФЕБ в умовах війни та нестабільності є ризик-орієнтовані та стійкісно-орієнтовані інструменти. До них належать інструменти аналізу фінансових ризиків (CVaR, Expected Shortfall), стрес-тестування (внутрішнє та за регуляторними сценаріями НБУ), аналіз чутливості та

сценарний аналіз впливу ключових змінних (обмінний курс, ціни на енергоносії, обсяги експорту), симуляція Монте-Карло для оцінювання розподілу можливих фінансових результатів, а також інструменти оцінки кібер- та санкційних ризиків фінансових потоків. Ця група інструментів найбільшою мірою відповідає умовам перманентної нестабільності, оскільки орієнтується на екстремальні сценарії та забезпечення стійкості.

В умовах високої нестабільності обов'язковим є комбінування кількісних і якісних методів (тріангуляція даних) з метою підвищення надійності висновків; перехід до моніторингу в режимі майже реального часу та регулярного оновлення моделей; забезпечення адаптивності аналітичної системи; орієнтація не лише на ретроспективні, а передусім на прогнозні (forward-looking) показники; використання альтернативних джерел даних, зокрема великих даних, аналізу тональності новин і соціальних мереж, геопросторових даних та даних про енергоспоживання.

Таким чином, комплексне дослідження ФЕБ в умовах перманентної нестабільності є неможливим без системного підходу з гібридним використанням кількісних, якісних і ризик-орієнтованих інструментів. Аналітичні інструменти перестають бути лише «діагностичним» блоком і трансформуються у стратегічну основу адаптивного управління, збереження життєздатності та формування потенціалу розвитку суб'єкта господарювання. Ключовими чинниками їх ефективності є не кількість застосованих інструментів, а швидкість їх адаптації, якість і актуальність даних, а також рівень інтеграції в систему стратегічного прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Крамаренко К. М., Шарко І. О. Комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2025. № 21. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05

2. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник / В. Бліхар та ін. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с.

3. Недобой С.Ю. Моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 5 (275). С. 25-33. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-25-33

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Краснощок К., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі вдосконалення системи менеджменту підприємства перестало бути факультативним процесом оптимізації та перетворилося на фундаментальну умову виживання в умовах експоненціального технологічного зростання. Станом на 2025 рік система управління розглядається не як статична ієрархічна модель, а як динамічна екосистема, що інтегрує штучний інтелект, гібридні методології та гнучкі організаційні структури. Процес модернізації охоплює глибоку трансформацію стратегічного планування, операційної ефективності та корпоративної культури, де цифрові ініціативи стають центральним стрижнем розвитку [1].

Трансформаційний ландшафт 2025 року визначається декількома макротрендами, серед яких домінує розширення цифрового доступу та інтеграція генеративного штучного інтелекту (GenAI) в усі ланки прийняття рішень.[2] .Дослідження свідчать, що близько 94% організацій активно проводять цифрові ініціативи, а понад 80% керівників вищої ланки вважають штучний інтелект стратегічним пріоритетом, який фундаментально змінить бізнес-моделі протягом наступних п'яти років.

Економічні виклики, такі як інфляційний тиск та уповільнення глобального зростання, змушують підприємства фокусуватися на стійкості (resilience) та гнучкості (agility), що призводить до зростання попиту на специфічні управлінські навички, зокрема стратегічне мислення, емоційний інтелект та здатність до швидкої адаптації. Водночас кліматичні зміни та регуляторні вимоги щодо екологічної відповідальності змушують менеджмент інтегрувати принципи ESG (Environmental, Social, and Governance) у ядро операційної стратегії.

Вдосконалення системи менеджменту вимагає переосмислення процесу стратегічного планування, який має стати більш динамічним та реалістичним. Стратегія більше не є документом, що оновлюється раз на рік; це "живий" процес безперервного сканування горизонту та адаптації [3].

Ефективне управління базується на трьох стовпах: довгостроковому баченні, чіткій організаційній структурі та щоденній

* *Науковий керівник – Краля В.Г., к.е.н., доцент*

операційній досконалості. Вдосконалення передбачає синхронізацію фінансового планування, управління людським капіталом та технологічних активів.

Ключовим інструментом є SWOT-аналіз, який у 2025 році доповнюється сценарним плануванням. Керівництво може готувати відповіді на різні варіанти розвитку ринку, від оптимістичних до кризових. Розподіл ресурсів має базуватися на пріоритетності проєктів, що приносять найбільшу стратегічну цінність, а не на історичних бюджетах підрозділів.

Операційна ефективність досягається через стандартизацію процесів та усунення "вузьких місць". Теорія обмежень (Theory of Constraints) пропонує п'ятикроковий алгоритм для оптимізації таких вузлів: ідентифікація обмеження, його експлуатація, підпорядкування всього іншого цьому обмеженню, розширення обмеження та повторення циклу.

Процес вдосконалення має бути структурованим та поетапним, щоб мінімізувати ризики та забезпечити сталий результат.

1. Виявлення розривів між поточним станом та стратегічними цілями. Аналіз культурної готовності до змін.

2. Вибір організаційної структури та методологічного міксу (наприклад, Lean для виробництва + Agile для R&D).

3. Впровадження або модернізація ERP/CRM систем, міграція в хмару та налагодження потоків даних для BI.

4. Пілотні проєкти з використання генеративного ІІІ та RPA для рутинних операцій.

5. Розгортання нових процесів на все підприємство, активне навчання персоналу та впровадження системи безперервного зворотного зв'язку.

6. Регулярний перегляд KPI, аудит системи управління та коригування курсу відповідно до ринкових змін.

Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах є комплексним процесом, що виходить далеко за межі простої автоматизації. Необхідна глибока інтеграція технологій, методологій та людського капіталу в єдиний злагоджений механізм.

Ключовим фактором успіху є перехід від реактивного управління до проактивного, що базується на даних та штучному інтелекті. Організації, які зможуть поєднати операційну точність Six Sigma, гнучкість Agile та орієнтованість на людину, отримають вирішальну перевагу в економіці майбутнього.

Література:

1. AI in Digital Transformation Strategy 2025: 6 Key Trends for Large companies URL: https://ttms.com/ai-in-digital-transformation-strategy-6-key-trends-for-large-companies/
2. Future of Jobs Report 2025 | World Economic Forum, URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
3. What Is Enterprise Management? - NetSuite, URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/enterprise-management.shtml
4. What Is Enterprise Management? - NetSuite, URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/enterprise-management.shtml
5. Enterprise Management System: A Guide to High-Performance, URL: https://strategium.cc/enterprise-management-system/

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Кременица А.А., здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних реаліях інформаційні системи стали важливим інструментом управління. Інформаційне забезпечення є основою ухвалення обґрунтованих, ефективних і своєчасних рішень у процесах управління й охоплює етапи збирання, опрацювання, зберігання, аналізу та передавання інформації, необхідної для вирішення завдань у конкретній ситуації. Інструменти інформаційного забезпечення допомагають зрозуміти поточний стан системи чи організації, дослідити переваги та недоліки, передбачати результати рішень й оцінити ризики [1].

Сучасні підприємства та бізнес-структури за вимогами часу активно формують управлінські системи, засновані на застосуванні інформаційних технологій та інших методів автоматизації бізнес-процесів. Відбувається цифровізація стратегічного розвитку, а отже, з'являються нові вимоги до формування конкурентних переваг підприємств, до дієвих концепцій їх комерційної діяльності.

Усі питання, пов'язані з цифровою трансформацією бізнесу, невіддільні від інформаційного забезпечення. Його можна уявити, як

* *Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор*

сукупність інструментів, засобів отримання, пошуку, зберігання, накопичення та класифікації інформації. В умовах сьогодення необхідно так організувати функціонування підприємства, щоб було можливим прогнозування ризиків, мінімізація негативних наслідків, і навіть посилення основного результату роботи суб'єкта будь-якого виду діяльності. Створення стабільної системи інформаційного забезпечення на підприємствах повинно бути спрямоване безпосередньо на авторизацію трудових процесів, підвищення продуктивності та ефективності бізнесу.

Інформаційне забезпечення є основою, на якій побудовано всі управлінські процеси в організації. Чітка, структурована й актуальна інформація дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, ефективно управляти ресурсами, контролювати виконання планів та оперативно реагувати на зміни, що забезпечує стабільне й ефективне функціонування підприємства[2].

Інформаційне забезпечення бізнес-процесів для підприємства з кожним роком грає дедалі важливішу роль. При цьому керівництво підприємства повинно досить відповідально підходити до вибору технологій, заходів автоматизації виробничих процесів, а також узгоджувати свої дії із загальною стратегією розвитку підприємства. Важливо, щоб на підприємстві всі підрозділи працювали в одному напрямку, досягаючи певних цілей (короткострокових та довгострокових). А інформаційно-комунікаційні та комп'ютерні технології при правильному застосуванні сприятимуть швидким результатам у керуванні проєктами. При цьому стане можливим миттєва обробка великих обсягів даних, їх класифікація, пошук недоліків та переваг різних рішень у менеджменті, маркетингу або виробництві продукції.

Отже, розвиток інформаційного забезпечення управління допоможе підприємствам не тільки оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити стратегічну перевагу серед конкурентів.

Література:

1. Денис Тарасенко. (2025). Інформаційне забезпечення управління: аналітичний інструментарій і технології. Вісник Книжкової палати / Кн. палата України, Харків. держ. акад. культури. — Київ, 2025. — № 3. — 52 с. С.39-45. **DOI:** https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.3(344).39-45

2. Миколюк О.А., Бобровник В.М. (2021). Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету, № 3. С. 48-49. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-7

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ У ПІДПРИЄМСТВІ

Кузьменко М.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В останні десятиліття питання управління якістю постійно перебувають у сфері пильної уваги вчених і практиків, бо у сучасних умовах ведення бізнесу саме якісні характеристики товарів і послуг визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, їх стабільність та імідж на споживчому ринку. Крім того, в умовах надзвичайно високих темпів розвитку науково-технічного прогресу та впровадження його досягнень у сфери бізнесової діяльності, перманентних змін у зовнішньому середовищі (нормативно-правова база, загострення ринкової конкуренції, лібералізації зовнішньо-торгівельних відносин тощо), ускладнення виробничий систем і процесів саме впровадження сучасних методів менеджменту якості відіграє ключову роль у досягненні успіху.

Формування теоретичних основ менеджменту якості товарів і послуг характеризується значним ступенем невизначеності та великою кількістю науково-методичних підходів. У наукових публікаціях еволюційні етапи розвитку теорії якості у підприємстві систематизовано шляхом умовного поділу на основні етапи: контроль якості, статистичне управління якістю, забезпечення якості, загальне управління якістю, менеджмент якості на основі стандартів та цифрова трансформація управління якістю [1, 2].

Кожний з цих етапів представлено як еволюцію розвитку теорії якості у підприємствах. Вони відображають зміну наукових підходів і методів менеджменту якості від звичайного контролю та виявлення дефектів у готовій продукції до цифрової трансформації управління якістю, що включає в себе автоматизацію процесів контролю, аналіз великих обсягів даних, швидке прийняття управлінських рішень та інтеграцію в єдину систему управління якістю.

Для застосування безпосередньо у конкретних виробничих умовах, поняття «менеджмент якості» адекватно розкривається на основі наступних підходів:

- виробничий – фокус на процеси та ефективність; контроль якості;
- стратегічний – аналіз конкурентного середовища; стратегічне

* *Науковий керівник – Петров В.М., к.е.н., доцент*

управління;

- споживчий – орієнтація на клієнта; індивідуалізація;

- з позицій управління персоналом – залучення персоналу; культура якості;

- інноваційний – впровадження нових технологій; постійне якісне вдосконалення.

У сучасних умовах провадження дієвої, ефективної системи управління якістю повинно стати основою стратегічних та управлінських рішень будь-якого підприємства чи організації для ефективного функціонування, високих результатів та показників діяльності.

У багатьох країнах з розвиненою ринковою економікою, у різних компаніях (фірмах) різних галузей та сфер виробництва постійно досліджуються основні принципи побудови системи управління якістю, здійснюється безперервний моніторинг стану, технічних та економічних показників, аналізується ефективність функціонування системи контролю якості та шляхи її удосконалення.

Оскільки проблема забезпечення та підвищення якості є комплексною, то вирішувати її необхідно і доцільно за допомогою системного підходу, з максимальним використанням сучасних ефективних систем управління.

У системі управління якістю велику роль відграє застосування та дотримання вимог і норм сертифікації та стандартизації. Вони завдають напрямок та вирішують наявні проблеми та задачі щодо підвищення (удосконалення) рівня відповідності нормативам або необхідним параметрам.

У процесі управління якістю продукції і послуг підприємство повинно значну увагу приділяти моніторингу витрат та безповоротних втрат від браку, неліквідів або зниження якісних показників продукції. У сучасному бізнесі доволі поширеною є практика використання процедури рекламацій. Це, насамперед, тісний зворотній зв'язок між постачальником/продавцем та покупцем/споживачем щодо оцінки якості товарів і послуг. Рекламація надає можливість почути, побачити та виправити недоліки і незадовільні показники/властивості продукції. Вона має ланцюгову взаємодію: споживач – продавець – постачальник – виробник. Такий підхід дуже ефективно вирішує проблеми якості в дуже стислі терміни.

Випадки незадовільної якості продукції у виробничій сфері багатьох товарних бізнесів є природніми. Найбільш поширеними причинами їх виникнення є такі: необґрунтовані обсяги закупівель; сезонність виробництва; прорахунки у ринкових прогнозах; невдалий

експеримент в новинках; помилки персоналу; недостатній маркетинговий підхід; негативний вплив погодних умов тощо.

Зменшення фінансових та іміджевих втрат від незадовільної якості продукції і послуг вимагає регулярної роботи з ними, правильних дій та відповідних маркетингових зусиль.

Підприємства повинні розробляти та дотримуватися відповідної стратегії для виконання встановлених показників ефективності та стандарту. Відповідними управлінськими заходами при цьому повинні стати:

- управління неліквідними товарами;
- розробка маркетингових рекомендацій та прогнозів;
- систематичне проведення аналізу попиту на товари та послуги;
- моніторинг, звітність та аналіз для виявлення причин виникнення товарів і послуг, що не користуються попитом (товарний брак (виправний, невиправний); морально застарілий товар; нетоварний вигляд; нестабільність та несвоєчасність постачання (проблеми з логістикою); поява аналогів з кращими характеристиками; обмеження за термінами придатності тощо) [3, 4].

Цілеспрямована робота менеджменту підприємства щодо забезпеченні функціонування ефективної системи управління якістю свідчить про його стабільний розвиток, збільшення обсягів виробництва та реалізації та, як наслідок, – маси прибутку та рентабельності операційної діяльності, що відкриває нові можливості щодо покращення становища на ринку (у тому числі й міжнародному).

Отже, для ефективного управління якістю товарів і послуг на підприємстві необхідно обґрунтовано визначати конкретні цілі, розраховувати показники ефективності, опрацьовувати механізми моніторингу, що дозволяє вірогідно оцінювати результати та оперативно реагувати на відхилення. Крім того, сучасний менеджмент якості – це соціальна відповідальність підприємства, безумовне дотримання ним етичних та екологічних норм і стандартів. Такий системний підхід гарантує високий рівень конкурентоспроможності та постійний розвиток підприємства в сучасних умовах.

Література:

1. Баєва О.І. Теоретичні основи формування системи якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132-135. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25

2. Іщейкін Т.Є.,Вараксіна О.В.,Петренко В.Р. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 53-59. https://doi.org/10.30838/EP.200.53-9

3. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
4. Шатілло В.В. Фінансовий контролінг для малих та середніх підприємств. Харків : Видавничий дім «Пегас», 2024. 184 с.

ЗЕМЛЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

Кулікова В.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Земля виступає основним та незамінним ресурсом сільськогосподарського виробництва, від якості та ефективності використання якого безпосередньо залежать обсяги виробництва, рівень продовольчої безпеки та економічна стабільність аграрного сектору. В умовах ринкових перетворень, зміни форм власності на землю, посилення екологічних загроз і кліматичних ризиків зростає потреба в удосконаленні системи управління земельними ресурсами.

Неефективне землекористування призводить до деградації ґрунтів, зниження родючості та втрати економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що зумовлює актуальність дослідження землі як об'єкта управління. Адже, на відміну від інших ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, земля має унікальні властивості, серед яких можна виокремити територіальну обмеженість, просторову фіксованість, незамінність та здатність до відтворення родючості за умови раціонального використання. Саме ці характеристики зумовлюють необхідність розгляду землі не лише як економічного ресурсу, а як стратегічного об'єкта управління.

У системі сільськогосподарського виробництва земля виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є засобом праці, оскільки забезпечує просторову основу для здійснення агротехнологічних процесів, а з іншого – предметом праці, адже ґрунт зазнає безпосереднього впливу людини в процесі обробітку, удобрення та меліорації. Така подвійність зумовлює складність управління земельними ресурсами та потребує системного підходу до їх використання [1; 2; 3].

На сьогодні управління землею в аграрному виробництві

* *Науковий керівник – Гуторова О.О., к.е.н., доцент*

розглядається як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення раціонального землекористування, збереження та підвищення родючості ґрунтів, а також досягнення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Цей процес включає планування використання земель, організацію землекористування, моніторинг стану ґрунтів, контроль за дотриманням агротехнічних та екологічних вимог, а також оцінювання результативності використання земельних ресурсів.

Особливо важливим елементом в системі управління землею є оптимізація структури землекористування. Вона передбачає раціональний розподіл земель за видами угідь, культурами та напрямами використання з урахуванням природно-кліматичних умов, спеціалізації підприємства та економічної доцільності. Непродумана структура посівних площ, орієнтована виключно на короткострокову вигоду, може призводити до виснаження ґрунтів, зростання витрат і зниження врожайності у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів управління землею є науково-обґрунтована система сівозмін. Її впровадження сприяє збереженню балансу поживних речовин у ґрунті, зменшенню поширення хвороб і шкідників, а також підвищенню стабільності врожайності. Сівозміни виконують не лише агротехнічну, але й управлінську функцію, оскільки дозволяють планувати використання земельних ресурсів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Особливу роль у системі управління землею відіграє оцінювання якісного стану ґрунтів. Родючість є динамічною характеристикою, що змінюється під впливом природних умов та господарської діяльності. Тому ефективне управління землею неможливе без постійного моніторингу показників ґрунтової якості, таких як вміст гумусу, рівень кислотності, структура ґрунту та забезпеченість поживними елементами. На основі отриманих даних формуються управлінські рішення щодо системи удобрення, меліорації та захисту ґрунтів [4].

У сучасних умовах зростає значення екологічного аспекту управління земельними ресурсами через те, що надмірна хімізація, інтенсивний обробіток ґрунту та ігнорування природоохоронних вимог призводять до деградації земель, ерозійних процесів і зниження їх продуктивного потенціалу. У зв'язку з цим управління землею повинно ґрунтуватися на принципах екологізації сільськогосподарського виробництва, що передбачають дотримання балансу між економічною вигодою та збереженням природних ресурсів.

Не менш важливим є врахування впливу зовнішніх факторів,

зокрема кліматичних змін, які істотно ускладнюють процес управління землею. Зростання частоти посух, зливових опадів і температурних коливань підвищує ризики землекористування та вимагає адаптації управлінських рішень. У таких умовах управління земельними ресурсами набуває рис ризик-орієнтованого підходу, що передбачає оцінювання можливих негативних наслідків і розробку заходів щодо їх мінімізації.

Суттєвий вплив на систему управління землею має інституційне середовище, зокрема система земельних відносин, форми власності та орендні механізми. Від стабільності та прозорості земельних відносин залежить зацікавленість суб'єктів господарювання у довгострокових інвестиціях у підвищення родючості ґрунтів. Умови короткострокової оренди, як правило, не стимулюють землекористувачів до впровадження заходів із відновлення земель, що негативно позначається на ефективності управління землею [2].

Управління земельними ресурсами на рівні сільськогосподарських підприємств також передбачає використання сучасних інформаційних та цифрових технологій. Геоінформаційні системи, дистанційний моніторинг земель, цифрові карти ґрунтів дозволяють підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити більш ефективне використання земельного потенціалу.

Отже, земля як об'єкт управління в системі сільськогосподарського виробництва потребує комплексного та системного підходу, який поєднує економічні, екологічні та організаційні аспекти. Ефективне управління земельними ресурсами є необхідною умовою сталого розвитку аграрного сектору, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і збереження природного потенціалу для майбутніх поколінь.

Література:

1. Горлачук В.В., В'юн В.Г., Сохнич А.Я. Управління земельними ресурсами. Миколаїв : МФ НаУКМА, 2002. 316 с.

2. Гуторов А.О. Корпоратизація в аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 256 с.

3. Малік М.Й. Управління земельними ресурсами аграрного сектору України: стан та пріоритетні напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. URL: http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1037/1/3.pdf (дата звернення: 1.02.2026).

4. Третяк Н.А. Розвиток системи управління земельними ресурсами як економічна функція власності на землю. Херсон: Грінь Д.С., 2013. 254 с.

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПРОЗОРОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Лега О.В., кандидат економічних наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0989-8000
Прийдак Т. Б., кандидат економічних наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9257-0419
Яловега Л. В., кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5351-545X
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

Традиційна фінансова звітність не забезпечує комплексного відображення таких факторів, що обмежує можливості оцінювання довгострокової вартості бізнесу та рівня його стійкості. У зв'язку з цим інтеграція ESG-інформації розглядається як ключовий механізм підвищення прозорості та зменшення інформаційної асиметрії між підприємствами та інвесторами [1]. Водночас сучасна практика свідчить про наявність нерівномірності та вибірковості розкриття нефінансових показників, що знижує порівнянність і достовірність корпоративної інформації.

Сучасна модель корпоративної звітності характеризується поступовим переходом до інтегрованого підходу, який передбачає поєднання фінансових і нефінансових даних у єдиній інформаційній системі. Особливу роль у цьому процесі відіграють екологічні аспекти діяльності підприємств, що відображають рівень їхнього впливу на довкілля, ефективність управління ризиками та здатність формувати довгострокову цінність у контексті сталого розвитку [2]. Для поглибленого розуміння особливостей формування екологічної складової інтегрованої звітності проведено аналіз структури розкриттів за ключовими ESG-напрямами, що відображає рівень їх пріоритетності та охоплення у практиці корпоративної звітності – табл. 1. Аналіз структури екологічних розкриттів свідчить про чітке домінування кліматичної тематики, яка охоплює 22 165 компаній, або 100 % вибірки, що підтверджує її пріоритетність у системі ESG-звітності.

Таблиця 1

Структура екологічних розкриттів компаній за ESG-напрямами у 2025 році

Напрям розкриття	Кількість компаній	Частка від загальної кількості, %	Аналітична характеристика
Зміна клімату	22 165	100,0	Ключовий напрям ESG-звітності, сформований під впливом регуляторних вимог і глобальних ризиків
Біорізно-маніття	9 935	44,8	Формується як новий пріоритет у зв'язку з втратою екосистем
Водна безпека	9 922	44,7	Пов'язаний із ресурсними ризиками та сталим використанням води
Пластик	4 262	19,2	Має вибірковий характер розкриття, переважно в окремих галузях
Ліси	3 828	17,3	Найменш охоплений напрям, залежить від галузевої специфіки

Джерело: побудовано за [3; 4]

Такий рівень зумовлений високою регуляторною увагою до кліматичних ризиків і їхнім безпосереднім впливом на фінансову стійкість підприємств. Водночас напрями, пов'язані з біорізноманіттям (9 935 компаній, або 44,8 %) та водною безпекою (9 922 компанії, або 44,7 %), демонструють близькі за значенням показники, що свідчить про формування багатовекторної екологічної звітності та поступове розширення сфери нефінансового розкриття. Фактично ці напрями вже охоплюють майже половину компаній, що підтверджує зростання їх значущості в контексті управління природними ресурсами. Натомість питання управління пластиком та лісовими ресурсами залишаються менш інтегрованими у корпоративну звітність. Зокрема, розкриття інформації щодо пластику здійснюють 4 262 компанії (19,2 %), а щодо лісів – 3 828 компаній (17,3 %). Така різниця порівняно з ключовими екологічними напрямами свідчить про вибірковий характер ESG-звітності та концентрацію уваги компаній на найбільш регульованих і фінансово значущих аспектах. У цілому структура розкриттів демонструє нерівномірність розвитку екологічної складової інтегрованої звітності, де поряд із високим рівнем охоплення кліматичної проблематики спостерігається недостатня інтеграція окремих екологічних аспектів. Це підтверджує необхідність підвищення

комплексності та порівнянності ESG-інформації як складової корпоративної прозорості.

Галузевий аналіз дозволяє оцінити особливості формування корпоративної прозорості залежно від специфіки діяльності підприємств – табл. 2.

Таблиця 2

Галузеві особливості ESG-розкриття: концентрація та рівень прозорості, 2025 р.

Галузь	Кількість розкриттів	Частка в загальній структурі, %	Характеристика ESG-активності
Виробництво	8 613	38,8	Найбільший вплив на довкілля, високий рівень регуляторного контролю
Послуги	5 940	26,8	Поширення ESG-практик у нефізичних секторах
Матеріали	1 819	8,2	Орієнтація на ресурсоємні процеси
Роздрібна торгівля	1 247	5,6	Фокус на ланцюгах постачання
Харчова промисловість і агросектор	1 018	4,6	Вплив на землю, воду та біорізноманіття
Транспортні послуги	966	4,4	Значні викиди, але нерівномірна звітність
Інфраструктура	950	4,3	Довгострокові екологічні впливи
Біотехнології та фармацевтика	733	3,3	Обмежений екологічний фокус
Легка промисловість	384	1,7	Низький рівень розкриття, попри екологічні ризики
Викопне паливо	244	1,1	Потенційно висока екологічна чутливість при низькій прозорості

Джерело: побудовано за [3; 4]

Галузевий аналіз екологічних розкриттів свідчить про суттєву концентрацію ESG-звітності у виробничому секторі, на який припадає 8 613 розкриттів, або 38,8 % загальної структури. Такий рівень прозорості зумовлений значним впливом виробничих підприємств на довкілля та підвищеними вимогами регуляторного контролю. Друге місце займає сфера послуг із показником 5 940 розкриттів (26,8 %), що

свідчить про активне поширення ESG-практик у нефізичних секторах економіки. У сукупності ці два сектори формують понад 65 % усіх розкриттів, що підтверджує їх визначальну роль у формуванні корпоративної прозорості. Інші галузі характеризуються значно нижчим рівнем представлення. Зокрема, сектор матеріалів забезпечує 1 819 розкриттів (8,2 %), роздрібна торгівля – 1 247 (5,6 %), а харчова промисловість і агросектор – 1 018 (4,6 %). Транспортні послуги (966; 4,4 %) та інфраструктура (950; 4,3 %) також демонструють середній рівень прозорості, що пов'язано з їхнім впливом на викиди та використання ресурсів. Водночас окремі галузі характеризуються низькою активністю ESG-розкриття. Зокрема, біотехнології та фармацевтика формують лише 733 розкриття (3,3 %), легка промисловість – 384 (1,7 %), а сектор викопного палива – 244 (1,1 %). Особливої уваги потребує останній, оскільки за високого рівня екологічної чутливості він демонструє мінімальний рівень прозорості. У цілому галузева структура розкриттів свідчить про нерівномірний розвиток ESG-звітності: високий рівень прозорості характерний для секторів із суттєвим екологічним впливом, тоді як у менш регульованих або специфічних галузях зберігаються істотні дисбаланси у розкритті інформації. Це зумовлює потребу у підвищенні узгодженості, повноти та стандартизації нефінансових показників у межах інтегрованої звітності.

Отримані результати підтверджують, що інтегрована звітність виконує функцію інструменту зниження інформаційної асиметрії та формування довіри інвесторів, забезпечуючи більш комплексне відображення діяльності підприємств. Водночас ефективність її застосування залежить від рівня розвитку галузевих практик та регуляторного середовища. Таким чином, подальший розвиток інтегрованої звітності пов'язаний із поглибленням її змістовного наповнення, розширенням охоплення ESG-показників та забезпеченням їх порівнянності, що сприятиме підвищенню прозорості бізнесу та обґрунтованості управлінських рішень.

Література:

1. Лега О. В., Безкровний О. В., Канцедал Н. А., Лиженков В. Г., Шейко А. Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566

2. Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115

3. Keeping pace: Disclosure data factsheet 2025. CDP. 2025. URL: https://www.cdp.net/en/insights/keeping-pace-disclosure-data-factsheet-2025
4. CDP scores and A lists. CDP. 2025. URL: https://www.cdp.net/en/data/scores

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Литвиненко С.В., здобувач вищої освіти
Корченко Д.О., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м.Харків, Україна

Сучасна глобалізація та посилення впливу громадської думки змушують організації формувати і підтримувати позитивний імідж задля забезпечення свого подальшого розвитку та існування. Постійний прогрес у сфері інформаційних технологій ще більше акцентує увагу на необхідності працювати над створенням і збереженням високої репутації в очах усіх учасників соціально-трудових відносин. Саме імідж визначає рівень привабливості організацій, впливаючи на прийняття рішень щодо співпраці чи відмови від неї. Цей фактор безпосередньо позначається на рентабельності та стабільності функціонування організації, що робить тему іміджу надзвичайно важливою, особливо в умовах жорсткої конкуренції та насиченості ринку пропозиціями. У таких умовах створення позитивного образу стає одним з ключових елементів виживання організації в ринковому середовищі [1]. У цьому контексті Інститут дослідження репутації (проєкт Global Pulse) визначив ключові чинники впливу на формування суспільного образу компанії, до яких належать якість продуктів і послуг, ефективність корпоративного управління та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності [2]

Формування іміджу організації є предметом дослідження вчених із різних наукових галузей, зокрема психології, соціології, економіки та менеджменту. Незважаючи на певну теоретичну аморфність терміну, дослідження, присвячені цій тематиці, мають ключове значення. Адже імідж організації виступає цінним компонентом його нематеріальних активів, що вимагає системного і фахового управління для забезпечення її ефективності [3].

У процесі об'єктивного формування іміджу організації задіяні

* *Науковий керівник – Таран О.М., к.е.н., доцент*

наступні сторони:

– Власники та топ менеджери: вони відіграють ключову роль у визначенні місії, цілей існування, стратегічних напрямів розвитку, умов функціонування, правил поведінки як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі [4]. Крім того, їх дії та стиль взаємодії із середовищем визначають загальну поведінкову модель організації.

– Працівники: саме вони забезпечують якість роботи та послуг, будують ефективну комунікацію з зовнішнім середовищем, керівництвом і колегами. Рівень їхнього задоволення роботою, ставлення до ресурсів компанії та загальна атмосфера в колективі суттєво впливають на імідж.

– Партнери (постачальники, посередники, фінансові установи): вони також впливають на якість продукції та послуг, які пропонує компанія.

– Зовнішнє інформаційне середовище: різноманітні джерела, що розміщують інформацію про організацію, відгуки про її діяльність, описують саму організацію або її сферу діяльності та інтересів.

– Клієнти: їхні характеристики та відгуки про отримані товари чи послуги є важливим елементом іміджу. Їхня подальша взаємодія з організацією формує уявлення про неї в зовнішньому середовищі.

– Інвестори: довіра до організації, реакція на економічні фактори, тривалість співпраці та рекомендації від інвесторів значно впливають на репутацію організації.

– Конкуренти та деструктивно налаштовані сторони: фізичні, і юридичні особи [4], що можуть займатись демпінгом, переманювати виконавців, партнерів і клієнтів, що створює додаткові виклики для іміджу організації.

Формування позитивного іміджу організації є вирішальним чинником для підвищення його престижу та конкурентоспроможності, що, у свою чергу, сприяє розширенню присутності на нових ринках збуту. Це забезпечує зростання як соціального, так і економічного ефекту. Створення іміджу являє собою складний багатокомпонентний процес, що передбачає застосування різноманітних підходів та інструментів. Жоден із наявних підходів не можна вважати абсолютно досконалим, оскільки вони потребують адаптації елементів з інших методик. При розробці іміджу організації оптимальним є комбінований підхід, який базується на врахуванні запитів споживачів, інтересів інвесторів і партнерів, а також життєвого циклу продукту та самого підприємства. Це створює потенційні можливості для удосконалення іміджевих стратегій [5]. Керівництво повинно усвідомлювати важливість залучення кваліфікованих спеціалістів до процесу

формування іміджу. Лише професіонали здатні враховувати різноманітні потреби зацікавлених сторін і цільових аудиторій, що є ключовим чинником для створення ефективного іміджу компанії.

Література:

1. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 75–80. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.75

2. Перевозова, І., Жарська, Т., & Шпінь, В. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-88

3. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Кадирус А. О., Самсонов І. В. Імідж підприємства та основні етапи його формування *Інвестиції: практика та досвід,* №22/2023. DOI: 10.32702/23066814.2023.22.128

4. Литвиненко К.О., Погосян К.В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 31 (70). №2. 2020. С.24-28. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/7.pdf

5. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Система формування іміджу підприємства. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/53-Article%20Text-101-1-10-20181217.pdf

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ліснiченко О.О., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-4930-4916
Веклич Д.М., здобувач вищої освіти
Сідак І.В., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна

В умовах глобалізаційних процесів, прискореної цифровізації та посилення вимог до сталого розвитку корпоративна культура набуває статусу одного з ключових нематеріальних ресурсів організації. Саме вона формує ціннісні орієнтири персоналу, визначає рівень готовності працівників до інновацій, цифрових змін і впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності. Цифрова трансформація змінює традиційні моделі управління, комунікації та організації праці, що потребує переосмислення ролі корпоративної культури як

інструменту адаптації підприємств до нових умов функціонування.

Одночасно стратегія сталого розвитку вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у систему управління, що неможливо без сформованої культури залученості, відповідальності та безперервного навчання. У цьому контексті корпоративна культура виступає важливим фактором забезпечення узгодженості стратегічних рішень, підвищення мотивації персоналу та результативності цифрових перетворень. Враховуючи зростання значущості ESG-підходів, цифрових технологій і людського капіталу, дослідження корпоративної культури як чинника реалізації стратегії сталого розвитку є своєчасним і практично значущим для сучасних організацій.

Добре розвинена цифрова культура має вирішальне значення для успішної цифрової трансформації, що дозволяє організаціям узгоджувати свої стратегії зі сталими практиками [1]. Сприяння цифровій культурі покращує навички та знання працівників, які є життєво важливими для використання цифрових технологій до сталого розвитку [2]. Наприклад, формування цифрової корпоративної культури включає навчання персоналу новими технологіями, впровадження політики кібербезпеки та інтеграцію ШІ в робочі процеси, що посилює економічну безпеку [3].

У цьому контексті особливої ваги набуває роль управлінських підходів і лідерства у формуванні ціннісних орієнтирів персоналу. Саме через механізми корпоративної культури та стиль керівництва забезпечується практична реалізація принципів сталого розвитку в повсякденній діяльності організації, що зумовлює необхідність звернення до концепцій трансформаційного лідерства як одного з ключових чинників підвищення ефективності та інноваційного потенціалу підприємств. Хоча сильна корпоративна культура може стимулювати стійкі практики, організації можуть зіткнутися з проблемами трансформації існуючих культур для задоволення нових цифрових вимог. Стійкість до змін і відсутність ефективних механізмів можуть перешкоджати прогресу. Однак вирішення цих проблем може призвести до підвищення адаптивності та конкурентних переваг у цифрову епоху [4].

В Україні уже з'являється в проєктах на кшталт UNITWIN, де поєднуються зелена та цифрова трансформації в корпоративному управлінні [5]. Аналіз ключових елементів корпоративної культури свідчить про їх безпосередній вплив на реалізацію стратегії сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. Зокрема, розвиток цифрових компетенцій і системи безперервного навчання персоналу сприяє підвищенню адаптивності організацій до впровадження

штучного інтелекту та автоматизованих рішень, що розглядається як один із провідних трендів корпоративного навчання у 2026 році [6]. Водночас формування етичних принципів та соціальної відповідальності забезпечує інтеграцію «зеленої» трансформації в управлінські практики, що підтверджується реалізацією міжнародних та галузевих ініціатив у сфері сталого розвитку.

Важливим чинником є також здатність організацій до адаптації змін, яка виступає передумовою довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, розглядаючи корпоративну культуру як стратегічний ресурс розвитку. Окремої уваги потребує компонент кібербезпеки та довіри, що в умовах цифрової економіки набуває системоутворюючого значення, забезпечуючи економічну стабільність підприємств і захист інформаційних активів. Сукупність зазначених елементів формує цілісну модель корпоративної культури, орієнтовану на підтримку сталого розвитку та ефективну інтеграцію цифрових технологій у діяльність сучасних організацій.

Отже, дослідження показало, що ефективне поєднання цифрових технологій із цінностями сталого розвитку сприяє підвищенню адаптивності підприємств, зміцненню економічної безпеки та формуванню довіри з боку стейкхолдерів.

Для українських підприємств особливо актуальним є впровадження стратегій звітності зі сталого розвитку, адаптованих до цифрових вимог, з акцентом на корпоративну культуру як елемент конкурентоспроможності. Розвиток цифрових компетенцій, трансформаційне лідерство, посилення етичних стандартів і впровадження практик кібербезпеки створюють підґрунтя для інтеграції «зеленої» трансформації та забезпечують довгострокове зростання.

Таким чином, формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та принципи сталого розвитку, слід розглядати не лише як внутрішній управлінський інструмент, а як стратегічний ресурс, що підвищує стійкість підприємств до зовнішніх викликів, розширює доступ до «зелених» фінансів і сприяє зміцненню позицій українського бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.

Література:

1. Gorjian Khanzad, Z. and Guyabadi, A. (2022) Digital Strategy: The Role of Corporate Culture. Open Journal of Business and Management, 10, 2974-2995. doi: 10.4236/ojbm.2022.106147 (дата звернення 05.02.26р)

2. Kvilinski, A., Merritt, P., Wrublevsky, L. (2024). Achieving the Sustainable Development Goals through Digital Culture: A Review of Global Research. Cultural Management: Science and Education, 8 (1), 61-80. doi:10.30819/cmse.8-1.04 (дата

звернення 05.02.26р)

3. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека. URL: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c22e5f16-3a46-4b5b-8a3c-1214f9a0ab77/content

4. Шпильова, В., Білик, В., Романенко, М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2025. 349–356. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44

5. Міжнародний проєкт UNITWIN. URL: https://sumypost.com/sumynews/suspilstvo/mizhnarodnyj-proyekt-unitwin-snau-sered-partneriv-iz-formuvannya-navychok-twin-transition/

6. Тренди корпоративного навчання на 2026 рік. URL: https://www.kuka.tech/blog/trendi-korporativnogo-navchannya

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Лук'янова Н.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку українських підприємств характеризується значною нестабільністю та постійними змінами, що зумовлені складною соціально-економічною ситуацією в країні. У таких умовах особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління персоналом, оскільки саме працівники є основним ресурсом підприємства та визначають його здатність ефективно функціонувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються в Україні, істотно впливають на ринок праці, організацію трудових відносин і кадрову політику підприємств. Вимушена міграція населення, мобілізаційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання психологічного навантаження на працівників ускладнюють процеси добору, адаптації та утримання персоналу. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують перегляду та вдосконалення [1].

* *Науковий керівник – Петров В.М., к,е,н,, доцент*

Управління персоналом у сучасних умовах охоплює не лише планування чисельності працівників і контроль виконання трудових обов'язків, а й створення безпечних умов праці, підтримку стабільності зайнятості та збереження працездатності колективу. Як зазначають дослідники, ефективна система управління персоналом повинна поєднувати управлінські, організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу на працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є формування гнучкої системи мотивації. У період соціально-економічної нестабільності працівники дедалі більше цінують не лише рівень матеріального забезпечення, а й моральну підтримку з боку керівництва, можливість професійного розвитку і кар'єрного зростання, гнучкі режими роботи та відчуття соціальної захищеності. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів позитивно впливає на рівень закріплення персоналу за постійним місцем роботи та зниження плинності кадрів.

У сучасних складних соціально-економічних умовах окремої уваги потребує питання психологічної підтримки персоналу. Підвищений рівень тривожності, емоційне вигорання та стрес негативно впливають на продуктивність праці й соціально-психологічний клімат у колективі. У цьому контексті доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підтримку психо-емоційного стану працівників, зокрема розвиток внутрішніх комунікацій, формування атмосфери довіри, корпоративної культури, забезпечення зворотного зв'язку та елементів наставництва в колективі [2-4].

Крім того, актуальним напрямом удосконалення управління персоналом є використання сучасних інформаційних і цифрових технологій. Автоматизація кадрового обліку, впровадження HR-інформаційних систем та використання електронних інструментів управління персоналом дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень і зменшити адміністративне навантаження (Вінтоняк, 2023). Разом із тим, цифровізація кадрових процесів має поєднуватися з орієнтацією на людину як ключовий елемент організації.

Отже, удосконалення системи управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах є необхідною умовою стабільного функціонування підприємств. Поєднання ефективної мотивації, розвитку професійних компетентностей, психологічної підтримки персоналу та впровадження сучасних управлінських технологій сприяє підвищенню стійкості підприємства та високого рівня його конкурентоспроможності.

Література:

1. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83

2. Гірняк, К. М., Тарасович, Л. В. (2025). Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06

3. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

4. Черевань, І., Коваленко, Ю.,Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14

СИСТЕМА TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

Мащенко В.Ю., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

На сучасному етапі розвитку економіки більшість українських підприємств зосереджені на процесах реструктуризації та підвищення рівня ділової досконалості, що зумовлено посиленням конкурентної боротьби на світових ринках, де вирішальним чинником успіху є не лише ціна, а, насамперед, якість продукції та послуг. Саме тому питання ефективного управління якістю набуває особливої актуальності для українського бізнесу [4].

Наразі, одним із найрезультативніших інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства вважається впровадження сучасних концепцій менеджменту, зорієнтованих на безперервне удосконалення управлінських процесів. У світовій практиці значного поширення набула концепція загального управління якістю (TQM – Total Quality Management), яка довела свою високу результативність у забезпеченні стабільного розвитку, зростанні довіри споживачів і підвищенні ефективності виробництва [2; 5].

Проте, в українських реаліях більшість підприємств і досі використовують застарілі підходи до управління якістю, що не відповідають сучасним вимогам глобального ринку, що суттєвим чином

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

знижує їхню конкурентоспроможність і обмежує можливості інтеграції у світову економіку. У зв'язку із цим, адаптація систем TQM до умов українського бізнес-середовища виступає важливим завданням, реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності управління, поліпшенню якості продукції та формуванню нової корпоративної культури, зорієнтованої на безперервне удосконалення [1].

Тотальне управління якістю (Total Quality Management – TQM) – це безперервна система удосконалення, спрямована на виявлення, зменшення та усунення помилок у процесі виробництва, оптимізацію управління ланцюгами постачання, підвищення рівня обслуговування клієнтів і забезпечення належної підготовки персоналу. Концепція TQM передбачає, що кожен учасник виробничого процесу несе відповідальність за якість кінцевого продукту чи послуги, формуючи єдину культуру орієнтації на якість на всіх рівнях організації. Концепція TQM носить міждисциплінарний характер [5].

У межах TQM управління якістю тісно пов'язане з управлінням іншими аспектами діяльності підприємства – управлінням фінансами, ресурсами, охороною навколишнього природного середовища тощо.

Система тотального управління якістю охоплює всі етапи діяльності підприємства – від розробки продукції до її реалізації та післяпродажного обслуговування.

До основних складових TQM відносять [2-3; 5]:

– контроль якості на всіх етапах виробництва (розробка, постачання, виготовлення, випробування, готова продукція);

– постійний аналіз і удосконалення виробничих процесів;

– використання інформації про якість для прийняття управлінських рішень;

– навчання персоналу та підвищення кваліфікації;

– тісну співпрацю з постачальниками й участь у програмах із підвищення якості;

– застосування циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) та методів міжфункціонального управління;

– формування культури якості, залучення працівників до процесів покращення, створення сприятливої атмосфери та відповідального ставлення до результату;

– визначення політики у сфері якості, узгодженої із загальною стратегією підприємства;

– персональну відповідальність керівництва за забезпечення якості.

Мета TQM полягає у досягненні найвищої якості продукції та послуг, задоволенні потреб споживачів і раціональному використанні

ресурсів організації.

При цьому, ефективність системи забезпечується за умови, що: вище керівництво активно підтримує політику якості; основні інвестиції спрямовуються на розвиток персоналу; організаційна структура адаптована до принципів TQM [3].

Основні принципи TQM включають [3]:

– орієнтацію на клієнта – якість визначається споживачем, тому компанія має постійно враховувати його потреби та очікування, використовуючи зворотний зв'язок для удосконалення процесів;

– залучення персоналу – успіх системи можливий лише за активної участі працівників, їхнього навчання, мотивації та розуміння спільної мети;

– безперервне удосконалення – організація має постійно аналізувати результати та впроваджувати поступові покращення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

– процесний підхід – кожен етап виробництва розглядається як частина взаємопов'язаної системи, що контролюється, документується та удосконалюється;

– системне управління – усі процеси мають узгоджуватися зі стратегією, місією та цілями підприємства;

– рішення на основі даних – управлінські рішення ухвалюються з урахуванням реальних показників ефективності та результатів аналізу даних;

– інтеграцію систем – інформаційні потоки між відділами мають бути узгодженими для забезпечення єдності дій та прозорості процесів;

– ефективну комунікацію – відкрита взаємодія між усіма рівнями організації сприяє координації, запобіганню помилкам і формуванню корпоративної культури якості.

Необхідно відзначити, що TQM має ряд переваг, зокрема: забезпечує вищу якість і надійність продукції; сприяє зниженню витрат і мінімізації відходів; підвищує лояльність клієнтів і конкурентоспроможність компанії; робить підприємство більш гнучким та здатним швидко реагувати на зміни ринку. У той же час не можна оминути й недоліки, до яких необхідно віднести наступне: вимагає значних фінансових і часових ресурсів для впровадження; потребує повної підтримки керівництва та персоналу; може викликати опір змінам з боку працівників; іноді потребує заміни процесів, обладнання чи кадрів, що ускладнює адаптацію [4].

TQM забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, спрямований на досягнення стабільної якості на всіх етапах діяльності. Ця система охоплює розробку політики у сфері

якості, планування, контроль і безперервне удосконалення процесів. Завдяки TQM підприємство підвищує ефективність роботи, зменшує кількість помилок і витрат, зміцнює довіру клієнтів та досягає сталого розвитку [2].

Впровадження системи TQM в Україні відбувається повільно через низку проблем. Передусім, низький рівень культури якості та недостатня мотивація персоналу призводять до формального ставлення до процесів удосконалення. Крім того, обмежені фінансові ресурси ускладнюють модернізацію виробництва та навчання працівників, адже впровадження TQM потребує значних інвестицій. Ситуацію погіршує відсутність державної підтримки, оскільки бракує стимулів для сертифікації за міжнародними стандартами та програм підвищення якості [2; 5].

Висновок. Отже, система тотального управління якістю (TQM) є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує цілісний підхід до удосконалення всіх бізнес-процесів. Вона сприяє поліпшенню якості продукції, підвищенню ефективності використання ресурсів і формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервне удосконалення. Для українського бізнесу впровадження TQM є важливим кроком на шляху інтеграції у світову економіку, підвищення довіри споживачів та досягнення стабільного розвитку.

Література:

1. Грідін О.В. Особливості та передумови застосування методу розгортання (структурування) функції якості (Quality Function Deployment – QFD) в операційній діяльності підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* (3-4 листопада 2022 р.): тези доповіді. Харків : ДБТУ, 2022. С. 104-106.

2. Данченко О.Б., Бєлова О.І., Сафар Х.М. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 90-96. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-90-96
URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/150/170

3. Джерелейко С.Д. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за концепцією загального управління якістю (TQM). *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2(11). С. 42-47. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-7
URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/178/175

4. Заїка С.О. Грідін О.В. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка:*

Економічні науки. 2016. Вип. 172. С. 202-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_24

5. Танасієнко Н., Головач Т., Заболотна С. Впровадження системи TQM у вітчизняну практику підприємницьких структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 247-251. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-40 URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/662/676

МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ

Медкова Д.М., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Андросова Т.В., кандидат економічних наук, професор
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0002-8855-4168

Інтеграція України до міжнародних транспортно-логістичних мереж є важливою передумовою її сталого економічного розвитку та посилення конкурентних позицій у світовій торгівлі. В умовах глобалізації та зростання ролі логістики як ключового елемента міжнародних економічних зв'язків ефективне включення національної транспортної системи до світових мереж набуває особливого значення.

Географічне розташування України створює унікальні можливості для формування транзитного потенціалу між Європою та Азією. Водночас сучасні виклики, зокрема трансформація торговельних маршрутів й потреба у відновленні інфраструктури, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до розвитку транспортно-логістичної сфери.

Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації української транспортної системи до міжнародних стандартів і вимог. Особливої уваги потребує розвиток мультимодальних перевезень та цифрових логістичних платформ. Інтеграція у міжнародні мережі сприятиме підвищенню ефективності перевезень і зниженню логістичних витрат. Це, у свою чергу, забезпечить розширення експортного потенціалу держави.

Дане питання також розглядали вітчизняні автори: Хмурковський Г., Кучеренко А., Поліванцев А.С., Нагорний В.О. Їхні дослідження були представлені в таких роботах як: «Інтеграція логістичних систем України до Європейського транспортного простору», «Пріоритети

розвитку логістичної інфраструктури України», «Інвестиційні механізми розвитку транспортної логістики України»

Сучасний розвиток логістичних систем визначається процесами глобалізації, цифровізації та посиленням взаємозалежності між країнами. Для України питання інтеграції логістичної системи в європейський транспортний простір має стратегічне значення, адже від ефективності транспортно-логістичних зв'язків залежить конкурентоспроможність національної економіки [1, с. 111-112].

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році розпочався системний процес адаптації національної транспортно-логістичної сфери до європейських стандартів. Пріоритетними напрямами стали оновлення транспортної політики, спрощення митних процедур, підвищення безпеки перевезень і впровадження цифрових логістичних рішень. Визначальним вектором розвитку є інтеграція української транспортної мережі до транс'європейської системи TEN-T, що передбачає модернізацію інфраструктури, розвиток електронного обміну даними та мультимодальних перевезень.

Згідно з узагальненими статистичними даними (табл. 1), у 2024 році обсяги експортних перевезень України становили 131,1 млн т, що на 31 % більше, ніж у 2022 році (99,8 млн т). При цьому частка експорту, спрямованого до країн Європейського Союзу, досягла близько 60 %. Така динаміка свідчить про стійку тенденцію до переорієнтації зовнішньоторговельних потоків на західний напрям, посилення інтеграції України у європейські логістичні та торговельні мережі, а також про зростання ролі транспортних коридорів ЄС у забезпеченні експортної діяльності держави [1, с.111-112].

Таблиця 1

Динаміка експортно-імпортних перевезень України (млн. тонн)

Рік	Експорт	Імпорт	Частка експорту через ЄС,%
2022	99,8	30,3	63
2023	99,9	26,8	66
2024	131,1	28,8	59,5

Джерело: складено автором [1]

Наведені дані підтверджують поступове відновлення експортного потенціалу України та зростання значення європейського напряму в структурі зовнішніх перевезень. Попри коливання частки експорту через країни ЄС, саме цей вектор залишається ключовим для забезпечення стабільності логістичних ланцюгів. Збільшення обсягів

експорту у 2024 році свідчить про адаптацію транспортно-логістичної системи України до нових економічних і геополітичних умов. Водночас актуалізується потреба в подальшому розвитку прикордонної інфраструктури та підвищенні пропускної спроможності транспортних коридорів ЄС.

Для системного аналізу викликів і можливостей логістичної інфраструктури в умовах війни доцільно провести SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.

Таблиця 2

SWOT–аналіз розвитку логістичної інфраструктури України

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Стратегічне розташування між Європою та Азією	Пошкодження інфраструктури через війну
Кваліфікована робоча сила	Застарілі логістичні системи та технології
Потенціал портів Чорного моря	Висока залежність від іноземних інвестицій
Інтеграція в європейські торговельні ланцюги	Неефективні митні та прикордонні процедури
Конкурентоспроможний експортний потенціал	Обмежені можливості складської логістики
Можливості	**Загрози**
Модернізація інфраструктури за підтримки міжнародних партнерів	Тривала війна та безпекові ризики
Інтеграція в глобальні ланцюги поставок	Порушення торговельних маршрутів
Автоматизація та цифровізація логістики	Економічна нестабільність та інфляція
Розвиток дунайських портів і сухопутних маршрутів	Міграція кваліфікованих кадрів
Розширення електронної комерції	Залежність від імпортованих енергоресурсів

Джерело: складено автором [2]

SWOT-аналіз логістичної системи України вказує на наявність суттєвих переваг, зокрема вигідного географічного положення, кадрового потенціалу та налагоджених економічних зв'язків з країнами ЄС. Водночас розвиток системи стримується наслідками воєнних

руйнувань інфраструктури, застарілими логістичними рішеннями та недоліками регуляторного середовища, що ускладнює інтеграцію України у глобальні ланцюги постачання.

Реалізація національної стратегії розвитку логістичної інфраструктури здійснюється через імплементацію положень Угоди про асоціацію з ЄС, що передбачає адаптацію національного законодавства до європейських стандартів. Основними завданнями в цьому контексті є [2, с. 45]:

1. Інтеграція міжнародних правових норм у регулювання логістичних операцій, що сприятиме гармонізації з регуляторною політикою ЄС.

2. Впровадження кращих світових практик управління ланцюгами поставок для підвищення ефективності руху товарів.

3. Розвиток контейнерних перевезень через покращення інфраструктури та співпрацю з міжнародними контейнерними перевізниками.

4. Розробка методологій для оцінки ефективності логістики, створення системи моніторингу та обліку відповідних показників.

5. Гармонізація законодавства з міжнародними рекомендаціями та стандартами СОТ, ЄЕК ООН, ЄС, ЄАЕС.

6. Підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення стандартів обслуговування відповідно до міжнародних норм.

Інтеграція транспортно-логістичної системи України до європейського простору відбувається в умовах воєнних викликів і трансформації глобальних економічних зв'язків, що зумовлює переорієнтацію логістичних маршрутів на альтернативні європейські коридори. Пріоритетного значення набуває розвиток мультимодальних перевезень, логістичних хабів і впровадження підходів сталої та «розумної» мобільності відповідно до стратегій ЄС.

Значну увагу також приділено цифровій інтеграції. У межах спільних проєктів ЄС і України запроваджуються електронні транспортні документи (e-CMR), автоматизований обмін даними між митними адміністраціями, а також впровадження технологій "єдиного вікна" (Single Window), що дає змогу прискорити митне оформлення. Важливим кроком є також участь України у європейських ініціативах з кібербезпеки транспортної інфраструктури, адже цифровізація логістики вимагає посилення захисту інформаційних систем [3, с. 42-45].

Отже, інтеграція України до міжнародних транспортно-логістичних мереж є стратегічно важливою для забезпечення економічної стійкості та розвитку експорту. Аналіз динаміки перевезень

і результатів SWOT-оцінки свідчить про посилення європейського вектора логістики на тлі адаптації системи до нових геоекономічних умов. Водночас збереження воєнних ризиків та інфраструктурних обмежень зумовлює необхідність розвитку мультимодальних перевезень, цифровізації логістичних процесів і поглиблення співпраці з ЄС.

Література:

1. Хмурковський Г., Кучеренко А. Інтеграція логістичних систем України до Європейського транспортного простору. *Зібрання Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана.* 2025. С. 111-113.

2. Поліванцев А.С. Пріоритети розвитку логістичної інфраструктури України. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2024. Вип. 20. С.41-50.

3. Нагорний В.О. Інвестиційні механізми розвитку транспортної логістики України. *Економіка і держава.* 2024. № 6. С. 42–48.

УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ У КОМПАНІЯХ

Міхнєва П.В., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Компанії, які демонструють стрімке підвищення фінансових результатів, збільшення кількості персоналу, розширення ринкової частки за короткий проміжок часу, називають швидкозростаючими або такими, що масштабують бізнес. Такі компанії, як правило, мають інноваційну бізнес-модель, прагнуть захопити велику частку ринку та вимагають інтенсивного фінансування для розширення бізнесу. Високі темпи розвитку створюють для менеджменту компанії низку викликів, зокрема: необхідність швидкої адаптації організаційної структури, удосконалення систем управління персоналом, маркетингу та логістичних процесів, застосування фінансових механізмів тощо.

Масштабування бізнесу означає здатність компанії ефективно працювати в умовах збільшення та/або розширення робочого навантаження. Соціально-економічна система, яка добре масштабується, зможе підтримувати та підвищувати свій рівень продуктивності, навіть якщо її перевіряють все більшими експлуатаційними вимогами.

* *Науковий керівник – Ткачова С.С., к.е.н., доцент*

Натомість, масштабування у контексті бізнес-стратегії означає здатність компанії розвиватися, не перешкоджаючи її структурі або наявним ресурсам. Ідея масштабування бізнесу стає все актуальнішою останніми роками, оскільки інноваційні технології автоматизують виробництво товарів, цифровізують управлінські процеси, процеси залучення нових клієнтів, прискорюють вихід компаній на нові ринки збуту, забезпечують збільшення масштабів діяльності. Концепція масштабування тісно пов'язана з терміном «економії масштабу», коли компанія може зменшити свої виробничі витрати та підвищити прибутковість під час збільшення обсягів виробництва певної групи товарів. Фактично, такий підхід розподіляє виробничі витрати на більшу кількість одиниць товару, що робить виробництво кожної з них менш витратним [1].

Необхідно відмітити, що науковці розділяють поняття швидкого зростання та масштабування бізнесу. Швидке зростання відображає динаміку показників компанії, тоді як масштабування є управлінським інструментом, що забезпечує контрольоване та стійке розширення бізнесу. На нашу думку, ці поняття є близькими за змістом та результатами.

Як свідчить закордонний і вітчизняний досвід, швидке зростання та розширення бізнесу може здійснюватися за моделлю франчайзингу. Це модель бізнесу, відповідно до якої компанія (франчайзер) передає партнеру (франчайзі) право працювати під її брендом та за її стандартами. Наприклад, у роздрібній торгівлі франчайзер передає франчайзі керування магазинами. Згідно з теорією, франчайзі мають сильну зовнішню мотивацію ретельніше управляти персоналом, оскільки від його роботи залежить прибуток, що генерується магазинами. Франчайзингові магазини повинні перевершувати магазини власної мережі компанії за показниками продуктивності, що є важливою метою системи управління, яка полягає у забезпеченні досягнення співробітниками своїх цілей, а також у підвищенні обсягів продажів. «Чим продуктивнішими є співробітники, тим більшим є вплив не лише на їхню загальну продуктивність, але й на успіх організації в цілому» [2].

Приклади успішного масштабування бізнесу за моделлю франчайзингу демонструють світові мережі: McDonald's, Subway, KFC, Nike, а також українські бренди: Dnipro-M, Наш Край. Прикладом швидкозростаючого бізнесу за власною бізнес-моделлю без застосування моделі франчайзингу, є компанія «Аврора» («Аврора Мультимаркет») – найбільша українська торговельна мережа, яка

працює у форматі «one dollar store». Компанія є лідером національного ринку ритейлу, її мережа, станом на кінець 2025 року, налічує понад 1800 магазинів в Україні, 65 магазинів у Румунії; компанія має 4 офіси підтримки та 6 інноваційних логістичних хабів. Команда з понад 16 тис. працівників об'єднана цінностями та унікальною корпоративною культурою, щодня працює над втіленням місії «Аврори», яка полягає у покращенні повсякденного життя людей, роблячи товари для дому та душі доступними [3]. У мережі мультимаркетів «Аврора» покупцям щоденно пропонується близько 30 унікальних категорій та понад 7000 Stock Keeping Unit (SKU). За результатом 2023 року, показник чистого доходу компанії зріс на 93,5% до 26,9 млрд грн; чистий прибуток становив 4,2 млрд грн [4]. Показник чистого доходу у 2024 році зріс до 37,9 млрд грн, продемонструвавши зростання на 40,9%; показник чистого прибутку становив 4,1 млрд грн. У 2025 році «Аврора» отримала 48,8 млрд грн чистого доходу, що на 28,8% більше від 2024 року.

«Аврора», як торговельна компанія, не виробляє товари самостійно, вона закуповує їх у великих обсягах у виробників 25 країн світу і використовує розвинену логістичну інфраструктуру, включно з розподільчими центрами, щоб забезпечити доставку товарів до магазинів, оптимізувати витрати та підтримувати ефективну роботу швидкозростаючої мережі. Бренд «Аврора» є популярним в Україні. Так, за підсумками 2025 року кількість покупок у мережі перевищила 370 млн, а показник NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнтів зріс до 59 пунктів. Необхідно відмітити, що близько половини асортименту товарів «Аврори» становлять товари українського виробництва. Компанія співпрацює з понад 600 виробниками, частина з яких постачає продукцію до магазинів мережі в Румунії [5].

Однією з особливостей масштабування бізнесу в компанії «Аврора» є управління всіма видами втрат. Для цього у 2018 році в компанії впроваджено концепцію ощадливого виробництва Lean Management, яка побудована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації бізнесу кожного співробітника та максимальну орієнтацію на споживача [6]. Використання концепції Lean Management дозволяє стандартизувати процеси, зменшити втрати та зберегти керованість бізнесу в умовах масштабування. Досвід використання концепції Lean Management керівництво компанії «Аврора» перейняло від японської компанії «Toyota».

Процеси масштабування бізнесу компанії «Аврора»

забезпечуються унікальною системою управління людським капіталом, яка працює за 8-ма великими напрямами, що характеризують зміст процесів стратегічного та операційного управління, починаючи від рекрутингу та залучення талантів, їх навчання та розвитку, дотримання етики та цінностей, корпоративної соціальної відповідальності, приділення особливої уваги роботі з ветеранами, використання системи винагород для підвищення мотивації, а також включаючи процеси цифровізації управління людським капіталом та розвитку бренду роботодавця [7].

Таким чином, у науковій роботі вивчено теоретичні та практичні аспекти управління масштабуванням бізнесу. Розглянуто особливості визначення сутності понять швидкого зростання та масштабування бізнесу. Практичні аспекти розглянуто на прикладі успішного управління масштабуванням бізнесу компанії «Аврора».

Література:

1. Ruda M., Melnyk O., Sohan V.-R. Business scaling: International expansion strategies. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2024. Т. 2024, № 1. С. 134–144. URL:https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134 (дата звернення: 08.02.2026).

2. Sánchez-Gómez R., Vázquez-Suárez L. Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership. Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. Т. 79. С. 103796. URL: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796 (дата звернення: 08.02.2026).

3. Офіційний сайт компанії «Аврора Мультимаркет». URL: https://avrora.ua (дата звернення: 08.02.2026).

4. «Аврора» планує збільшити мережу мультимаркетів до 2500 магазинів у 2026-му. URL:https://retailers.ua/news/menedjment/14137-avrora-planuye-zbilshiti-mereju-multimarketiv-do-2500-magaziniv-u-2026-mu (дата звернення: 08.02.2026).

5. Олександр Пикало. Виторг «Аврори» у 2025 році зріс майже на третину, до 58 млрд грн. URL:https://forbes.ua/news/vitorg-avrori-u-2025-rotsi-zris-mayzhe-na-tretinu-do-58-mlrd-grn-15012026-35544 (дата звернення: 08.02.2026).

6. Ощадливе виробництво або LEAN в Авроpі. URL:https://corporate.avrora.ua/news/oshchadlive-virobnitstvo-abo-lean-v-avrori (дата звернення: 08.02.2026).

7. Talent acquisition: стратегії залучення й утримання своїх. Кейс Аврори. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура. URL: https://kmbs.ua/ua/podcast_video/talent-acquisition-strategiyi-zaluchennya-j-utrimannya-svoyih-kejs-avrori (дата звернення: 08.02.2026).

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЕРІОДИЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мухін В.А., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID iD: 0009-0001-2614-258X

Аналіз розвитку сільського господарства України у 2010-2024 рр. потребує комплексного врахування змін у масштабах виробництва, його структурі та умовах функціонування аграрного сектору. У зазначений період розвиток галузі відбувався за істотно різних макроекономічних обставин, що супроводжувалися зовнішніми й внутрішніми шоками, зростанням рівня ризиків та посиленням невизначеності економічного середовища. За таких умов коректна інтерпретація динаміки показників можлива лише з урахуванням змінності умов їх формування.

З метою забезпечення наукової обґрунтованості аналізу доцільним є застосування періодизації досліджуваного часового проміжку. Поділ 2010-2024 рр. на окремі періоди дозволяє врахувати відмінності у загальноекономічних умовах, рівні ризиків і характері шоків, а також створює методичні передумови для коректного міжперіодного зіставлення статистичних даних. Періодизація використовується як інструмент систематизації та інтерпретації структурних змін і динаміки розвитку галузі.

У межах дослідження виокремлено чотири періоди: 2010-2013 рр., 2014-2019 рр., 2020-2021 рр., 2022-2024 рр.

Період 2010-2013 рр. охоплює етап післякризового відновлення економіки після глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Для нього характерні відносно передбачувані умови функціонування, поступове зниження макроекономічної нестабільності та формування базових структурних пропорцій. Висока повнота і порівнянність статистичних даних дозволяє використовувати цей період як умовну базу для подальших зіставлень.

Період 2014-2019 рр. характеризується зростанням економічної невизначеності, структурними зрушеннями та трансформацією інституційного середовища. Відбулися зміни в умовах формування офіційної статистики, що вплинуло на порівнянність агрегованих показників. Галузь функціонувала в умовах підвищеної мінливості та потреби адаптації до нових ризиків.

Період 2020-2021 рр. сформувався під впливом пандемії COVID-19, що спричинила різке зростання системних ризиків, порушення

виробничих і логістичних ланцюгів та зміну конкурентного середовища. Виокремлення цього етапу дозволяє відмежувати вплив глобального шоку від попередніх тенденцій розвитку.

Починаючи з 2022 р., економіка функціонує в умовах надзвичайно високого рівня ризиків і невизначеності. Обмежене територіальне охоплення статистичних даних та підвищена волатильність показників зумовлюють необхідність розгляду 2022-2024 рр. як самостійного періоду дослідження. У цей час ключового значення набувають питання стійкості та адаптивності аграрного сектору.

Таким чином, запропонована періодизація відображає послідовну зміну економічних умов, рівня ризиків і характеру шоків у 2010-2024 рр. Виокремлення періодів дозволяє уникнути прямого зіставлення даних, сформованих за суттєво різних умов, та забезпечує методично коректну основу для подальшого аналізу структурних змін і динаміки розвитку сільського господарства України.

Література:

1. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах шоків, ризиків і невизначеності. Економічний аналіз. 2025. № 3. С. 733-746.

ЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Ободець В.С. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Розвиток фізкультурно-спортивних організацій у сучасних соціально-економічних умовах значною мірою визначається якістю людського капіталу, який формується завдяки знанням, професійним навичкам, досвіду та здатності персоналу забезпечувати належний рівень організаційної діяльності. Саме працівники фізкультурно-спортивної сфери створюють умови для підготовки спортсменів, організації тренувального процесу, проведення змагань і реалізації програм фізичного виховання, що зумовлює зростання ролі людського капіталу в ухваленні управлінських рішень.

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

Людський капітал розглядається як сукупність індивідуальних характеристик працівників, які можуть бути використані в процесі діяльності організації для досягнення визначених цілей, при цьому рівень його розвитку залежить від освіти, професійної підготовки, накопиченого досвіду та умов, у яких відбувається трудова діяльність. Дослідження [1] свідчить, що інвестування в розвиток людського капіталу створює передумови для підвищення ефективності функціонування організацій і забезпечує їх довгостроковий розвиток. Для фізкультурно-спортивних організацій така залежність має особливе значення, оскільки результативність їх діяльності безпосередньо пов'язана з рівнем професійної підготовки тренерського та адміністративного персоналу.

Загальні закономірності впливу людського капіталу на соціально-економічний розвиток підтверджуються дослідженням [2], у якому наголошується, що рівень розвитку людських ресурсів є важливим фактором економічного зростання та підвищення ефективності діяльності в різних сферах. У фізкультурно-спортивних організаціях цей вплив проявляється через здатність персоналу пристосовувати тренувальні програми до потреб різних груп населення, забезпечувати безпеку занять і підтримувати належний рівень якості фізкультурно-спортивних послуг.

Управління фізкультурно-спортивними організаціями передбачає врахування специфіки людського капіталу, який формується в умовах поєднання фізичної, інтелектуальної та емоційної складових професійної діяльності. Як зазначають науковці [3], саме накопичення й ефективне використання знань і компетентностей персоналу створює підґрунтя для розвитку організацій у сучасних умовах. У фізкультурно-спортивній сфері це означає необхідність постійного професійного зростання тренерів, інструкторів і фахівців з управління, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень.

Важливою складовою людського капіталу є інтелектуальний потенціал працівників, який включає професійні знання та здатність до аналізу, планування та прийняття управлінських рішень. Дослідження особливостей формування інтелектуального капіталу в організаціях [4] свідчать, що ефективне використання знань персоналу сприяє підвищенню організаційної спроможності та вдосконаленню управлінських процесів. Для фізкультурно-спортивних організацій це має особливе значення у контексті організації тренувального процесу, розроблення програм підготовки спортсменів і координації роботи

різних структурних підрозділів.

Розмежування понять людського та інтелектуального капіталу дозволяє глибше оцінити значення нематеріальних ресурсів в управлінні організаціями, оскільки саме їх поєднання формує основу для ефективної діяльності та розвитку. Дослідження сутності інтелектуального капіталу [5] підкреслює, що знання, навички та досвід працівників у взаємодії з організаційними умовами створюють додаткову цінність і підвищують конкурентні позиції організацій. У фізкультурно-спортивній сфері ця цінність проявляється через здатність персоналу забезпечувати стабільну діяльність організації та реагувати на зміни соціально-економічних умов.

Отже, людський капітал відіграє визначальну роль в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями, оскільки саме він формує основу для прийняття управлінських рішень, забезпечення якості фізкультурно-спортивних послуг і розвитку організацій у сучасному соціально-економічному середовищі. При цьому врахування значення людського та інтелектуального капіталу в управлінській діяльності створює передумови для підвищення ефективності функціонування фізкультурно-спортивних організацій і зміцнення їх ролі в суспільстві.

Література:

1. Latifovich Sharipov. Human Capital and Its Developing Factors. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*. 2024. № 4 (2). DOI: https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.2165.

2. Thamma-Apiroam Rewat. Human Capital and the Level of Economic Development. *Asian Social Science*. 2024. № 14. P. 31-31. DOI: https://doi.org/10.5539/ass.v14n2p31.

3. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientificpractical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 66-69. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15.

4. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Peculiarities of intellectual capital formation in higher education institutions // *Economic security: state, cluster, enterprise: International scientific conference (December 25-26, 2020. Lisbon, Portugal*). Riga, Latvia: "Publishing House "Baltija Publishing". 2020. P. 76-80. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-17.

5. Zaika Svitlana, Gridin Oleksandr, Kuskova Svitlana. The concepts and the essence of intellectual capital. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1. С. 134-137. DOI https://doi.org/10.32843/bses.52-21.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ

Онокієнко Т.С., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4861-0353

Досвід сучасних українських компаній свідчить про те, що у часи глобальних викликів, невизначеності та непрогнозованості впливу зовнішнього середовища, у багатьох випадках успіх залежить від ефективності менеджменту.

Поняття «ефективності менеджменту компанії» є комплексним та багатозначним. Сутність цього поняття вирішено розглянути з урахуванням наукових підходів щодо визначення поняття «ефективності». У науковій літературі поняття «ефективність» є одним із базових. Воно використовується для характеристики стану економіки, оцінки здатностей економічних систем, результативності діяльності організацій, управлінських рішень, використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Різноманітність наукових підходів до трактування «ефективності» зумовлена відмінностями у цілях дослідження, галузевою специфікою та методологічними позиціями авторів. Для узагальнення наукових підходів щодо визначення сутності поняття «ефективність» систематизовано найбільш відомі трактування. Так, І. Ансофф визначає ефективність як міру відповідності результатів діяльності стратегічним цілям організації в умовах змінного зовнішнього середовища [1]. П. Друкер трактує ефективність як здатність досягати запланованих результатів шляхом виконання «правильних дій» та раціонального використання ресурсів [2]. Й. Шумпетер вважає, що ефективність пов'язується зі здатністю економічної системи забезпечувати результативне використання ресурсів через впровадження інновацій [3]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають ефективність як співвідношення між досягнутими результатами діяльності організації та витратами ресурсів, необхідними для їх отримання. Визначаючи сутність поняття «ефективність підприємства», І. Бланк зазначає, що це комплексна характеристика результативності діяльності, що відображає рівень використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей [4]. Аналіз визначень свідчить, що поняття «ефективність» трактується в науковій літературі по-різному – залежно від методологічного підходу.

* *Науковий керівник – Ткачова С.С., к.е.н., доцент*

Частина авторів акцентує увагу на досягненні поставлених цілей (цільовий підхід), інші – на співвідношенні результатів і витрат та раціональному використанні ресурсів (ресурсний підхід), також науковці поєднують цільовий та ресурсний підходи, представляючи комплексний підхід. Окремі дослідники розглядають ефективність як ступінь повноти використання виробничого потенціалу або як результат інноваційного розвитку. У макроекономічному аспекті ефективність пов'язується з оптимальним розподілом ресурсів у суспільстві.

Поняття «ефективність управління» у трактуваннях закордонних вчених переважно пов'язується з процесом реалізації управлінських функцій та якістю управлінських рішень. Так, А. Файоль визначає ефективність управління як здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей шляхом виконання управлінських функцій з мінімальними витратами ресурсів. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що ефективність управління визначається рівнем досягнення цілей організації завдяки раціональній організації управлінської праці та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. П. Друкер зазначає, що ефективність управління полягає у здатності менеджерів виконувати «правильні дії», що забезпечують стабільний розвиток організації [2]. Можна зробити висновок, що для визначення сутності поняття «ефективність управління» науковцями також використовуються цільовий, ресурсний та комплексний підходи.

Поняття «ефективність менеджменту» у визначеннях науковців має більш системний характер і розглядається як інтегральний результат функціонування всієї системи менеджменту підприємства. Так, Л.О. Лігоненко пропонує трактувати ефективність менеджменту як результативність управлінського впливу на діяльність підприємства, що проявляється у досягненні стратегічних і тактичних цілей [5]. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич вважають, що ефективність менеджменту необхідно розглядати як інтегральну характеристику якості управлінських рішень та рівня їх реалізації в господарській діяльності [6]. І. Ансофф визначає ефективність менеджменту як здатність системи менеджменту адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентні переваги [1]. Аналіз визначень дозволяє відмітити, що науковцями використовуються комплексний, системний та інтегральний підходи.

Поряд з вищерозглянутими, у науковій літературі використовується поняття «ефективний менеджмент» [7]. R. Daft визначає ефективний менеджмент як процес досягнення організаційних

цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю діяльності персоналу. P. Drucker вважає, що ефективний менеджмент означає орієнтацію управління на результат, відповідальність за прийняті рішення та постійне підвищення продуктивності праці. H. Mintzberg наголошує, що ефективний менеджмент – це здатність менеджера поєднувати формальні управлінські функції з неформальними ролями для досягнення цілей організації. Можна зробити висновок, що категорія «ефективний менеджмент» акцентує увагу не лише на результатах управління організацією, а й на змісті управлінської діяльності, професійних компетенціях менеджерів та поєднанні формальних і неформальних управлінських ролей. На наш погляд, ефективний менеджмент є результатом ефективності управління сучасною компанією. Для визначення сутності поняття «ефективний менеджмент» використовуються комплексний, системний та інтегральний підходи.

Отже, вивчення сутності поняття «ефективність менеджменту компанії» за науковими підходами українських і закордонних вчених дозволило показати його комплексність, багатозначність, багатоелементність, наявність складних зв'язків, спрямованість на отримання результату та досягнення цілей.

Література:

1. Ansoff I.H., McDonnell E.J. (1988). The New Corporate Strategy. Wiley Press. 258 p.

2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / Пітер Ф. Друкер. – Самоосвіта, 2026. URL: https://samoosvita.in.ua/piter-f-druker-efektyvnyj-kerivnyk/ (дата звернення: 14.02.2026).

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

4. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Ніка-Центр, 2021. 720 с.

5. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять "ефективність" і "результативність" управління підприємством / Л.О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2008. – № 10(88). – С. 207-215.

6. Рульєв, Віталій Андрійович. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.

7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) Strategic Learning: The Balanced Scorecard. Strategy & Leadership, 24, 18-24. https://doi.org/10.1108/eb054566 (дата звернення: 14.02.2026).

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ РОЗМІРІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Петров В.М., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1693-2545
Навроцький Я.Ф., кандидат економічних наук,
старший дослідник, провідний науковий співробітник,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4677-5306
Сіманова І.П., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У будь-якій сфері матеріального виробництва однією з головних передумов ефективної організації та управління суб'єктами господарської діяльності є визначення їх оптимальних розмірів. Особливо це важливо для сільського господарства, технологічні процеси в якому, на відміну від інших галузей національної економіки, передбачають використання природних ресурсів – земельних угідь, сільськогосподарських тварин і рослин.

Сільськогосподарське виробництво, як жодний інший вид економічної діяльності, розосереджене по усіх 25 областях України. З урахуванням того, що її територія становить близько 603,7 тис. км^2 (другий показник за площею у Європі, для порівняння: Франція – 551,7 тис. км^2, Іспанія – 505,9, Швеція – 450,3, Норвегія – 385,2, Німеччина – 357,6, Фінляндія – 338,5, Польща – 312,7, Велика Британія – 243,6 тис. км^2), господарська діяльність тут ведеться у чотирьох ґрунтово-кліматичних зонах (Степ, Лісостеп, Полісся, гірські та передгірні райони Карпат і Криму) і дев'яти ґрунтово-кліматичних підзонах, які мають принципово відмінні кількісно-якісні характеристики аграрного потенціалу, галузеву спеціалізацію, рівні концентрації виробництва та, відповідно, передбачають використання різних підходів до визначення оптимальних розмірів сільськогосподарських підприємств та їх структурних підрозділів.

Вагомим чинником, що у великій мірі впливає на розміри сільськогосподарських підприємств в усіх регіонах України, є територіальна розосередженість земельних угідь. У плануванні,

* *Науковий керівник – Петров В.М., к.е.н., доцент*

організації та управлінні виробництвом це зумовлює необхідність комплексного врахування значно більшої, у порівнянні з іншими галузями, сукупності факторів; генерує великі додаткові витрати на створення логістичних, інженерних та інших комунікацій; ускладнює координування, зв'язок тощо. Територіальна розосередженість земельних угідь не дає можливості широко використовувати у технологічному процесі рослинництва найбільш ефективні види енергетичних ресурсів (електроенергія, природній газ), призводить до зростання обсягів вантажоперевезень, перш за все внутрішньогосподарських (урожаю основної і побічної продукції сільськогосподарських культур, продукції тваринницьких ферм, органічних і мінеральних добрив, агромеліорантів, насіннєвого і посадкового матеріалу, кормів тощо). Розосередженість сільськогосподарського виробництва залишається одним з об'єктивних факторів, який необхідно постійно враховувати при формуванні нормативної бази витрат матеріалів, паливно-енергетичних та інших ресурсів як на галузевому і регіональному, так і на локальному рівні.

Під оптимальним розуміють такий розмір сільськогосподарського підприємства, за якого, за усіх інших однакових умов, забезпечується одержання кращих результатів операційної діяльності. Оптимальний розмір визначається для досягнення більш ефективної організації виробництва та управління ним як у цілому по господарству, так і за його окремими підрозділами (відділками, бригадами, виробничими ділянками тощо).

В останні десятиліття у країнах з розвиненим аграрним сектором економіки відбуваються перманентні процеси концентрації сільськогосподарського виробництва і збільшення розмірів суб'єктів господарювіання. Це дає змогу впроваджувати та ефективно використовувати інноваційні технології у рослинництві і тваринництві, основу яких складають сучасні надійні засоби механізації й автоматизації технологічних процесів: трактори, комбайни та інші самохідні машини з великою одиничною потужністю; універсальні блочно-модульні енергетичні засоби широкого спектру використання; широкозахватні багатофункціональні робочі машини і знаряддя; автоматизоване і роботизоване технологічне обладнання тваринницьких ферм тощо. Сучасні інноваційні моделі сільськогосподарських машин обладнуються багато функціональними комп'ютеризованими системами супутникової навігації, управління і контролю за якісними параметрами виконання агротехнічних операцій та технічного стану машинно-тракторних агрегатів; засобами безпеки та забезпечення комфортних умов праці; автоматизованими системами

диференційованих режимів роботи агрегатів у залежності від конкретних умов на окремих виробничих ділянках тощо. Ці нововведення значно збільшують вартість сільськогосподарської техніки і обладнання, тому їх використання є економічно виправданим лише за великого «поля» виробництва та якомога тривалішого завантаження протягом року (відомий з основ економічної теорії ефект використання капіталу [1, 2]).

Результатом трансформаційних процесів в аграрному секторі економіки України за доби державної незалежності є формування багатоукладності суб'єктів господарювання з великою диференціацією щодо їх розмірів та рівнів концентрації аграрного потенціалу. Це створює системні управлінські, техніко-технологічні, соціально-економічні, екологічні та інші проблеми в організації їх операційної діяльності [3, 4]. Зокрема дуже актуальним постає чинник матеріально-технічного забезпечення виробничих процесів у рослинництві і тваринництві, адже необхідним є формування ринку широкої номенклатури типорозмірних рядів енергетичних засобів, шлейфу самохідних і робочих машин, що повинні задовольняти практично усі запити щодо продуктивності машинно-тракторних агрегатів, умов їх використання і способів агрегатування; обладнання тваринницьких ферм; забезпечення комфортних і безпечних умов праці тощо з урахуванням фінансових можливостей різних категорій сільських товаровиробників. Крім того, створення широкого параметричного ряду силових і робочих сільськогосподарських машин для рослинництва обумовлюється вимогами агротехнологій і структурою посівних площ. В Україні сільгоспвиробництво ведеться на великій території, необхідність зональної і територіальної диференціації технологій вирощування сільськогосподарських культур обумовлюється місцевими особливостями агроландшафтів, ступенем прояву ерозійних процесів, біологічними характеристиками культур, фітосанітарним станом посівів, погодними, гідрологічними та іншими умовами. Тому кожний клас енергетичних засобів і робочих машин має своє специфічне призначення у системі землеробства [5, 6].

Як правило, оптимальні розміри сільськогосподарських підприємств та їх структурних підрозділів визначають під час складання перспективних планів. При цьому використовують різні модифікації та варіанти поєднання монографічного, статистичного, варіантного, розрахунково-конструктивного, економіко-математичного та інших методів. В останні десятиліття високу ефективність довели саме економіко-математичні моделі визначення оптимальних параметрів суб'єктів господарювання, які постійно розвиваються та

удосконалюються відповідно до розвитку та удосконалення електронно-обчислювальної техніки та відповідного програмного забезпечення. Використання цього методу при побудові оптимізаційних моделей дає можливість використовувати практично необмежену кількість змінних і обмежень та за невеликі проміжки часу опрацьовувати оптимальні варіанти відповідних управлінських рішень.

За будь-яких підходів до визначення оптимальних параметрів сільськогосподарських підприємств та їх структурних підрозділів логістичні (транспортні) витрати враховуються як надзвичайно важливий фактор, що обмежує збільшення їх розмірів. При здійсненні відповідних розрахунків звичайно порівнюють, якою мірою при збільшенні розміру землекористування приріст транспортних витрат буде компенсовуватися економією прямих виробничих витрат, що будуть виникати внаслідок ефективного використання більш продуктивних енергонасичених машинно-тракторних агрегатів під час виконання польових робіт та економії загальновиробничих і загальногосподарських витрат. Усі розрахунки тут зводяться до пошуку балансу між двома наведеними факторами, тобто такого стану виробничої системи, за якого економія виробничих витрат буде перебільшувати обсяги збільшення транспортних витрат. При цьому в оптимальному варіанті різниця між двома цими показниками повинна бути максимальною.

У тваринництві фактор зростання транспортних витрат також враховують під час визначення оптимальних розмірів ферм і комплексів, адже збільшення поголів'я тварин і птиці об'єктивно призводить до зростання обсягів перевезень кормів і гною (пташиного посліду). Тут зміну величини транспортних витрат звичайно порівнюють зі зміною величини внутрішньофермських витрат.

Література:

1. Петров В.М. Виробнича та ринкова політика провідних світових виробників сільськогосподарської техніки. *Економіка АПК*. 2013. № 12. – С. 63-70.

2. Петров В.М. Технічне забезпечення інноваційних технологій у рослинництві. *Економіка АПК*. 2013. № 2. С. 100-105.

3. Лупенко Ю.О., Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26-38.

4. Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.Я, Федоров М.М. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 3-14.

5. Навроцький Я.Ф., Петров В.М., Ковальов С.М., Кравченко

М.А. Теоретичні засади функціонування ринку сільськогосподарської техніки. *Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. Київ : Університет «Україна», 2023. № 9 (36). С. 45-55. https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-9-36-05

6. Петров В.М., Навроцький Я.Ф. Методологічні проблеми формування складу машинно тракторних парків сільськогосподарських підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7 (47). С. 481-491. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-481-491

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

Сергєєв О.М., здобувач вищої освіти,
Власенко А.Д., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м.Харків, Україна

В сучасних умовах ефективне функціонування та розвиток організацій значно залежать від ефективності управління і застосування технологій управління. Саме тому питання зростання ефективності управління та своєчасності, повноти і адекватності управлінських дій та високий рівень здійснення як стратегічного так і оперативного менеджменту залишаються одними із найбільш актуальних в дослідженнях[1].

Серед внутрішніх характеристик, які зумовлюють спрямованість змін, що уособлюють розвиток організації, окрема роль належить системі управління та технологіям, на яких будується робота цієї системи. Під технологією управління розуміють послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких приводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами. Процес управління передбачає здійснення управлінських функцій, якими у сучасному трактуванні є збір і аналіз інформації, планування, реалізація (організація та мотивація), облік, контроль, аналіз, регулювання. Кожну з цих функцій можна виконувати через сукупність різних управлінських процедур, що забезпечується

* *Науковий керівник – Таран О.М., к.е.н., доцент*

відповідним інструментарієм. Технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів і методів управління [2].

Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переводу до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління [3].

Сучасні управлінські технології мають дуже широкий ряд методів і підходів, а саме: автоматизація процесів, використання аналітичних інструментів, впровадження цифрових платформ управління, гнучкі структури організації, а також методи, які в своїй основі мають поведінкові і мотиваційні моделі. Використання таких технологій спрямовано на досягнення таких основних цілей: підвищення продуктивності, вдосконалення організаційної структури, оптимізація витрат і залучення персоналу. Впровадження управлінських інновацій є складним процесом, спрямованим на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптацію до сучасних викликів і створення конкурентних переваг. В умовах швидкого процесу економічної, політичної та культурної інтеграції, стрімкого розвитку технологій і посилення конкуренції, організації стикаються з необхідністю постійно вдосконалювати свої управлінські підходи, процеси та інструменти.

Література:

1. Кириченко, О. (2022). СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 107–115. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115

2. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка.* 2019. № 6. –URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120 (дата звернення: 11.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.48

3. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон.* № 3 (58). 2016. С. 37-40.

ЕКОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Тараненко Я.І., аспірант
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0003-9808-108X
Лега О.В., кандидат економічних наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0989-8000

Профіль України за Індексом сталого розвитку (SDG Index 2025) свідчить про нерівномірність прогресу за окремими цілями: інтегральний показник 75,7 бала забезпечує 42 місце та відповідає середньому рівню досягнення ЦСР у регіоні Східної Європи та Центральної Азії [1]. Найбільш відчутні позитивні зміни спостерігаються за ЦСР 9, що пов'язано з цифровізацією виробництва та активізацією інноваційної діяльності, а також за ЦСР 8 і ЦСР 17, які відображають розширення міжнародної співпраці та процеси економічного відновлення. Водночас екологічний блок залишається проблемним: відставання за ЦСР 12 свідчить про накопичення відходів і повільний перехід до циркулярної економіки, тоді як за ЦСР 13 зберігається низька динаміка скорочення викидів CO_2 [2]. Це підтверджує дисбаланс між економічним розвитком і екологічною модернізацією, що актуалізує необхідність екологізації виробничо-логістичних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз відповідності ланцюга постачання цілям сталого розвитку показує, що кожна його ланка формує окремі напрями впливу. Етап постачання орієнтований на ЦСР 12 (екологічний аудит і контроль ресурсів), виробництво – на ЦСР 8 і 9 (енергоефективність і модернізація), логістика – на ЦСР 7 і 13 (скорочення викидів), складування – на ЦСР 11 (екологічне пакування), а зворотні потоки – на ЦСР 12 і 15 (циркулярні процеси). Взаємодію забезпечує ЦСР 17 через партнерства [2]. Узгодженість цих елементів підтверджує, що стійкість досягається через інтеграцію ESG-принципів на всіх етапах, що сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості та конкурентоспроможності підприємств.

У сучасних умовах центральне місце посідає енергоефективність, що передбачає зниження енергоспоживання на всіх етапах виробничо-

логістичного циклу, впровадження енергоощадних технологій, модернізацію обладнання та використання відновлюваних джерел енергії. Це сприяє не лише скороченню витрат, а й зменшенню вуглецевого сліду продукції. Важливою складовою виступає циркулярність та мінімізація відходів, що зумовлює перехід до моделей повторного використання матеріалів, переробки побічних продуктів та впровадження принципів «zero waste» у логістиці й виробництві. Етичні та прозорі закупівлі формують основу відповідального ланцюга постачання, забезпечуючи вибір постачальників із підтвердженими екологічними та соціальними стандартами, аудит їх діяльності та моніторинг походження сировини. Декарбонізація логістики стає ключовим напрямом трансформації, охоплюючи застосування альтернативних видів палива, електромобільності, оптимізацію маршрутів і скорочення порожніх пробігів [3; 4; 5]. Паралельно з цим цифровізація та впровадження систем моніторингу забезпечують точність обліку, прогнозування відхилень, управління ризиками та підвищення прозорості руху матеріальних потоків. Таким чином, ESG-орієнтовані практики оптимізації матеріальних і логістичних потоків формують комплексне підґрунтя для розвитку стійких ланцюгів постачання, у яких поєднуються економічна ефективність, екологічна відповідальність і соціальна цінність.

Комплексне впровадження ESG-орієнтованих практик у матеріальні та логістичні процеси створює підґрунтя для глибшої трансформації механізмів управління ланцюгами постачання, оскільки стале функціонування підприємства потребує не лише впорядкування окремих операцій, а формування цілісної системи взаємопов'язаних рішень [4]. Енергоефективність, циркулярність, етичні закупівлі, декарбонізація логістики та цифровий моніторинг стають не ізольованими інструментами, а структурними елементами інтегрованої моделі, що забезпечує стійкість виробничо-логістичних процесів. У такій моделі ключову роль відіграє здатність підприємства синхронізувати екологічні та соціальні пріоритети з економічними цілями, забезпечуючи баланс між ресурсозбереженням, якістю постачань і вимогами ринку. Системний підхід передбачає, що управління сталим розвитком повинно ґрунтуватися на єдиному концептуальному каркасі, який охоплює етапи планування, організації, координації, контролю та оцінювання результативності ланцюгів постачання. Це потребує моделі, здатної поєднати ESG-індикатори, операційні показники, ризик-орієнтований аналіз та механізми зворотного зв'язку в єдину логіку управлінського циклу [5]. У такому форматі ланцюг постачання виступає не лише структурною складовою

виробництва, а стратегічним ядром сталості підприємства, через яке реалізуються екологічні, соціальні та управлінські цілі.

Саме тому важливо сформувати модель управління сталим розвитком підприємства через оптимізацію ланцюгів постачання – табл. 1, яка визначатиме взаємодію ключових елементів, параметрів оцінювання, механізмів прийняття рішень та інструментів інтеграції ESG-принципів у всі стадії руху ресурсів.

Таблиця 1

Модель управління сталим розвитком підприємства через ланцюги постачання

Зміст та управлінське наповнення	**ESG-орієнтири та індикатори**
1	2
Стратегічне планування	
Формування довгострокових цілей сталого розвитку; визначення пріоритетних напрямів оптимізації ланцюга постачання; встановлення політик відповідального управління ресурсами.	ESG-стратегія; індикатори SDG; цілі з декарбонізації; політика відповідальних закупівель.
Організація матеріальних і логістичних потоків	
Побудова стійкої структури ланцюга постачання; вибір постачальників; формування вимог до технологічних та екологічних характеристик ресурсів.	Аудит постачальників; екологічні сертифікати; критерії етичних постачальників; індекс ESG-ризиків.
Інтеграція ESG-практик у виробничі процеси	
Модернізація виробництва, впровадження енергоефективного обладнання, зменшення відходів, підтримка безпечних умов праці та інноваційних технологій.	Показники енергоємності; частка вторинних матеріалів; рівень промислових відходів; стандарти охорони праці.
Логістика та дистрибуція	
Оптимізація транспортних маршрутів, скорочення вуглецевих викидів, упровадження зеленої логістики, екологічного пакування та автоматизації складських процесів.	Викиди CO_2 у логістиці; частка екотранспорту; повторне пакування; індекс логістичної стійкості.

Продовження таблиці 1

1	2
Цифровізація та моніторинг	
Використання систем ERP, SCM, IoT-сенсорів, big data, аналізу ризиків і прогнозування для контролю руху ресурсів та екологічних показників у реальному часі.	ESG-дашборди; цифрові індикатори ризику; показники прозорості; рівень автоматизації контролю.
Зворотні потоки та циркулярні рішення	
Управління відходами, повернення продукції, переробка, повторне використання матеріалів, розширена відповідальність виробника.	Частка переробки; рівень повторного використання; zero-waste показники; вплив на біорізноманіття.
Оцінка результативності та звітність	
Аналіз ефективності сталих практик, формування ESG-звітності, аудит відповідності та коригування стратегії.	Показники ESG-звітності; GRI-стандарти; індекс сталості; аудит ланцюга постачання.

Джерело: побудовано за [1-5]

Запропонована модель управління сталим розвитком через ланцюги постачання демонструє, що стійкість не є наслідком окремих екологічних або соціальних заходів, а формується як результат узгодженої взаємодії всіх етапів руху ресурсів – від вибору постачальників до управління відходами. Її важливість полягає в тому, що вона інтегрує стратегічне бачення, операційну ефективність та ESG-орієнтовані рішення в єдину систему управлінських дій. Такий підхід дозволяє підприємству підвищувати ресурсну ефективність, зменшувати екологічні ризики, забезпечувати соціальну відповідальність, зміцнювати довіру стейкхолдерів і формувати конкурентні переваги у середовищі, де сталий розвиток стає визначальним критерієм ринкової успішності.

Література:

1. Sustainable Development Report. SDG Index. URL: https://dashboards.sdgindex.org/explorer/?metric=overall

2. 17 Цілей сталого розвитку. Глобальний договір ООН в Україні. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku

3. Стратегія сталої логістики та План дій для України [Проєкт для розгляду]. URL: https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf

4. Лега О. В., Тараненко Я. І. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий*

розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 154–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23.

5. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-45-51-kanczedal.pdf.

УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ І СПОРТОМ У МЕДІЙНОМУ ТА ЦИФРОВОМУ ВИМІРАХ

Таранцова Т.В. здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Розвиток фізичної культури і спорту в сучасних умовах дедалі більше пов'язується з якістю управлінських рішень, що визначають напрями функціонування галузі, характер її організації та суспільне сприйняття. Управління спортивною сферою не зводиться до технічного адміністрування заходів чи координації змагань, оскільки воно передбачає формування цілісної системи рішень, які впливають на інституційний розвиток, репутацію спортивних організацій та довіру громадськості. У цьому зв'язку особливе значення має публічний характер управління фізичною культурою і спортом, де важливо забезпечити узгодженість між державними структурами, спортивними федераціями та громадськими інституціями [5], яка досягається через систематичне прийняття управлінських рішень, зміст і форма яких визначають ефективність функціонування спортивної сфери.

Сутність управлінського рішення полягає у виборі варіанта поведінки з урахуванням наявної інформації та поставленої мети, що дозволяє розглядати його як центральну ланку управлінського процесу [2]. Саме через рішення відбувається конкретизація намірів управлінця та перетворення загальних цілей на реальні управлінські кроки, а їх якість безпосередньо впливає на результати діяльності спортивних організацій.

З огляду на публічність спортивної сфери, важливо враховувати і медійний вимір управління, адже формування образу спортсменів та спортивних структур у засобах масової інформації впливає на їх конкурентні позиції та суспільний авторитет. Характер і імідж спортсменів стають частиною управлінської політики, оскільки саме

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

через інформаційний простір формується ставлення аудиторії до спортивної діяльності [1]. Таким чином, управління спортом передбачає як організаційні рішення, так і роботу з публічним образом, що потребує професійного підходу до комунікації.

Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні свідчать про поступове оновлення управлінських механізмів, що пов'язано з необхідністю підвищення якості координації між суб'єктами галузі та удосконалення внутрішньої організації роботи [3]. У цьому процесі важливе місце посідає впровадження сучасних технологій управління у діяльність національних спортивних федерацій, які дозволяють систематизувати роботу, впорядковувати внутрішні процедури та забезпечувати більш чіткий розподіл повноважень [4]. Такі зміни сприяють покращенню управління спортивними організаціями та створюють передумови для стабільного функціонування галузі.

Паралельно з організаційними змінами зростає значення інформаційних технологій у спортивному менеджменті, оскільки цифрові рішення дозволяють удосконалити облік, аналітику та комунікацію з учасниками спортивного процесу. Сучасний стан розвитку інформаційних технологій у спорті демонструє поступове інтегрування цифрових рішень у щоденну управлінську практику, що впливає на швидкість прийняття рішень та якість обробки інформації [6]. Відтак управлінська діяльність у спортивній сфері набуває більш системного характеру, оскільки рішення ґрунтуються на ширшій інформаційній базі.

Важливо підкреслити, що розвиток управління фізичною культурою і спортом неможливий без врахування ролі держави як координатора галузі, адже саме публічне управління визначає рамки функціонування спортивних інституцій. При цьому формування державної політики у сфері спорту пов'язане з необхідністю узгодження інтересів різних груп та забезпечення балансу між суспільними потребами і можливостями фінансування [5]. Саме тому управлінські рішення у цій сфері мають прийматися з урахуванням довгострокових наслідків для розвитку фізичної культури і спорту.

Отже, сучасне управління фізичною культурою і спортом формується як багатовимірний процес, у межах якого організаційні рішення поєднуються з інформаційною політикою, цифровими технологіями та публічним представленням спортивної діяльності. Послідовність у прийнятті рішень, їх узгодженість між різними рівнями управління та врахування медійного контексту створюють умови для впорядкованого розвитку галузі. Саме така інтеграція управлінського,

інформаційного та публічного вимірів дозволяє забезпечити стабільність функціонування спортивної сфери та формування довіри до її інституцій.

Література:

1. Akranglyte G., Andryukaitene R., Bilohur V. Character and image formation of sportsmen as a competitive advantage in mass media. *Humanities studies. Zaporozhye: Zaporozhye National University*. 2019. Vol. 3(80). P. 92–111. DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2019-2-79-08
2. Svitlana Zaika, Igor Shaforenko. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9
3. Бондар А., Петренко І., Томенко О. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожан. наук.спорт. вісник*. 2021. Вип. 6. № 86. С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.15391/snsv.20216.009
4. Борисова О., Стасюк А. Сучасні технології управління та їх використання у діяльності національних спортивних федерацій. (2025). Актуальні проблеми фізичного виховання та методики спортивного тренування, 3, 78-90. https://doi.org/10.31652/3041-2463/2025-3-6
5. Вареник О., Калита Л., Приймак М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49
6. Лисенко І.А. Сучасний стан та тенденції розвитку інформаційних технологій у спортивному менеджменті. *International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland August 2–3*. 2023. С. 72–78. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-337-8-17

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗ

Ткаченко О.П., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4739-6036
Жеребцова Е.О., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах економічної нестабільності, воєнно-політичних викликів, трансформації ринку праці та процесів цифровізації організація праці менеджера зазнає суттєвих змін і набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування організації.

Організація праці менеджера в умовах нестабільності та криз

характеризується низкою особливостей: гнучке планування; збільшення обсягу завдань оперативного управління; підвищення відповідальності менеджера за операційні результати діяльності підрозділів і підприємства загалом; прийняття ризикованих рішень; адаптацію до змін та ефективну роботу з персоналом тощо. Водночас, вміння швидко реагувати на зміни, адаптивність і гнучкість, стресостійкість і емоційна зрілість, здатність приймати рішення в умовах неповної інформації, критичне та системне мислення стають ключовими якостями менеджера, що забезпечують ефективне управління та підтримку стабільності організації у складних умовах [1, 2, 4, 5].

Визначені особливості організації праці менеджера в умовах нестабільності та криз відображають основні напрями трансформації управлінської діяльності під впливом кризових факторів (див. рис. 1).

Сформовано автором на основі [1-5].

Рис. 1. Особливості організації праці менеджера в умовах нестабільності та криз

Основні функції організації праці менеджера у контексті нестабільності та криз включають:

1. Планування та пріоритетність завдань. Менеджер визначає критично важливі напрямки діяльності, розставляє пріоритети та планує ресурси для ефективного реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

2. Координація та контроль виконання. Організація робочого часу, делегування обов'язків та контроль виконання завдань забезпечують своєчасне прийняття рішень і мінімізацію наслідків кризових ситуацій.

3. Адаптивність та гнучкість. Кризові умови вимагають від менеджера швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегії та оперативно впроваджувати нові рішення.

4. Антикризове планування. Своєчасне прогнозування можливих ризиків і підготовка сценаріїв дій дозволяють мінімізувати втрати та забезпечити стійкість організації.

5. Комунікація та мотивація персоналу. Менеджер організовує ефективний обмін інформацією, підтримує моральний стан колективу і забезпечує залучення співробітників до реалізації антикризових заходів [1-3, 5].

Ефективне управління, своєчасне реагування на зовнішні виклики та досягнення стратегічних цілей організації ґрунтуються на впровадженні сучасних інструментів і методів організації праці менеджера. Ці інструменти слід розглядати як інтегровану систему, що об'єднує планування робочого часу, делегування повноважень, використання цифрових управлінських рішень та застосування комунікаційно-мотиваційних механізмів. Комплексний підхід до їхнього застосування сприяє підвищенню адаптивності управлінських процесів та забезпечує стійкість організації перед кризовими викликами (див. табл. 1) [2].

Таблиця 1

Зв'язок функцій організації праці менеджера та інструментів і методів в умовах нестабільності та криз

Функція організації праці менеджера	Інструменти та методи	Вплив на організацію праці менеджера
1	2	3
Планування та прогнозування діяльності	Короткострокове планування, встановлення пріоритетності завдань, бюджетування, розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій	Забезпечує концентрацію ресурсів на критично важливих завданнях, готовність до змін у зовнішньому середовищі

Продовження таблиці 1

1	2	3
Організація та делегування повноважень	Делегування завдань, контроль виконання, використання ERP-, CRM-систем, платформ для управління проєктами	Оптимізує навантаження менеджера, підвищує відповідальність персоналу, забезпечує оперативність виконання завдань
Контроль та моніторинг результатів	Контроль ключових показників ефективності, моніторинг ризиків, цифрові платформи для спостереження за процесами	Дозволяє своєчасно виявляти відхилення, мінімізувати негативні наслідки кризових факторів, підтримувати стабільність діяльності
Комунікація та мотивація персоналу	Регулярні наради, онлайн-комунікаційні платформи, методи мотивації, підтримка психологічної стабільності колективу	Підвищує залученість персоналу, знижує рівень стресу, сприяє підвищенню результативності роботи команди
Антикризова адаптація та прийняття рішень	Розробка резервних планів, системи раннього попередження криз, моделювання альтернативних сценаріїв, цифрові аналітичні платформи	Забезпечує стійкість управлінської діяльності та готовність організації до непередбачуваних ситуацій

Сформовано автором на основі [1-5]

Отже, організація праці менеджера в умовах нестабільності та криз є комплексним процесом, що поєднує планування, контроль, антикризове мислення, ефективне використання робочого часу та комунікаційні компетенції. В свою чергу, високий рівень організації праці менеджера безпосередньо впливає на здатність організації швидко адаптуватися до змін, зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечувати стабільність і результативність управлінської діяльності [3, 4].

Література:

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за ред. О. О. Терещенка. – Київ : КНЕУ, 2021. – 356 с.

2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2020. – 256 с.

3. Коваленко О. М. Особливості кризового управління підприємствами

в умовах воєнного стану // Вісник економіки України. – 2023. – № 2. – С. 28–34.

4. Пилипенко С. М. Антикризове управління в умовах економічної нестабільності // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – № 4. – С. 45–51.

5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. – Київ : Знання, 2020. – 640 с.

ВПЛИВ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко О.П., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4739-6036
Кравчук А.О., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімко змінюваного ринкового середовища, яке характеризується постійними економічними, технологічними та соціальними трансформаціями. У таких обставинах особливого значення набуває здатність організації підтримувати ефективність своєї діяльності, адаптуватися до змін і справлятися із зовнішніми та внутрішніми викликами.

В науковій літературі стійкість підприємства визначається як комплексна характеристика, що відображає його здатність підтримувати стабільне функціонування та досягати визначених стратегічних цілей у контексті невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Цей показник охоплює здатність організації адаптуватися до змін, оперативно відновлюватися після кризових ситуацій, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і зберігати конкурентні позиції. Отже, стійкість підприємства є інтегрованим індикатором його життєздатності та довгострокової результативності [1, 4].

Виділяють кілька підходів до визначення поняття стійкості організації. Перший підхід трактує стійкість як стратегічну характеристику, що демонструє здатність підприємства досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі [1]. Другий підхід фокусується на операційній стійкості, тобто спроможності організації забезпечувати безперервність ключових процесів та підтримувати необхідний рівень продуктивності навіть у кризових умовах [1, 4]. Третій підхід звертає увагу на соціально-

психологічний аспект, що виявляється у збереженні мотивації, залученості та ефективності персоналу навіть у періоди невизначеності [2].

Система взаємопов'язаних видів стійкості формує інтегровану модель, яка відображає здатність підприємства функціонувати й розвиватися за умов нестабільного середовища [1]. Водночас забезпечення стійкості підприємства не може розглядатися виключно як наслідок використання формальних управлінських інструментів чи строго регламентованих стратегій. Значний вплив на цей процес мають саме лідерські підходи, які відіграють ключову роль у формуванні здатності організації ефективно адаптуватися до змін та викликів зовнішнього середовища. Отже, забезпечення підвищення рівня стійкості підприємства потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, розвиток людського капіталу, застосування принципів лідерства та використання інноваційних технологічних і управлінських інструментів [3-5].

У цьому контексті адаптивне лідерство виступає ключовим чинником формування та підтримки стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища, оскільки сприяє узгодженню стратегічних цілей з поточними умовами функціонування, підвищенню гнучкості управлінських рішень і залученню персоналу до процесів змін [5].

Ефективність адаптивного лідерства значною мірою обумовлюється дотриманням його ключових принципів, що дозволяє організації успішно функціонувати в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Управлінська гнучкість виступає базовим принципом, який забезпечує можливість керівника змінювати стиль взаємодії з командою залежно від конкретних обставин і рівня професійної зрілості працівників. Це дозволяє уникати шаблонних рішень, оперативно реагувати на виклики та підвищувати адаптивність організації.

Принцип залученості персоналу сприяє активній участі працівників у процесі ухвалення рішень, рівномірному розподілу відповідальності та розвитку ініціативності. Такий підхід стимулює мотивацію, формує відчуття причетності до результатів діяльності підприємства та зміцнює корпоративну культуру, орієнтовану на спільне досягнення цілей.

Принцип безперервного навчання та професійного розвитку є ключовим для підтримки конкурентоспроможності організації в умовах швидкої мінливості ринку. Створення культури навчання дозволяє

персоналу постійно підвищувати знання і компетенції, забезпечує оперативну адаптацію до нових умов і сприяє зміцненню стратегічних переваг підприємства [2-5].

Системне мислення як принцип адаптивного лідерства забезпечує комплексний підхід до управління, дозволяючи враховувати взаємозв'язки між різними елементами організації та прогнозувати наслідки управлінських рішень у коротко- та довгостроковій перспективі. Принцип відкритості до змін передбачає готовність керівника переосмислювати традиційні підходи, активно підтримувати інновації та впроваджувати нові управлінські та технологічні рішення [3-5].

Ключові характеристики адаптивного лідерства поєднують стратегічне мислення, здатність діяти в умовах невизначеності, високий рівень емоційного інтелекту та розвинені комунікаційні навички. Керівник, який реалізує адаптивний підхід, формує прозоре бачення розвитку організації, ефективно комунікує його з персоналом, зміцнює довіру та згуртованість команди [2-5].

Адаптивне лідерство та стійкість підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, де ефективні лідерські практики слугують передумовою довгострокової стабільності й розвитку організації [5].

На рисунку 1 узагальнено основні типи стійкості підприємства та висвітлено механізми впливу адаптивного лідерства на їх формування, це надає можливість всебічно оцінити значення адаптивного лідерства у забезпеченні стабільності функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Взаємозв'язок між управлінськими механізмами та їх результатами підкреслює багатогранність впливу адаптивного лідерства, охоплюючи фінансові, операційні, стратегічні, соціально-психологічні та інноваційно-технологічні аспекти діяльності підприємства.

Отже, адаптивне лідерство відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах нестабільності та динамічних змін. Його суть полягає в здатності керівника не лише оперативно реагувати на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а й проактивно створювати умови для ефективної адаптації організації до нових викликів. Завдяки цьому адаптивне лідерство сприяє зміцненню фінансової, операційної, стратегічної, соціально-психологічної та інноваційної стійкості компанії. Таким чином, воно виступає об'єднувальним елементом, що охоплює всі ключові аспекти стійкості підприємства [4, 5].

	Вид стійкості	Механізми впливу адаптивного лідерства	Результат для підприємства
АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО	Фінансова стійкість	Контроль та оптимізація ресурсів, ризик-менеджмент, планування резервів	Стабільне фінансове становище, здатність інвестувати та витримувати кризи
	Операційна стійкість	Гнучке управління процесами, делегування повноважень, швидке реагування на зміни	Безперервність бізнес-процесів, оперативна адаптація до нових умов
	Стратегічна стійкість	Прогнозування змін, адаптація стратегій, диверсифікація напрямів діяльності	Довгострокова життєздатність та конкурентоспроможність організації
	Соціально-психологічна стійкість	Залучення персоналу до прийняття рішень, розвиток командної роботи, підтримка мотивації	Висока ефективність та залученість працівників навіть у кризових ситуаціях
	Інноваційна та технологічна стійкість	Впровадження нових технологій, підтримка інновацій, цифровізація процесів	Підвищення адаптивності та інноваційного потенціалу підприємства

Сформовано автором на основі [1, 3-5].

Рис. 1. Вплив адаптивного лідерства на види стійкості підприємства

Використання принципів адаптивного лідерства забезпечує комплексний підхід до підготовки організації до змін, сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень і формуванню сталої моделі розвитку навіть у нестабільному середовищі. Застосування цього підходу дозволяє не лише підвищити загальний рівень стійкості підприємства, але й об'єднати гнучкість, інноваційну складову та соціально-психологічну підтримку персоналу. Це стає особливо важливим у сучасних умовах постійних змін та високої невизначеності.

Література:

1. Глущенко О.В. Управління стійкістю підприємства: теорія та практика / О.В. Глущенко. – Київ : КНЕУ, 2020. – 256 с.

2. Дьяків С. В., Петрова Н. М. Формування культури навчання в

українських підприємствах // Науковий вісник ХНЕУ. – 2020. – № 3. – С. 67–75. – URL: https://surl.li/uawycp (дата звернення: 02.02.2026)

3. Іваненко П. М. Адаптивне лідерство в сучасних організаціях / П. М. Іваненко. – Львів : ЛНУ, 2019. – 198 с.

4. Коваленко І. П. Вплив лідерських практик на стійкість організацій // Менеджмент та маркетинг. – 2020. – № 2. – С. 12–23. – URL : https://www.mm-journal.com.ua/article/kovalenko-2020 (дата звернення: 02.02.2026)

5. Черненко О. В. Адаптивне лідерство як фактор підвищення стійкості підприємства // Економіка та управління. – 2021. – № 3. – С. 45–53. – URL: http://eajournals.org/abstracts/adaptive-leadership-ukraine (дата звернення: 02.02.2026).

КОНСАЛТИНГОВІ КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Безкровний М.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Проблемам та перспективам розвитку ринку консалтингу в Україні присвячено значну кількість наукових робіт, публікацій експертів та практиків. Науковці по-різному оцінюють ємність ринку консалтингу, темпи та перспективи розвитку, структуру ринку, кількість постачальників консалтингових послуг тощо. За оцінками експертів, у 2025 р. ринок консалтингу в Україні характеризується високим рівнем професіоналізації та зростаючим попитом на комплексні бізнес-рішення. Компанії все частіше залучають зовнішніх консультантів для трансформації операцій, виходу на нові ринки, оптимізації фінансів і стратегічного планування. Конкуренція між консалтинговими компаніями формується не лише масштабом міжнародної присутності, а й шириною експертизи, галузевим покриттям, клієнтським досвідом і цифровою видимістю [1].

Для оцінки конкурентоспроможності компаній, що працюють на ринку консалтингу, часто формуються рейтинги. Заслуговує на увагу рейтинг Ukrainian Business Award, в якому проаналізовано десять консалтингових компаній, що працюють у різних сегментах – від глобальних мереж до локальних експертних команд. Оцінювання охоплює операційні, маркетингові та репутаційні показники, що, за думкою експертів, дозволяє сформувати цілісне уявлення про структуру

консалтингового ринку України [1].

За нашим підходом, оцінювання компаній та формування рейтингу має методичний та практичний характер. Методика оцінки охоплює важливі показники діяльності компаній. З практичної точки зору, результати оцінки є корисними для інших консалтингових компаній, які зможуть провести самоаналіз за визначеними показниками, виявити свої сильні та слабкі сторони, розробити та реалізувати необхідні управлінські рішення для посилення конкурентоспроможності. Експертами оцінено показники діяльності 10-ти консалтингових компаній. Результати оцінки систематизовано та подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати оцінки консалтингових компаній

Компанія [сайт]	Результати оцінки за показниками								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Deloitte [2]	13	6	10	9	4280	32	18,58	27	8
Ernst & Young [3]	11	8	8	7	5210	34	19,62	21	8
McKinsey & Company [4]	13	26	10	9	2480	23	1,21	15,6	9
KPMG [5]	4	8	9	9	2210	33	29,53	8,5	9
PwC [6]	10	9	8	9	2790	32	2,35	15	9
KRESTON UKRAINE [7]	4	18	10	10	750	30	9,17	4	7
EBS [8]	9	5	10	9	1080	27	9,82	10	8
PRO CONSULTING [9]	3	15	9	9	470	21	6,83	59,1	8
Nota Group [10]	5	8	10	9	640	9	2,36	2,5	8
SV consulting [11]	4	3	10	10	70	19	0,52	1,6	3

Обрані компанії оцінювалися за 9 показниками, які мають різні одиниці виміру: 1 – ширина сервісного портфелю (одиниця виміру: кількість напрямів діяльності); 2 – різноманітність галузей (одиниця виміру: кількість галузей, в яких працює компанія); 3 – якість взаємодії з клієнтами (одиниця виміру: кількість балів); 4 – оцінка сайту компанії (одиниця виміру: кількість балів); 5 – рівень брендових пошукових запитів (одиниця виміру: кількість запитів); 6 – тривалість присутності компанії (одиниця виміру: кількість років); 7 – активність клієнтів у відгуках (одиниця виміру: кількість балів); 8 – відвідуваність сайтів (одиниці виміру: тисячі та мільйони відвідувань за три місяці). Показники компаній Deloitte, Ernst & Young, McKinsey & Company, PwC, KPMG подано у мільйонах відвідувань; показники інших

компаній представлено у тисячах відвідувань); 9 – активність у соціальних мережах (одиниця виміру: індекс). Аналітика розроблена за методологією Ukrainian Business Award [1].

Результати експертних оцінок за обраними показниками формують комплексні характеристики компаній. Так, показник 1 – ширина сервісного портфелю визначає здатність компанії працювати з клієнтом комплексно, наприклад, від аудиту до стратегічної трансформації. Лідерами за кількістю напрямів діяльності є компанії: Deloitte, McKinsey & Company, Ernst & Young, PwC. За результатами оцінки обраних компаній зроблено висновок, що ринок поєднує універсальні консалтингові платформи та нішеві експертні моделі. Показник 2 – різноманітність галузей, в яких працюють компанії, свідчить про наявність різних моделей розвитку: від глибокої мультигалузевої експертизи до фокусної спеціалізації. Експерти пов'язують цей показник з можливостями зниження ризиків та співпраці з різними сегментами економіки. Найширше охоплення галузей мають три компанії: McKinsey & Company, KRESTON UKRAINE, PRO CONSULTING. Показник 3 – якість взаємодії з клієнтами є ключовим у консалтингу, де проєкти часто мають довгостроковий характер. За результатами оцінок експертів всі компанії отримали високі бали: максимальні 10 балів отримали 6 компаній, по 9 балів – 2 компанії, по 8 балів – 2 компанії. Зроблено висновок, що у сфері клієнтського досвіду ринок консалтингу демонструє сильну конкуренцію. Поряд із вищезазначеними показниками, для консалтингових компаній важливими є показники цифрової видимості. У проведеному дослідженні до таких показників віднесено показники 4, 5, 7, 8, 9 – відповідно: оцінка сайту компанії, показник рівня брендових пошукових запитів, активність клієнтів у відгуках, відвідуваність сайтів та активність компаній у соціальних мережах. Показник 4 – оцінка сайту компанії свідчить про те, що більшість компаній, діяльність яких оцінювалася, підтримують високий стандарт цифрової інфраструктури, що відповідає вимогам B2B-ринку. За якість, наповненість, сучасність, інтерактивність сайту, як основного каналу презентації експертизи та залучення корпоративних клієнтів, максимальні 10 балів отримали 2 компанії: KRESTON UKRAINE і SV consulting; 7 компаній отримали по 9 балів; 1 компанія – 7 балів. Показник 5 – рівень брендових пошукових запитів дозволяє оцінити масштаб впізнаваності компанії серед бізнес-аудиторії. Лідерство за кількістю пошукових запитів мають компанії, які представляють в Україні глобальні мережі. Значна різниця між показниками компаній-лідерів та локальних компаній, за позицією

експертів, відображає масштаб міжнародної репутації. Показник 6 – тривалість присутності компанії на ринку консалтингу України свідчить про довіру корпоративних клієнтів, а також про стабільність експертизи, що надається. Компанії, діяльність яких оцінювалася під час дослідження, працюють від 9 до 34 років у сфері консалтингу України. На підставі таких даних стверджується, що ринок поєднує досвідчені міжнародні компанії з довгою історією і відносно молоді консалтингові компанії. Показник 7 – активність клієнтів у відгуках відображає рівень взаємодії компанії з клієнтами та масштаб проєктної роботи. Значна різниця у підсумкових балах (від найвищого 29,53 до найнижчого 0,52) пов'язана як із масштабом клієнтської бази, так і з активністю компаній щодо збору публічних відгуків. Лідерські позиції за показником 7 посідають представники глобальних мереж в Україні: компанії KPMG, Ernst & Young, Deloitte. Показник 8 – відвідуваності сайтів компаній (за три місяці) демонструє глобальну видимість і ефективність контент-стратегії. За результатами дослідження визначено велику різницю у показниках трафіку: від найбільшого у компанії Deloitte (27 млн) до найменшого (1,6 тис.) – у компанії SV consulting. Лідерами з трафіком, який оцінюється у мільйонах відвідувань, є Deloitte, Ernst & Young, McKinsey & Company**,** PwC, KPMG. Різниця відображає масштаб глобальних контент-платформ міжнародних мереж. Показник 9 – активність компаній у соціальних мережах використовується як інструмент експертного позиціонування та employer branding. Найвищий індекс – 9 мають 3 компанії: KPMG, PwC **і** McKinsey & Company; 5 компаній з індексом 8 посідають друге місце; на третому місці з індексом 7 – 1 компанія. Зроблено висновок, що в цілому обрані консалтингові компанії активно працюють із цільовою аудиторією через соціальні мережі.

Результати проведеної оцінки діяльності консалтингових компаній та формування рейтингу, свідчать, що ринок консалтингу України характеризується високою зрілістю та різноманітністю бізнес-моделей. Глобальні мережі: Deloitte, Ernst & Young, PwC і McKinsey & Company формують лідерство завдяки масштабу, міжнародній репутації, потужній експертній базі, глобальній видимості та масштабних ресурсів. Локальні компанії конкурують через вузьку спеціалізацію, гнучкість і високий рівень клієнтського досвіду, демонструють стабільні результати завдяки галузевій експертизі та сервісу. Для ринку консалтингу це означає зміщення конкуренції від бренду як такого до поєднання експертизи, клієнтського досвіду та здатності створювати практичну бізнес-цінність [1].

Література:

1. ТОП-10 консалтингових компаній в Україні 2025. URL: https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/ (дата звернення: 13.02.2026).
2. Компанія Deloitte. Офіційний сайт. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk.html (дата звернення: 13.02.2026).
3. Компанія Ernst & Young. Офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/uk_ua (дата звернення: 13.02.2026).
4. McKinsey & Company. Офіційний сайт. URL: https://www.mckinsey.com/ua (дата звернення: 13.02.2026).
5. KPMG. Офіційний сайт. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home.html (дата звернення: 13.02.2026).
6. PwC. Офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/ua/uk.html (дата звернення: 13.02.2026).
7. KRESTON UKRAINE. Офіційний сайт. URL: https://kreston.ua/ (дата звернення: 13.02.2026).
8. EBS. Офіційний сайт. URL: https://www.ebskyiv.com/ (дата звернення: 13.02.2026).
9. PRO CONSULTING. Офіційний сайт. URL: https://pro-consulting.ua/ua (дата звернення: 13.02.2026).
10. Nota Group. Офіційний сайт. URL: https://notagroup.com.ua/ (дата звернення: 13.02.2026).
11. SV consulting. Офіційний сайт. URL: https://sv-consulting.com.ua/ (дата звернення: 13.02.2026).

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ «METRO УКРАЇНА»

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Васильєв В.Г., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні національні та міжнародні торговельні компанії, які працюють в Україні, формують та розвивають унікальні системи менеджменту продажів. Унікальність систем визначається бізнес-моделями, що використовуються; цільовими сегментами ринку, для задоволення потреб яких працюють компанії; розвитком власних торгових марок; впровадженням та масштабуванням інноваційних систем продажу товарів тощо. Аналіз системи менеджменту продажів компанії «Metro Україна» дозволив зробити такі висновки.

Компанія «Metro Україна» є частиною міжнародної корпорації

«Metro AG». На українському ринку компанія працює з 2003 р. і наразі управляє 24 класичними центрами оптової торгівлі «Metro Cash & Carry» у 16 областях та 3-ма магазинами смарт-формату у 3-х містах країни. Компанія працює за напрямами оптової торгівлі для бізнес-клієнтів (B2B-модель) та роздрібної торгівлі для кінцевих споживачів B2C-модель), а також у сегменті сервісів доставки та партнерської електронної комерції. Асортимент компанії включає 25 тис. товарів, у т.ч. власних торгових марок (ВТМ). За результатами 2024 р., виторг становив 28,8 млрд грн; кількість персоналу компанії – 3 151 працівник. За понад 20 років діяльності в Україні компанія інвестувала в національну економіку понад 600 млн. євро [1]. На українському ринку компанія «Metro Україна» стала одним з провідних ритейлерів, який задає вектори розвитку галузі, є прикладом для інших компаній у побудові та розвитку ефективної системи менеджменту продажів.

Систему менеджменту оптових продажів у «Metro Україна» сфокусовано на основній групі клієнтів: HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та трейдерах (дрібнооптові покупці, роздрібні продавці – підприємці, які працюють у сфері торгівлі та здійснюють закупівлю для свого бізнесу). Важливою цільовою аудиторією компанії також є група кінцевих споживачів та домогосподарств, для яких «Metro Україна» є місцем для вигідних закупівель з найкращим асортиментом та високою якістю [2]. З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну у компанії сформувався новий сегмент клієнтів – громадські організації та військові, які закуповують товари для фронту. Вони знайшли формат «Metro Україна» актуальним для себе, а компанія, в свою чергу, запустила програму вдячності: знижки для учасників та учасниць бойових дій [3].

Кожній групі клієнтів компанія пропонує спеціальні умови для співпраці. Так, групі HoReCa-клієнтів, відповідно до бізнес-стратегії, надаються комплексні рішення та сервіси, що спрощують їхні бізнес-процеси [2]. Для HoReCa-клієнтів створено цілу екосистему, яка об'єднує: продукти і систему потрійного цінника; онлайн-замовлення і службу доставки; послуги сейлз-менеджерів; фінансову підтримку у вигляді кредитних ліній, можливості реструктуризації заборгованостей; різноманітну комунікаційну та консультаційну підтримку; юридичну консультацію; допомогу промоцією у соціальних мережах; зворотний зв'язок, завдяки якому «Metro Україна» коригує асортимент [4]. Для цієї групи клієнтів компанія створила окремий додаток MCompanion, який зберігає історію замовлень, дозволяє перевіряти баланс, цифрові рахунки, робити замовлення.

Трейдерам пропонуються: вигідні оптові ціни та знижки на товари; доступ до широкого асортименту товарів, включно з ВТМ;

надійне партнерство – можливість закупки сертифікованих товарів в одному місці; зручні цифрові інструменти; послуги з доставки, можливість попереднього замовлення товарів. Для доступу до цих переваг трейдерам необхідно оформити картку клієнта, яку можна отримати, підтвердивши підприємницьку діяльність.

Стратегічним напрямом менеджменту продажів компанія вважає розвиток власних торгових марок, які трактуються в «Metro Україна» як «діалог між покупцем і ритейлом про цінності» [4]. У відкритих публікаціях зазначаються різні цільові показники за роками щодо питомої ваги товарів власних торгових марок в асортименті «Metro Україна». Так, підводячи підсумки роботи компанії у воєнному 2022 р., генеральна директорка "Metro Україна" Олена Вдовиченко зазначала, що доля продажів власних торгових марок складає 20+%; метою компанії до 2030 р. є досягнення 45% продажів [4]. В інтерв'ю на початку 2025 р., Олена Вдовиченко зазначила, що частка власних брендів в асортименті досягла 25% і компанія не зупиняється на досягнутому [3]. В інтерв'ю ТОП-менеджерок компанії – Катерини Кірнесенко (начальниці відділу управління брендом) та Альони Штанько (керівниці відділу ВТМ) зазначено, що, станом на середину 2025 р., показник частки продажів товарів ВТМ становить більше 20%. До 2030 р. компанія ставить за мету досягти мінімум 30% [5].

«Metro Україна» налічує вісім ключових власних брендів, які охоплюють категорії food та non-food, представлені у різних цінових сегментах та покликані закривати потреби фокусних груп клієнтів компанії: HoReCa, трейдерів та кінцевих споживачів. Пріоритетність розвитку ВТМ зумовлена низкою важливих чинників, серед яких: диференціація (формування унікальних пропозицій, які дозволяють компанії вирізнятися серед інших учасників ринку); лояльність (підвищення прихильності споживачів до компанії); відповідність запитам цільових клієнтів (задоволення потреб кожної групи клієнтів); якість та конкурентоспроможність продукції (гарантії стабільної якості за доступною ціною); сприяння сталому розвитку (завдяки впровадженню екологічно орієнтованих рішень та зниженню негативного впливу на довкілля); підтримка національного виробника (сприяння розвитку локального виробництва). У портфелі ВТМ компанії «Metro Україна» близько 40% продукції виробляється локально в Україні, решта 60% імпортується. Партнерами компанії щодо виробництва товарів ВТМ є 200 виробників. Асортимент товарів ВТМ постійно розвивається. У 2025 р. він поповнився на понад 800 нових артикулів у різних категоріях [5].

Компанія «Metro Україна» у 2021 р. впровадила, а у 2023 р. масштабувала інноваційну систему покупок «Metro Fast Line» у трьох

містах України: в мультиканальних центрах оптової торгівлі Києва, Вінниці та Івано-Франківська. «Metro Fast Line» – це перша в Україні безконтактна система сканування, зважування та оплати товарів. За допомогою безкоштовного мобільного додатку «Metro Fast Line» (доступний на Android та iOS) або спеціальних сканерів, розташованих на вході до ТЦ, клієнти можуть: одразу в торговому залі самостійно відсканувати товари; миттєво перевірити візок з покупкою на спеціальній ваговій платформі, не викладаючи товар на касову стрічку; оплатити покупку на стійці самооплати [6]. За три роки клієнти скористалися цією системою понад 640 тис. разів, а середній час на підтвердження покупки та оплату склав усього дві хвилини. Це надзвичайно високий показник ефективності, який свідчить про готовність українців до цифрових рішень у повсякденному шопінгу. Саме такі результати надали компанії «Metro Україна» впевненість щодо масштабування сервісу і запуску його в інших містах. Інноваційну систему покупок, яку також називають технологією безконтактного шопінгу, у 2025 р. було масштабовано у центрах оптової торгівлі Дніпра та Одеси [7].

Отже, аналіз характеристик системи менеджменту продажів компанії «Metro Україна» дозволив зробити висновок про її актуальність, ефективність, конкурентоспроможність та інноваційність.

Література:

1. Звіт із гуманітарної місії та сталого розвитку «Metro Україна»: «Ініціативи, які дають перспективи» 2022-2023. URL: https://surl.li/xanmqd (дата звернення: 02.02.2026).
2. Павло Кожухар: «2025-й буде в нашій компанії роком своїх торгових марок». URL: https://allretail.ua/interviews/80365-pavlo-kozhuhar-2025-y-bude-u-nashiy-kompaniji-rokom-vlasnih-torgovih-marok (дата звернення: 02.02.2026).
3. Частка власних брендів у нашому асортименті вже досягла 25%, – Олена Вдовиченко, "Metro Україна". URL: https://delo.ua/business/castka-vlasnix-brendiv-u-nasomu-asortimenti-vze-dosyagla-25-olena-vdovicenko-metro-ukrayina-442553/ (дата звернення: 02.02.2026).
4. Воєнний час не зупинив нас: Metro Україна в очікуванні нових перемог у 2023 році. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/metro-ukrajina-pro-2022-2023-roki-v-ochikuvanni-novih-peremog-gendirektor-olena-vdovichenko-50289753.html (дата звернення: 02.02.2026).
5. Інтерв'ю топ-менеджерок Metro Україна: як ритейлер змінює підхід до закупівель. URL: https://surl.li/vjrasd (дата звернення: 02.02.2026).
6. Metro Україна масштабує технологію безконтактного сканування та оплати товарів. Як це працює. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/metro-ukraina-7/ (дата звернення: 02.02.2026).
7. Fast Line тепер в Дніпрі та Одесі: Metro Україна запускає технологію безконтактного шопінгу. URL: https://surl.li/icxhui (дата звернення: 02.02.2026).

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ «АВРОРА»

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Васильєв В.Г., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Не зважаючи на складні умови функціонування, українські торговельні компанії розвивають системи менеджменту продажів. Компанія «Аврора» демонструє приклад успішного розвитку систем менеджменту продажів в Україні та Румунії.

Компанія «Аврора» – це найбільша українська мережа магазинів супереконономного формату «One dollar store». Компанія входить до ТОП-3 непродовольчих дискаунтерів Центральної та Східної Європи [1]. «Аврора» є лідером національного ринку ритейлу, її мережа налічує понад 1800 магазинів в Україні, 65 магазинів у Румунії, має 4 офіси підтримки та 6 інноваційних логістичних хабів. Команда компанії об'єднує понад 16 тис. працівників. «Аврора» – це група компаній з прямими іноземними інвестиціями від фонду Horizon Capital. Місія компанії полягає у покращенні повсякденного життя людей, роблячи товари для дому та душі доступними [1].

Бізнес-модель компанії «Аврора» побудована на швидкому обігу товарів за низькими цінами. Популярність компанії пов'язується зі світовим трендом раціональної поведінки людей. Бізнес-модель компанії поступово зазнає якісних змін. «Аврора» переходить від класичного дискаунт-формату до моделі, де ключову роль відіграє контроль якості на всіх етапах: від виробника до полиці магазину [2]. Для забезпечення такого контролю у Полтаві компанією будується велика лабораторія з інвестиціями €1 млн. Нова лабораторія стане базою для дослідження безпечності та відповідності товарів європейським нормам [3].

Компанія «Аврора» формує та впроваджує новий стандарт обслуговування для дискаунтерів за допомогою інновацій, демонструючи поєднання бізнес-цілей з комфортом і соціальною місією. У мережі мультимаркетів почали відкриватися магазини нового формату – «Аврора Мультипростір», розраховані на задоволення потреб різних груп клієнтів: сімей, зайнятих працівників, дітей [4]. Станом на кінець 2024 р., в Україні відкрито п'ять магазинів нового

формату [5]. Порівняльний аналіз форматів «Аврора Мультимаркет» і «Аврора Мультипростір» дозволив визначити відмінні характеристики магазинів нового формату. Так, «Аврора «Мультипростір» має більшу торговельну площу (від 300-400 до 700-800+ кв. м); розширений асортимент товарів (більше сезонних товарів, новинок, трендових позицій, габаритних товарів, товарів більш високої якості та ціни); відкривається у торгових центрах великих міст; має дизайн з більш зручним розміщенням товарів, з наявністю додаткових зон (дитячої, фуд-корту, тестування товарів, фото-зони, «золотої полички» для реклами нових товарів); забезпечує більш високий рівень сервісу (з більшою кількістю кас самообслуговування, наявністю примірочних тощо). Всі вказані відмінні характеристики магазинів формату «Аврора Мультипростір» створюють більший комфорт та кращий досвід покупок для відвідувачів.

Компанія «Аврора» є одним з лідерів диджиталізації в українському бізнесі. Як відмітив СЕО "Аврора" Тарас Панасенко: «Ми намагаємося зберігати спосіб мислення стартапу, бути швидкими, легкими, небюрократизованими, шукати нові можливості, зокрема в диджиталі» [6]. Процеси менеджменту продажів у компанії активно цифровізуються. Так, впроваджено цифрові рішення: щодо аналітики продажів у реальному часі; автоматизації процесів логістики, навчання та обслуговування клієнтів; запуску онлайн-магазину; впроваджено автоматизовані системи управління складом, транспортом, обслуговуванням покупців. В управлінських процесах активно використовуються технології штучного інтелекту (ШІ). У систему логістики компанія планує впровадити: електронну товарно-транспортну накладну; систему для прогнозування й поповнення запасів; інструмент управління прибуттям і відправленням вантажів. Також планується впровадження ШІ для клієнтів у вигляді персоналізованих рекомендацій, віртуальних консультацій та асистентів, які нададуть можливість покращити взаємодію з брендом [7].

У мережі мультимаркетів «Аврора» покупцям щоденно пропонується близько 30 унікальних категорій та понад 7000 Stock Keeping Unit (SKU). «Аврора» імпортує товари з 25 країн світу, але під час формування асортиментної політики перевага віддається товарам українського виробництва. В асортименті мережі магазинів «Аврора» продукція українського виробництва складає близько **50%**. Компанія активно співпрацює з понад 600 українськими виробниками та постійно збільшує частку локальних товарів, а в цінах реалізації вони займають до 70%. «Аврора» співпрацює з постачальниками з різних

регіонів України. За кількістю постачальників лідирують: Київська (27%), Дніпропетровська (18%), Полтавська (15%) та Харківська (13%) області. Водночас компанія активно розвиває співпрацю з виробниками західної частини країни, що відкриває нові можливості для місцевих виробників [8].

Станом на початок 2025 р., асортимент товарів у магазинах «Аврора» в Румунії мав такі складові: товари румунських виробників становили 54%; китайські товари – 34%; українські товари – 8%; товари європейських країн – 4%. «Аврора» активно працює над збільшенням частки українських товарів у загальному обсязі, оскільки це є внеском компанії в розвиток української промисловості та економіки. 27 українських виробників експортують свою продукцію для мережі в Румунії [9].

Важливою складовою системи менеджменту продажів компанії «Аврора» є аналіз діяльності конкурентів та реалізація конкурентної стратегії. Головними конкурентами компанії «Аврора» в ритейлі України є бренди «Червоний маркет», «Копійочка», «OnePrice». У Румунії «Аврора» конкурує з компаніями TEDi та Jumbo, які мають схожі концепції. Знаючи переваги і недоліки компаній-конкурентів, «Аврора» розвиває гібридну модель «one dollar store» з європейським підходом до сервісу, орієнтуючись на локальні споживчі звички та високу якість обслуговування. Такий баланс дозволяє компанії будувати репутацію надійного бренду «розумного шопінгу» не лише в Україні, але й у Європі [2].

Однією з унікальних характеристик системи управління компанією, яка стосується у т.ч. системи менеджменту продажів, є використання моделі лідерства «Servant Leadership», відповідно до якої в «Авроріі» рішення приймаються на всіх рівнях, починаючи з рівня працівників. Роль топ-менеджменту полягає у підтримці, розвитку команд, створенні умов для ініціатив. Використання такої моделі лідерства в управлінні компанією «Аврора» в Україні має високий рівень ефективності та результативності. До використання моделі на ринках інших країн команду необхідно підготувати [10].

Отже, у науковій роботі визначено та охарактеризовано напрями розвитку системи менеджменту продажів у компанії «Аврора», пов'язані з: якісними змінами бізнес-моделі, формуванням нового стандарту обслуговування для дискаунтерів за допомогою інновацій, диджиталізацією управлінських та операційних процесів, підходами до формування асортиментної політики, реалізації конкурентної стратегії, використанням моделі лідерства «Servant Leadership».

Література:

1. Офіційний сайт компанії «Аврора Мультимаркет». URL: https://avrora.ua (дата звернення: 04.02.2026).
2. «Аврора» інвестує понад €1 млн у лабораторію в Полтаві та готується до виходу на ринок Болгарії. URL: https://surl.li/toxfyd/ (дата звернення: 04.02.2026).
3. «Аврора» анонсує вихід на ринок Болгарії та будує власну лабораторію в Полтаві. URL: https://surl.li/tmdxxs__/ (дата звернення: 04.02.2026).
4. Новий формат магазину: як "Аврора" змінює підхід до покупок. URL: https://lnk.ua/B4OR6DmNG (дата звернення: 04.02.2026).
5. Таких в Україні 5. CEO «Аврори» розповів про новий формат і відмінності від інших ритейлерів. URL: https://surl.lt/tldewx_ (дата звернення: 04.02.2026).
6. Тарас Панасенко, "Аврора": Ми коштуємо 4,5 мільярда доларів мінус велика знижка на війну. URL: https://surl.li/ymyykc (дата звернення: 04.02.2026).
7. Вплив цифровізації і застосування штучного інтелекту на бізнес. Кейс «Аврори». URL: https://surl.li/enzxlz (дата звернення: 04.02.2026).
8. «Ми розширили умови повернення товарів і відсоток повернень зменшився» – інтерв'ю з Тарасом Панасенком. URL: https://surl.lu/ztemah (дата звернення: 04.02.2026).
9. Тарас Панасенко, Аврора: Чому Румунія, хто конкуренти, чому немає франшизи. URL: https://rau.ua/personalii/taras-panasenko-avrora-4/ (дата звернення: 04.02.2026).
10. Марія Панченко, Аврора: Без змін у ментальності не працюють ні технології, ні процеси. URL: https://surl.li/pwnsbg (дата звернення: 04.02.2026).

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЇ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Краснорyцький Д.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Прикладом української компанії, яка сформувала результативну систему управління персоналом, є компанія «Сільпо». Її цілком заслужено вважають лідером і творцем HR-трендів у ритейлі та в українському бізнесі загалом. Результативна система управління персоналом має значний вплив на стійкість компанії, забезпечення її конкурентоспроможності та стратегічного розвитку в умовах

глобальних викликів. Компанія «Сільпо» – це одна з найбільших продуктових мереж України. Станом на кінець 2024 р., торговельна мережа об'єднувала 312 магазинів по всій країні. «Сільпо» організаційно входить до Групи компаній «Fozzy Group». Згідно з фінансовою звітністю у 2024 р., «Сільпо» мала такі фінансові результати: дохід (без ПДВ) – 93,02 млрд грн, торговий оборот мережі (без ПДВ) – 85,14 млрд грн; зростання торгового обороту мережі у 2024 р., у порівнянні до 2023 р., становило +6,64%. Загальна кількість працівників компанії у 2024 р. становила 31 366 осіб [1].

Персонал у компанії називають Перевершниками, оскільки свою роботу працівники виконують супердобре – неперевершено. Високі результати компанії саме в управлінні персоналом підтверджуються багатьма відзнаками та нагородами. Так, «Fozzy Group» і «Сільпо» отримали перемогу «Премії HR-бренд Україна – 2023» у номінації "Human to Human strategy" за реалізацію проєкту «Штаб підтримки Перевершників». Штаб було створено у 2022 р. на початку повномасштабного російського вторгнення з метою допомоги та підтримки працівникам компанії та їхнім родинам [2]. Штаб вирішував всі кризові запити, пов'язані з війною, опікувався підтримкою ментального здоров'я персоналу, а також здійснював супровід ветеранів [3]. У теперішній час Штаб також працює, але його завдання та програма дій змінилися відповідно до реалій сьогодення.

«Сільпо» приділяє особливу увагу турботі про ветеранів та мобілізованих працівників, підтримуючи їх на кожному етапі служби та повернення до цивільного життя. З метою отримання зворотного зв'язку проводяться глибинні інтерв'ю з ветеранами, їхніми родинами, а також з командами, у складі яких працюють ветерани. У 2024 р. Премією HR-бренду відмічено проєкт компанії «Сільпо» «Гефест», присвячений роботі з ветеранами, яких у компанії називають Сміливовершниками. Проєкт мав на меті створити інклюзивну спільноту, в якій кожен ветеран та особа з інвалідністю зможе отримати необхідну допомогу та підтримку (психологічну, соціальну та професійну), відчути свою потрібність та реалізувати власний потенціал [4]. Компанія відкрила новий структурний підрозділ, який займається питаннями ветеранів та впроваджує зміни у цьому напрямку. Всіх Сміливовершників об'єднали в один напрямок, який очолив – ветеран Олексій Крикун. Компанія на 100 % керується принципом: «нічого для ветерана без ветерана». З метою постійної залученості і підтримки Сміливовершників компанія зосереджена на таких ключових напрямках, як: онбордінг та перекваліфікація; інтерактивні курси для керівників і HR-фахівців; серія вебінарів та відео з військовим

психологом; навігатор завдань для HR; інклюзивні магазини та робочі місця. У межах проєкту реалізовано комплексну систему мотивації та підтримки для Сміливовершників та їхніх рідних, яка передбачає такі складові, як: фінансова допомога; відновлення та відпочинок; фізичне та ментальне здоров'я; юридична та адміністративна допомога; визнання та вдячність [5].

У 2025 р. одразу два проєкти стали переможцями Премії HR-бренд. Компанія «Сільпо» стала переможцем у номінації «Нестандартний рекрутинг» із проєктом «Поза межами стереотипів: шлях до ефективності». Проєкт об'єднав два напрями: працевлаштування неповнолітніх (16-17 років) та залучення жінок до професії водія. Обидва рішення стали відповіддю на актуальні виклики – кадровий дефіцит у ритейлі та логістиці, і водночас прикладом того, як можна виходити за межі стереотипів і знаходити нові можливості [6]. Характеризуючи результативність напряму працевлаштування неповнолітніх, в одному з інтерв'ю HR-директор зазначила, що на початку весни 2025 р. у компанії працювало 20 неповнолітніх, восени цього ж року – вже 700 осіб.

Другу перемогу «Премії HR-бренд-2025» отримав проєкт «Fozzy Group» & «Сільпо» «Перевершницькі компетенції» у номінації «Культурний код компанії». У проєкті представлено спільний підхід до розвитку команд, навчання і формування культури перевершеності. Сформовано нову модель компетенцій, яка враховує реальний досвід кожного: від спеціаліста в магазині чи на виробництві до керівника найвищого рівня. Модель допомагає тримати живим і цілісним культурний код, який об'єднує компанію у часи динамічних змін [7]. У культурному коді «Сільпо» поєднуються такі головні елементи, як: Перевершники, гості, людиноцентричність, турбота про гостей, турбота про персонал (один про одного), впровадження інновацій як експеримент (з правом на помилку, можливістю доопрацювання або відмовлення від ідеї).

Лідерство та значні досягнення компанії «Сільпо» свідчать про те, що вона побудувала дієву систему управління персоналом, до складу якої входять 4 департаменти: департамент найму, онбордингу та бренду роботодавця; департамент навчання та розвитку; департамент корпоративної культури та внутрішньої комунікації; департамент винагород, організаційного дизайну та пільг; а також 3 відділи: відділ цифрової трансформації HR-процесів; відділ кадрів; польовий HR. Діяльність вищевказаних департаментів та відділів забезпечує всі складові життєвого циклу Перевершників. HR-команда компанії «Сільпо» становить більше 250 менеджерів та фахівців, серед яких 50

працює в Head Office, більше 200 – у регіональних офісах та безпосередньо в магазинах мережі [8].

Результативність системи управління персоналом у компанії також пов'язують з постійними комунікаціями HR-менеджерів та фахівців з персоналом, з отриманням зворотного зв'язку щодо питань ефективності системи управління, результативності реалізації програм і проєктів тощо. У компанії систематично проводяться опитування персоналу – щорічні, щоквартальні, адресні; вони можуть бути глобальними, локальними, точковими. Так, з 2018 р. за результатами глобального опитування співробітників, починаючи від топ-менеджерів до лінійного персоналу, оцінюється «організаційне здоров'я компанії» за допомогою комплексного показника «Organizational Health Index», що характеризує здатність компанії діяти узгоджено, відмінно виконувати свої функції та вдосконалюватися [9]. Зворотній зв'язок від персоналу отримується також під час проведення «Офісного десанту», сутність якого полягає в тому, що топ-менеджери, разом з офісними працівниками, двічі на рік у періоди високого попиту (перед новорічними святами і Великоднем) працюють на робочих позиціях у супермаркетах, службі доставки, у логістиці тощо. До участі в «Офісному десанті» топ-менеджери та офісні співробітники проходять спеціальну підготовку. У результаті керівники та фахівці компанії мають можливості: прямого спілкування з гостями (саме так у компанії називають відвідувачів супермаркетів); проведення спостереження за операційними процесами (їх швидкістю, якістю, наявністю проблемних ділянок); спілкування в процесі виконання операцій з працівниками з приводу всіх робочих питань. HR-менеджери під час підготовки та реалізації програм і проєктів для персоналу компанії також проводять опитування. Використовуються різні формати опитування (онлайн і офлайн, анонімно та відкрито), але найбільш важливим вважається отримання зворотного зв'язку безпосередньо від працівників супермаркетів у процесі «виходу в регіони».

Особливістю управління персоналом у компанії є ефективна система навчання, яку «Сільпо» зробила диджитальною та швидшою у проходженні. Тільки за результатами 2024 р.: створено і наповнено електронними курсами 11 програм та 82 раніше створені програми; створено 17 нових програм для виробництва. Система налічує 220 електронних курсів, 58 з яких є новими; на Youtube подано 148 навчальних відео. Перевершники завершили 11 141 програму навчання; пройшли 2 121 навчання з програмного забезпечення. 592 Перевершники зараховано до кадрового резерву магазинів на керівні посади. 384 Перевершники призначені на керівні посади магазинів з

кадрового резерву. Проведено 24 тренінгові навчальні активності: фудвентури – 11 тем, тренінги – 10 тем, бізнес-ігри – 3 напрямки. Зафіксовано 2 656 відвідувань тренінгових навчальних активностей [1].

Література:

1. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2024 р. URL: https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf (дата звернення 07.02.2026).
2. Fozzy Group та «Сільпо» – переможці Премії HR-бренд Україна – 2023. URL: https://surl.li/zujvtd (дата звернення 07.02.2026).
3. У великих рітейлерів дефіцит кваліфікованих кадрів. Як вони уникають нестачу персоналу. URL: https://surl.li/bjqazw (дата звернення 07.02.2026).
4. «Гефест». Програма підтримки та реадаптації Сміливовершників – Сільпо. URL: https://hr-brand.com/projects/hefest-prohrama-pidtrymky-ta-readaptatsiia-smilyvovershnykiv-silpo/ (дата звернення 07.02.2026).
5. «Гефест»: як «Сільпо» будує інклюзивну спільноту та простір на робочому місці. URL: https://surl.li/cecrkv (дата звернення 07.02.2026).
6. «Поза межами стереотипів: шлях до ефективності» – «Сільпо». URL: https://hr-brand.com/projects/poza-mezhamy-stereotypiv-shliakh-do-efektyvnosti-silpo/ (дата звернення 07.02.2026).
7. «Перевершницькі компетенції» - Fozzy Group & «Сільпо». URL: https://hr-brand.com/projects/pereversh nytski-kompetentsii-fozzy-group-silpo/ (дата звернення 07.02.2026).
8. HR-тур до компанії Сільпо. URL: https://www.youtube.com/watch?v=yEo9JUQeZTI (дата звернення 07.02.2026).
9. HR-директор Сільпо: Штрафів у нас немає – є система преміювання. URL: https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo/ (дата звернення 07.02.2026).

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЩО ФОРМУЄ СТІЙКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Красноруцький Д.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Український бізнес в умовах глобальних викликів сформував та випробовує на практиці унікальні підходи до корпоративного менеджменту. Забезпечуючи функціонування та розвиток бізнесу під

час повномасштабного російського вторгнення в Україну, вітчизняними компаніями напрацьовано досвід, на підставі якого можуть бути удосконалені діючі теоретичні положення корпоративного менеджменту, а також розроблено нові.

Приклад корпоративного менеджменту, що формує стійкі конкурентні переваги для бізнесу, демонструє Fozzy Group – українська диверсифікована фінансово-промислова група зі штаб-квартирою у Києві, п'ята за масштабом серед приватних та друга за розміром компанія роздрібної торгівлі з понад 830 торговими точками на понад 713 600 кв. м сукупної торгової площі [1]. У профайлі Fozzy Group, у довідці до публікації «202 найбільші приватні компанії України 2025» зазначено, що під управлінням групи знаходяться більше 1 000 торгових точок [2].

Fozzy Group – це один із найбільших українських ритейлерів часів незалежності, який за 28 років роботи став багатогалузевим холдингом із десятками брендів і тисячами співробітників. У групі компаній, станом на середину 2025 р., працює понад 55 тис. осіб у різних підрозділах і напрямках бізнесу [3].

Унікальність Fozzy Group полягає в тому, що вона є екосистемою, побудованою на балансі між роздрібною торгівлею, комерційною нерухомістю, технологіями, логістикою та управлінням людськими потребами [4]. Окрім ритейлу, вона має бізнес-інтереси в сільському господарстві, агробізнесі, харчовій промисловості, банківській справі, IT, ЗМІ, електронній комерції, логістиці, медичному та ресторанному бізнесі. Сукупно Fozzy Group має понад 70 бізнесів [1].

Ключовими бізнесами продовольчої торгівлі, що входять до групи компаній, є мережі супермаркетів Сільпо та гастрономічних магазинів преміум-формату Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy Cash & Carry, прибудинкові магазини та мінімаркети Фора, Фора Express та Фора To Go, продуктові крамниці Thrash! У мережах Fozzy Group представлені товари під власними торговими марками: «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та ін. [5].

Наразі група компаній має 28 власних торгових марок. У Європі власні торговельні марки займають у середньому 39% продажів, в Україні – 14,5%. Fozzy Group тримається посередині між цими показниками [3].

Fozzy Group дотримується стратегії мультиформатності: великі гіпермаркети Cash & Carry (торгівля в B2B) разом із середньоформатними Сільпо, компактними Fora, і новітніми безкасними мініформатами FOODpod чи Thrash! Зазначені торговельні мережі мають різні формати та орієнтуються на різні цільові аудиторії

споживачів, що надає можливості для більшого охоплення сегментів ринку. Мережі функціонують та розвиваються, відповідно до своїх стратегій, роблять все можливе, щоб не конкурувати між собою за споживача, адже, як зазначалося, вони орієнтуються на різні цільові аудиторії, поведінкові патерни та потреби [6].

Операційна модель Fozzy Group ґрунтується на міцному логістичному фундаменті, націленому на швидкість, ефективність, екологічність та інновації. Профільне брендінгове позиціонування кожного формату забезпечує правильне враження для кожного клієнта, а мультиформатний підхід гарантує присутність у всіх сегментах ринку – від щоденних покупок до делікатесів преміум-класу [4]. Згідно з дослідженням Kantar, у 2024 р. мережі Fozzy Group обслуговували 67% міського населення країни у віці 18-65 років [2].

Стратегією Fozzy Group є «лідерство в продукті»: створення унікального продукту, демократизація, забезпечення доступності продуктів, формування високоякісного купівельного досвіду тощо [6].

Особливістю торговельного бізнесу Fozzy Group є емоційна зрозумілість споживачеві. У системі управління групи компаній це входить до посадових обов'язків когнітивного директора. Впровадження такої посади визначають як одну з найперспективніших інновацій, яка забезпечить отримання конкурентних переваг не лише на локальному, а й на глобальному ринку. Когнітивний директор – це управлінець, який має стежити, щоб бізнес працював «із людською природою, а не проти неї», адже важливо розуміти, як люди реагують та як ухвалюють рішення. Це стратегічна посада, що може бути на перетині нейронауки, психології, поведінкової науки та бізнес-стратегії й дизайну досвіду. Такий менеджер може бути залучений на всіх етапах – від дослідження аудиторій і розробки продукту до маркетингових кампаній і архітектури вибору у цифрових інтерфейсах. Посада когнітивного директора в організаціях може мати різні назви: Chief Behavioural Scientist, Chief Behavioural Officer, Director of Cognitive Strategy, але суть одна – інтегрувати розуміння людської когніції, особливостей ухвалення рішень і поведінки в усі рішення компанії [3].

Характеризуючи організаційну структуру управління Fozzy Group, необхідно відмітити, що вона представлена не однією вертикальною структурою, а великою системою окремих бізнесів, які водночас мають певну автономність і взаємодіють між собою. Центральний офіс Fozzy Group та офіси окремих бізнесів мають власну систему управління: кожен напрям функціонує зі своїми командами, відділами та управлінськими підходами. Багато команд у Fozzy Group організовані в окремі юніти – така практика застосовується

майже в усіх напрямах компанії. Всередині групи компаній прагнуть зробити структуру управління максимально «пласкою» [3].

На тлі стрімкого розвитку роздрібної торгівлі в Україні Fozzy Group стала однією з найвпливовіших і наймасштабніших компаній, яка сформувала нові стандарти на ринку ритейлу. З моменту свого заснування компанія не лише вибудувала потужну інфраструктуру, а й продемонструвала ефективну стратегію освоєння комерційної нерухомості у реалізації таких питань, як: оренда чи купівля, вибір локацій, підхід до розміщення торгових площ, їх локалізація, форма власності та формат магазинів, інвестиції у власні об'єкти, вплив таких зовнішніх чинників, як: пандемія, війна, економічна нестабільність і споживчі тенденції. Усе це стало невіддільною частиною системного успіху Fozzy Group [4].

Щодо стратегії цифровізації – група компаній у 2024 р. увійшла до складу 30 чемпіонів диджиталізації в українському бізнесі [2]. За процеси диджиталізації у Fozzy Group відповідають декілька департаментів, у тому числі внутрішня IT-компанія TemaBit, розрахована на 1000 інженерів. В управлінські та операційні процеси впроваджено такі цифрові рішення, як: MauDau, застосунок Silpo, інноваційні dark store, автоматизація складів, власний фінтех-проєкт «Банк Власний Рахунок», що дозволив запустити перший в Україні сервіс Buy Now Pay Later, який, в свою чергу, надає можливість здійснювати оплату за покупку частинами.

Fozzy Group – це один із найяскравіших прикладів системного та довгострокового бізнес-мислення в українському ритейлі. Компанія зуміла поєднати стратегії комерційної нерухомості, цифровізації та багатоформатності у єдину стійку модель, що працює навіть у найскладніших умовах. Це приклад того, як український бізнес може бути сучасним, інноваційним, емоційно зрозумілим споживачеві, і водночас прибутковим та стійким [4].

Література:

1. Fozzy Group. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group (дата звернення: 10.02.2026).

2. Профайл Fozzy Group. URL: https://forbes.ua/ru/profile/fozzy-group-221 (дата звернення: 10.02.2026).

3. Від продуктових до спортзалів та аптек. Як з десятками ритейлів і виробництв живе та працює Fozzy Group. URL: https://ain.ua/2025/10/24/iak-praciuje-fozzy-group/ (дата звернення: 10.02.2026).

4. Як Fozzy Group розбудувала свою мережу супермаркетів: стратегія комерційної нерухомості від Ігоря Баленка. URL: https://proffice.com.ua/posts/kak-fozzy-group-postroila-svoju-set-supermarketov-

strategija-kommercheskoj-nedvizhimosti-ot-igorja-balenko (дата звернення: 10.02.2026).
5. Група компаній Fozzy Group. Офіційний сайт. URL: https://fozzy.ua/ua/ (дата звернення: 10.02.2026).
6. Як побудовано інфраструктуру Fozzy Group та як її головний актив, "Сільпо", бореться з АТБ за першість на українському ринку – Liga. URL: https://retailers.ua/news/menedjment/11357-kak-postroena-infrastruktura-fozzy-group-i-kak-ee-glavnyiy-aktiv--silpo-boretsya-s-atb-za-pervenstvo-na-ukrainskom-ryinke (дата звернення: 10.02.2026).

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Турчіна С.Г., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

Міжнародна торгівля є важливою складовою глобальної економіки, оскільки вона сприяє розвитку виробництва, створенню робочих місць і підвищенню рівня життя населення. Вона забезпечує обмін товарами, послугами та капіталом між різними країнами, що інтегрує національні економіки в світову економічну систему. Проте в умовах збройних конфліктів міжнародна торгівля стикається з низкою нових викликів і змін, що значно ускладнюють економічні відносини між державами. Війна, зокрема, може порушити ланцюги постачання товарів, змінити політичні й економічні умови на міжнародному ринку, що особливо актуально для України, де збройний конфлікт триває вже кілька років.

Війна в Україні, що триває з 2014 року, а з лютого 2022 року – в умовах повномасштабного вторгнення, радикально змінила торговельні відносини країни. Блокування ключових торгових шляхів через військові дії, руйнування інфраструктури та часткова анексія частини території України значно вплинули на її економіку та експорт. Особливо постраждали сільське господарство і промисловість, оскільки традиційні канали постачання сільськогосподарських товарів через морські порти, зокрема в Одеському регіоні, були заблоковані. За даними ООН, в 2023 році Україна не змогла експортувати близько 20 мільйонів тонн зерна, що суттєво вплинуло на глобальні постачання продовольства [1].

Проте, попри серйозні труднощі, Україна змогла знайти нові шляхи для експорту. Зокрема, значна частина українських експортерів

переорієнтувалась на сушу, зокрема через Польщу та Румунію, і розвивала нові шляхи для доставки товарів через Чорне море. За оцінками Міністерства економіки України, у 2023 році Україна змогла збільшити обсяги експорту зернових культур до Європи, а також вивезти велику кількість продукції, що раніше здебільшого йшла на традиційні ринки Азії та Африки. У 2023 році найбільшими експортними товарами України стали: зернові культури (пшениця, кукурудза), соняшникова олія, машини і транспортні засоби, а також металургійна продукція. За даними Державної митної служби України, в першій половині 2023 року Україна експортувала понад 14 мільйонів тонн зерна, зокрема до країн ЄС, що дозволило значною мірою зберегти частину експортних потоків.

В умовах війни важливою стає роль менеджменту, оскільки від здатності підприємств адаптуватися до нових умов залежить їх виживання на міжнародному ринку. Менеджери повинні проявляти гнучкість, швидко реагувати на зміни та ефективно планувати діяльність підприємства в умовах нестабільності. Зокрема, вони повинні вжити заходів для забезпечення безперервності бізнес-процесів, навіть якщо традиційні канали постачання товарів і ресурсів стали недоступними. У таких умовах українські компанії повинні змінювати свої стратегії і шукати нові ринки для своїх товарів, адже військовий конфлікт став важким випробуванням для зовнішньоекономічної діяльності.

Управління проектами в Україні під час війни також вимагає нового підходу. Традиційні методи не завжди працюють у таких умовах, тому необхідно адаптуватися до нових реалій. Проекти часто стикаються з проблемами постачання ресурсів, порушенням термінів і зміною ринкових умов. У таких ситуаціях керівники проектів повинні оперативно коригувати плани, переглядати розподіл ресурсів і терміни виконання, застосовуючи методи управління ризиками для мінімізації впливу зовнішніх загроз. Зокрема, важливо розробляти стратегії для пошуку альтернативних постачальників, а також знаходити нові можливості для диверсифікації постачання товарів і послуг.

Управління людським потенціалом також стає однією з найбільш складних задач в умовах війни. Потрясіння, які супроводжують військові конфлікти, можуть призвести до відтоку кадрів, зниження рівня мотивації працівників та їхнього професійного вигорання. Менеджери повинні працювати над підвищенням морального духу працівників, створюючи безпечні умови праці і підтримуючи командний дух навіть у періоди найважчих випробувань. Водночас необхідно шукати шляхи для розвитку кваліфікації кадрів, адже в умовах кризи саме професіоналізм співробітників може стати ключовим фактором для

збереження конкурентоспроможності.

Фінансове управління в умовах війни в Україні також має свої особливості. Інфляція, девальвація гривні, зміни в попиті на певні групи товарів та обмежений доступ до капіталу створюють додаткові фінансові труднощі. Зниження іноземних інвестицій та проблеми з фінансуванням підприємств ставлять перед українськими менеджерами завдання розробити нові методи управління грошовими потоками, щоб забезпечити стабільність та виживання бізнесу в умовах війни [2]. Одним із важливих аспектів є також пошук нових джерел фінансування, таких як краудфандинг, а також залучення фінансів через міжнародні гранти і партнерства.

Інноваційні підходи, зокрема цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, відіграють вирішальну роль для українських підприємств у цей складний період. Впровадження нових технологій, зокрема в сфері логістики, допомогло підприємствам адаптуватися до змін, знизити витрати і забезпечити ефективність. В умовах війни це стає критично важливим для збереження стабільності, конкурентоспроможності та подальшого розвитку бізнесу.

Таким чином, міжнародна торгівля в умовах війни є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни. Особливо важливо для України, враховуючи її специфічні умови, забезпечити стабільність бізнес-процесів, ефективне управління людським потенціалом та фінансами, а також використовувати інноваційні технології для адаптації до нових економічних реалій. Це дозволить не лише вижити в умовах війни, але й допоможе відновити економіку країни після завершення конфлікту.

Зараз Україна активно працює над відновленням своєї економічної спроможності, і найбільші успіхи спостерігаються в аграрному секторі та виробництві металургійної продукції. Зокрема, дані Світової продовольчої організації (FAO) вказують на те, що в 2023 році Україна, попри всі труднощі, залишалася одним із найбільших експортерів зерна на світовому ринку, що стало важливим фактором стабільності продовольчих ринків у світі [3]. Водночас, зростаюча увага до цифровізації, інноваційних технологій і стратегій збереження та розширення ринків збуту дозволяють українським підприємствам відновлювати свої позиції на глобальному ринку, навіть в умовах викликів війни. Це створює перспективи для відновлення економіки України на нових засадах, що базуються на інноваціях і сталому розвитку. Важливою задачею залишається також залучення міжнародної підтримки та співпраці для розбудови стійкості та подолання економічних наслідків війни.

Література:

1. Зубко Т. Наслідки імплементації ПВЗВТ з ЄС для торгівлі в умовах міжнародного бізнесу. *Економічні горизонти*. 2022. 2(20). 52-61. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.262319

2. Дугінець Г.В., Генералов О.В. Неопротекціонізм торговельноекономічного співробітництва в умовах «ідеального шторму». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.14

3. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijnyanalityka/

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Храпач К.Г., старший викладач
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0422-7563
Воронкова А.А., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0523-3156
Чуйко Н.В., кандидат економічних наук, доцент
ТОВ «Харківський університет», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9066-7105

Кар'єра сучасної людини розвивається у динамічному та непередбачуваному середовищі. Колись панувала модель: «працюй старанно, будь лояльним – і компанія забезпечить стабільне просування». Сьогодні ж такі уявлення багато в чому втратили актуальність, а обіцяна «стабільна робота» часто виявляється небезпечною ілюзією. Успішне професійне життя дедалі більше залежить від самоменеджменту – уміння людини самостійно керувати власним розвитком і кар'єрою.

Пасивна позиція співробітника не може задовольнити не лише керівника установи, де працює молодий фахівець, але і його самого. Не зважаючи на відсутність чітко визначених стандартів і критеріїв щодо професійно-соціальної компетентності майбутнього фахівця, в його профілі більшість роботодавців виділяють як обов'язкові позиції саме ті якості, що найбільшою мірою підлягають під категорію лідерства, а саме: бути здатним розмірковувати й оцінювати професійні ситуації і проблеми; приймати рішення з дотриманням етичних принципів їх

реалізації; вміти працювати в дусі співробітництва; мати творчий характер мислення; виявляти ініціативи у виконанні виробничих завдань; усвідомлювати особистісну відповідальність за результати праці; бути готовим до управління колективом; мати розвинуте критичне мислення і навички щодо направлення комунікації в необхідний напрямок; бути впевненим та ефективним; демонструвати навички самовираження та здобуття зворотного зв'язку; вміти долати конфліктні ситуації та переводити діалог в конструктивне русло; бути здатним сформувати ефективну команду для оптимального рішення завдання, прийняття раціональних рішень у вирішенні проблемних завдань [1].

В часи, коли світова спільнота ввійшла в епоху глобалізації та динамічних економічних, політичних, соціальних змін, постає вкрай важлива необхідність у незаангажованих, ерудованих, інтелектуальних, культурних і моральних молодих і зрілих людях, які готові не лише по-новому мислити, але й, що значно важливіше, діяти у складних умовах постійних криз, інертності та зневіри значної частини суспільства. З кожним роком усе частіше відчувається потреба в не тільки в лідерах – творцях і володарях власного успішного життя, а й у проповідниках і провідниках ключової ідеї сучасності: світ змінюється лише тоді, коли ми маємо достатньо сміливості, розуму й енергії для змін [2].

Сучасний розвиток науково-технічного прогресу вимагає від сучасного фахівця не лише професійних знань, умінь і навичок, а й наявності лідерських якостей. Формування основних професійно-важливих якостей фахівця відбувається в основному під час навчання у закладах вищої освіти.

М. Пророк, відзначає певні вимоги до соціальної ролі лідера в нашому суспільстві: лідер повинен мати здібність брати керування на себе, бути гнучким в управлінні людьми; лідер повинен визначати і структурувати свою роботу і роботу підлеглих, спрямовану на досягнення загальної цілі (він повинен чітко визначати обов'язки підлеглих і грати активну роль в спрямуванні дій групи через планування, повідомлення інформації, критику чи пропонування нових ідей); лідер повинен вміти створювати в групі консенсус, атмосферу співробітництва, відношень взаємної довірі, поваги, взаєморозуміння, прихильності до однієї ідеї; лідер повинен турбуватися як про людей, так і про рішення завдання; вміти розвинути у членів групи відданість загальній справі і мотивацію до досягнень; залучити людей до сумісної роботи і спонукати їх робити те, що необхідно організації (групі, команді); стійким до стресу, енергійним і наполегливим; має бути зацікавлений в «рості» членів групи і сам бути завжди на шаг попереду

своїх підлеглих, приділяти постійну увагу особистісному і професійному росту та відкривати перед командою нові горизонти перспективних цілей [3].

Як відзначають А.І. Куриця та Д.І. Куриця процес розвитку лідерських якостей здобувачів освіти повинен виступати частиною цілісного педагогічного процесу закладу вищої освіти й базуватися на особливих умовах, що забезпечують його ефективність.

Науковці визначили наступні психолого-педагогічні умови для ефективного розвитку лідерських якостей здобувачів:

– урахування індивідуально-психологічних особливостей і розвиток мотивації лідерства студентів;

– розвиток відповідальності (від конкретно-ситуативної до відповідальності як стійкої особистісної властивості) як основи відповідального лідерства;

– створення розвивального особистісно-орієнтованого середовища в тренінговій та реальній навчальній і позанавчальній взаємодії здобувачів, яке відзначається релевантними характеристиками (зміст діяльності, групова динаміка, проблемність, рефлексія); спрямованими на розвиток відповідальності як основи лідерства;

– забезпечення цілеспрямованого розвитку лідерських якостей юнаків і дівчат шляхом організації студентського колективу, самоврядування та використання інтерактивних форм роботи (тренінги, рольові ігри) [4]

Визнавши важливість розвитку та стимулювання лідерства у вищій школі, варто звернути увагу на перебудову системи виховання студентів, культуру освіти в цілому, щоб вчасно виявити майбутніх лідерів, підтримувати та просувати їх лідерський потенціал. Встановлено, що ефективне лідерство у студентському віці забезпечують такі риси, як здатність до самопізнання, самоствердження, яскраво виражена самостійність, здатність до самовизначення, прагнення до колективності, ентузіазм, романтизм і громадська активність [5]

Спрямованість підготовки на самореалізацію, вияв і розвиток творчих можливостей лідерів, формування в них ставлення до себе і до інших, як до цінності; здійснення своєчасної діагностики професійних здібностей, актуальних особистісних пріоритетів і цінностей, на думку Т. Спіріної та Н. Тимошенко є «головними умовами формування лідерського потенціалу у майбутніх фахівців» [6].

О. Паламарчук відмічає роль академічного консультування, як одного з вагомих інструментів розвитку лідерських якостей, так і результатів навчання, де викладач відіграє провідну роль, заохочуючи та

мотивуючи студентів. Академічне консультування – це багатокомпонентний феномен, який адаптується відповідно до потреб освітнього середовища. Взаємодія студентів зі своїми академічними консультантами відіграє важливу роль у їхньому загальному досвіді навчання. Студенти навчаються ставати членами спільноти вищої освіти, критично розглядати свої ролі та обов'язки і готуються стати освіченими громадянами демократичного суспільства та глобальної спільноти. Академічне консультування залучає студентів не лише до розвитку їхнього власного світогляду, але й визнає їхні індивідуальні характеристики, цінності та мотивацію під час вступу до закладу, його закінчення та виходу з нього [7].

Література:

1. Tetyana Sergeyeva, Dorin Festeu, Sergiy Bronin, Natalya Turlakova Student – Training Environment Interaction: Soft Skills Development within E-learning/ In Selected Papers of the VIII International Scientific Conference IT&I-2021. 51 Conference Proceedings, 3132: pp. 290–298. CEUR Workshop Proceedings. Kyiv, Ukraine: CEUR, 2022 – Режим доступу: http://ceur-ws.org/Vol-3132/

2. Карманенко В. В. Особистісна й професійна ефективність. Тренінги з розвитку лідерських якостей у студентів економічних університетів: навчальнометодичний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2018. 73 с.

3. М. В. Пророк Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій // PSYCHOLOGICAL JOURNAL. March 2015 1(1). – С. 79-85

4. Курицяя А. І. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів / А. І. Курицяя, Д. І. Курицяя // Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – 2014. – Випуск 26. – С. 353-363.

5. Курицяя А.І. Взаємозв'язок прояву лідерських якостей з особливостями відповідальності студентів / А. І. Курицяя, Д. І. Курицяя // Проблеми сучасної психології. – 2014. – Випуск. 24. – С. 429-440. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_37

6. Спіріна Т. П., Тимошенко Н. Є. Специфіка формування лідерського потенціалу в майбутніх фахівців. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія «Соціальна робота»: зб. наук. пр. Випуск 22. 2016. С. 180-185.

7. Palamarchuk O. The Leading Role of Techers in the Development of Higher Education.2015 (1). 37-41. URL: https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/7/8

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Чайка Д. здобувач вищої освіти *,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Конкурентоспроможність сучасного підприємства більше не розглядається як статична характеристика або внутрішня властивість суб'єкта господарювання. Вона трансформувалася у динамічну, реляційну категорію, що відображає здатність організації ефективно адаптуватися до мінливого середовища, інтегрувати передові технології та відповідати етичним вимогам стейкхолдерів. Аналіз свідчить, що конкурентоспроможність виявляється виключно в умовах конкурентного ринку через порівняння з реальними або потенційними суперниками, а її рівень визначається продуктивністю використання залучених ресурсів – від фінансових та матеріальних до інтелектуальних та цифрових [1].

Класичні стратегічні моделі, розроблені наприкінці XX століття, проходять через процес глибокої реконцептуалізації. Модель загальних стратегій Майкла Портера, яка десятиліттями слугувала фундаментом для позиціонування, наразі набуває нових вимірів через вплив платформної економіки та штучного інтелекту. Портер стверджував, що стійка перевага досягається через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування, застерігаючи від «застрягання посередині». Однак сучасна цифрова архітектура дозволяє компаніям долати цей традиційний компроміс [2].

Еволюція стратегій призвела до виникнення синтетичних підходів, де диференціація та низькі витрати реалізуються одночасно. Прикладом цього є стратегія «Блакитного океану», яка прагне зробити конкуренцію неактуальною шляхом створення нового ринкового простору. У цифровій реальності це втілюється через алгоритмічну перевагу (наприклад, алгоритми пошуку Google) або екосистемну замкненість (як у випадку Apple), де ресурсоцентричний погляд (Resource-Based View) стає визначальним для розуміння того, чому певні фірми виграють гру [3].

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) остаточно перейшов зі статусу експериментальної технології до стратегічного ядра корпоративної трансформації. Аналіз показує, що 92% компаній планують збільшити інвестиції в ШІ в найближчі три роки, проте лише 1% лідерів вважають

* *Науковий керівник – Краля В.Г., к.е.н., доцент*

свої організації «зрілими» в плані інтеграції ШІ у робочі процеси. Створюється величезний потенціал для тих, хто зможе подолати розрив між пілотними проєктами та масштабуванням.

В умовах тотальної автоматизації людський фактор не втрачає своєї значущості, а трансформується у джерело унікальної конкурентної переваги. Поняття «людиноцентричного робочого місця» стає ключовим трендом 2025–2026 років. Основний виклик полягає у подоланні розриву в навичках: хоча доступ до ШІ зріс на 50%, багато організацій все ще не перепроектували робочі місця під ці можливості.

Підвищення конкурентоспроможності вимагає переходу від епізодичного навчання до стратегій безперервного розвитку. Експерти виділяють кілька критичних напрямків[6]:

● Фінансові та HR-команди переходять від рутинного аналізу до стратегічного прогнозування за допомогою ШІ.

● У 2026 році найбільш ефективними керівниками будуть ті, хто володіє емпатією, креативним мисленням та здатністю надихати команди – навичками, які ШІ не може відтворити.

● Пріоритет зміщується від простої гнучкості робочого графіка до створення універсальної робочої сили (versatility), здатної швидко адаптуватися до нових технологій та ринкових умов.

Шлях до підвищення конкурентоспроможності в 2026 році лежить через синергію технологій, людей та цінностей. Підприємства, що ігнорують цифрову трансформацію або етичні стандарти, ризикують втратити не лише прибутки, а й право бути частиною глобального економічного простору.

Основні висновки для топ-менеджменту[4,5]:

1. ШІ – це не інструмент, а операційне середовище. Необхідно переходити від пілотних запусків до глибокої трансформації бізнес-моделей за допомогою агентних та автономних систем.

2. Дані – це стратегічна зброя. Якість, чистота та доступність даних є фундаментом для будь-якої аналітики та автоматизації.

3. Люди – головний диференціатор. Інвестиції в "human skills" (емоційний інтелект, критичне мислення) окупляться через здатність персоналу керувати складними технологічними екосистемами.

4. Сталий розвиток – умова виживання. Комплаєнс із CSRD та ESG-стандартами є обов'язковим для доступу до дешевого капіталу та європейських ринків.

5. Гнучкість – запорука стійкості. Модульність у виробництві та логістиці дозволяє швидко масштабуватися та адаптуватися до геополітичних шоків.

Конкурентоспроможність сьогодні – це здатність компанії

вчитися, адаптуватися та діяти швидше за ринок, зберігаючи при цьому довіру клієнтів та відповідальність перед суспільством.

Література:

1. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. - С. 101-108.
2. Porter's Generic Strategies | Marketing | Research Starters - EBSCO, URL: https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/porters-generic-strategies
3. Porter's Framework in the Digital Age and the Path to Blue Oceans ..., URL: https://medium.com/@kimkiree26/porters-framework-in-the-digital-age-and-the-path-to-blue-oceans-30973d65faf5
4. How AI, Automation, and Data Are Reshaping Enterprise 2026 - Eminenture, URL: https://www.eminenture.com/blog/ai-automation-and-data-transforming-enterprises-in-2026-how/
5. AI in the workplace: A report for 2025 - McKinsey, URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work
6. HR Trends to Watch in 2025: Building the Human-Centric Workplace ..., URL: https://www.workday.com/en-us/perspectives/hr/2025/02/hr-trends-to-watch-in-2025-building-the-human-centric-workplace.html

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СПІВТОВАРИСТВА ЯК ВИНЯТКОВА ФОРМА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Черторижський В.М., молодший науковий співробітник
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України» м. Львів

Виняткову форму у розвитку міжнародного територіального співробітництва можуть представляти функціональні співтовариства. Їхня суть полягає в тому, що у багатьох випадках регіональні або місцеві органи влади або інші організації співпрацюють, наприклад, через підписання протоколу про співпрацю або юридично не зобов'язуючої угоди і формують конкретні структури, зазвичай без правосуб'єктності.

Загальна назва таких структур – Асоціація. Як приклади, можна назвати такі асоціації, як Jura (Франція/Швейцарія), Pyrenees

(Іспанія/Франція) і Extremadura/Alentejo (Іспанія/Португалія). Інший тип функціональних співтовариств – Регіональна рада (Regionalrat), в якій беруть участь разом вибрані на виборах політики від регіональних влад, із кожного боку кордону (наприклад, Австрія і Угорщина в 1993 р. створили Регіональну раду за участю округів Д'єр-Мошон-Шопрон і Ваш, міст Д'єр, Шопрон, Сомбатхей (Угорщина) і землі Бургенланд (Австрія) [1,2,3,4].

Можна виокремити наступні характеристики цих структур: Функціональність: Спрямовані на посилення інтеграції між сусідніми регіонами різних країн (Франція-Швейцарія, Іспанія-Франція, Іспанія-Португалія).

Правовий статус: часто діють без набуття повної міжнародної правосуб'єктності.

Тип співробітництва: схожі на Регіональні ради, де беруть участь обрані політики від регіональних влад

При Регіональних радах зазвичай створюються тематичні робочі групи.

До особливостей всіх функціональних співтовариств можна віднести:

1. У більшості вони постійні;

2. Інколи мають окрему ідентичність (наприклад, ICBAN в Ірландії / Північній Ірландії), але найчастіше зберігають ідентичність своїх членів (наприклад, Association of Galicia and Norte в Іспанії/Португалії);

3. Нечасто мають окремі від своїх співучасників можливості, зазвичай ґрунтуючись на головуванні, що чергується, і секретаріаті.

4. Також мають місце комітети/робочі групи, що проводять через певний час свої засідання.

Переважно, функціональні співтовариства концентрують свою діяльність на просторовому плануванні та чітких не абстрактних проектах.

Необхідно констатувати, що спільним для всіх працюючих співтовариств є: відсутність власних істотних фінансових і кадрових ресурсів; не часто ухвалюють самостійні рішення від сторін, що беруть участь; спираються на міжорганізаційні формі ухвалення рішень (учасники комітетів і робочих груп виступають при цьому як представники своїх органів влади).

Необхідно підкреслити, що повноваження європейських регіонів

щодо здійснення міжнародного територіального співробітництва (міжнародної співпраці) неоднакові в різних державах.

У визначних європейських федераціях регіонам надано досить значних повноважень та широких прав.

Наприклад, землі ФРН і кантони Швейцарії мають право в межах своїх сфер відповідальності (зазвичай, це прикордонна співпраця, культура, освіта), укладати договори з іноземними державами, землі Австрії – з сусідніми державами або їхніми суб'єктами.

Щодо Бельгії, то найбільші права в галузі зовнішніх зв'язків мають суб'єкти молодої бельгійської федерації (утворена в 1993 р.). Три співтовариства і три регіони цієї країни мають право на здійснення зовнішніх стосунків з усіх питань, зокрема право на укладення міжнародних договорів.

Що стосується співтовариств, то до таких питань належить розвиток культури, освіти тощо, а для регіонів – питання економіки та екології. Вищим рівнем розвитку прикордонної співпраці в Європі вважають так звані "великі регіони" (Grand Regions), що складаються зі значних територіальних одиниць, таких як "Верхній Рейн" (ФРН – Швейцарія – Франція) і "Саар-Лор-Люкс-Рейн" (ФРН – Люксембург – Франція) [3,4].

Останній "великий регіон", до якого належить весь Люксембург, прикордонні райони французької Лотарингії і німецької землі Рейнланд-Пфальц, цілком німецька земля Саарланд, є, як вважає керівництво ЄС, "найбільш зразковим європейським регіоном".

Треба додати, що прикордонна співпраця в межах "великих регіонів" – це наявність спеціальних міждержавних угод між країнами, які беруть участь у багатобічних міжурядових (загальних питаннях) і міжрегіональних комісій, що вирішують практичні питання співпраці. Разом з тим "Верхній Рейн" має ще і приватноправові органи, зареєстровані як "єврорегіон".

Водночас у "великих регіонах" активно відбувається процес інституалізації структур співпраці. На нашу думку, прикладом міжнародного територіального співробітництва, а також принципово новим, тепер вже «класичним» кроком у розвитку прикордонної співпраці стала підписана в м. Карлсруе в січні 1996 р. Угода між урядами ФРН, Франції, Люксембурга і Швейцарії "Про транскордонну співпрацю між регіональними суб'єктами і органами місцевого самоврядування". Зона дії Угоди охоплює Люксембург, французькі

регіони Лотарингію і Ельзас, німецькі федеральні землі Саарланд, Рейнланд-Пфальц і Баден-Вюртемберг, швейцарські кантони Золотурн, Базель, Аргау і Юра тобто під неї частково підпадають і "великі регіони" – "Верхній Рейн" і "Саар-Лор-Люкс-Рейн"[4,5]. Уряд Німеччини розглядає "Угоду Карлсруе" як "модель співпраці в Європі XXI століття" і прагне поширювати цей досвід. З 1996 р. до цієї моделі належить ще одна близька за суттю германо-бельгійська угода "Майнцська угода".

Необхідно підкреслити, що найбільш важливим у цій угоді є те, що регіональні та місцеві органи влади, які підписали його можуть самостійно укладати з прикордонними партнерами угоди про кооперацію. Таким чином, створюється загальна правова основа, що надає місцевим органам влади великі можливості для розвитку прикордонної співпраці. На наш погляд цей досвід доречно використовувати органам місцевого самоврядування у виконанні затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1647 Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки [6]. Яка спрямована на розвиток транскордонного, міжтериторіального та міжрегіонального співробітництва України з іншими державами та регіонами, а також на посилення взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування у цій сфері.

Література:

1. Копійка В., Шинкаренко Т. Європейський Союз: заснування і етапи становлення. К.: Видавничий Дім. Ін Юре ", 2001. 448с

2. Коч С. В. Транскордоння: простір соціального порядку і політичної дії : монографія. Одеса: Фенікс, 2019. 357 с.

3. Trinationaler Eurodistrict Basel (TEB). Unser Gebiet und unsere Mitglieder. URL: https://www.eurodistrictbasel.eu/de/ueber-den-teb/unser-gebiet-und-unsere-mitglieder.html

4. Eurodistrict Region Freiburg / Centre et Sud Alsace. Eurodistrict. URL: https://www.eurodistrict-freiburg-alsace.eu/

5. Хаустова М. Г. Проблеми організаційно-правового забезпечення гармонізації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Проблеми законності: зб. наук.пр. 2012. Вип. 121. С. 21-33.

6. Уряд затвердив постановою від 12 грудня 2025 р. № 1647 Державну програму розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки. URL: https://www.golos.com.ua/article/389303

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ЯК ФАКТОР ОСОБИСТОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Чуйко Н.В., кандидат економічних наук, доцент
ТОВ «Харківський університет», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9066-7105
Воронкова А.А., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0523-3156
Храпач К.Г., старший викладач
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0422-7563

У сучасному суспільстві час є одним із найцінніших ресурсів, який визначає потенціал розвитку особистості та результативність діяльності організацій. Він має стратегічне значення, адже безпосередньо впливає на досягнення поставлених цілей. На відміну від інших ресурсів, час характеризується обмеженістю та невідновлюваністю, що обумовлює потребу в його раціональному й усвідомленому використанні.

Пітер Друкер зазначав: «Час – безцінний та невідновлюваний ресурс. І доти, доки часом не управляють, нічим іншим управляти не можна» [1].

Спершу може скластися враження, що керувати часом неможливо, адже людина не здатна зупинити його плин чи збільшити тривалість доби для виконання всіх запланованих завдань. Складність полягає саме в інтерпретації поняття «керування», оскільки впливати на швидкість перебігу часу об'єктивно неможливо.

Проте управління часом не означає контроль над самим феноменом часу, а передбачає раціональну організацію власної діяльності в межах наявного часового ресурсу. Йдеться не про зміну кількісних характеристик часу, а про підвищення якості його використання. У цьому контексті особливого значення набуває тайм-менеджмент – система знань і практичних методів, спрямованих на оптимізацію планування, визначення пріоритетів і підвищення результативності діяльності [2].

Управління часом, або тайм-менеджмент, не залишалося поза увагою наукових досліджень упродовж тривалого періоду.

Проблематика раціонального використання часу розглядалася представниками різних наукових шкіл і напрямів – від класичної теорії менеджменту до сучасних концепцій самоменеджменту та організаційної поведінки.

Питання оптимізації робочих процесів і нормування часу досліджувалися в межах наукової організації праці, зокрема у працях Фредеріка Тейлора. Подальший розвиток теорії ефективності управління пов'язаний із дослідженнями Пітера Друкера, який підкреслював необхідність системного аналізу витрат часу як передумови результативної діяльності. Значний внесок у популяризацію та концептуалізацію тайм-менеджменту зробив Стівен Кові, запропонувавши модель пріоритетності завдань як основу стратегічного планування.

У сучасній науковій літературі сформувалися різні підходи до трактування тайм-менеджменту, що відображають його складність і багатогранність. Зокрема: Буняк Н.М. вважає, що тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей [3], Писаревська Г.І. тайм-менеджмент розглядає, як сукупність технологій планування та організації часу, які застосовуються людиною самостійно для підвищення якості виконуваних завдань [4], Примак Т.Ю., Васильчук О.В. зазначають, що це процес організації та планування способів розподілу часу між конкретними видами діяльності для підвищення власної ефективності та досягнення поставлених цілей [5].

Тайм-менеджмент (з анг. time management) – це систематичний підхід до організації та використання свого часу з метою досягнення максимальної продуктивності та поставлених цілей. Основна ідея полягає в тому, щоб ефективно розподіляти час між різними завданнями, проєктами та активностями, забезпечуючи баланс між роботою, особистим життям і відпочинком [6].

Серед основних шляхів управління часом доцільно виділити такі.

По-перше, чітке визначення цілей. Формування довгострокових і короткострокових завдань створює основу для структурованої діяльності та дозволяє уникнути хаотичності в роботі.

По-друге, пріоритезація завдань. Концентрація на стратегічно важливих напрямах забезпечує максимальну результативність при мінімальних витратах часу.

По-третє, системне планування. Використання щоденних, тижневих та перспективних планів сприяє підвищенню організованості та прогнозованості результатів.

По-четверте, делегування повноважень, що дозволяє оптимізувати навантаження та зосередитися на ключових функціях.

По-п'яте, мінімізація так званих «поглиначів часу», зокрема інформаційного перевантаження та нераціональної багатозадачності.

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває використання сучасних технологій для планування та моніторингу діяльності. Проте важливо підкреслити, що жоден інструмент не забезпечить ефективності без розвитку самодисципліни та відповідальності.

Таким чином, управління часом є комплексним процесом, що поєднує стратегічне мислення, організаційні навички та психологічну саморегуляцію. Формування культури раціонального використання часу виступає необхідною умовою підвищення особистої та професійної ефективності в сучасному суспільстві.

Література:

1. Тайм-менеджмент: навчальний посібник; 2-ге видання, перероблене і доповнене / О.Ю. Могилевська, С.А. Павловський, М.Ю. Поворозник, Л.В. Парій, А.М. Ребрина, О.Є. Наголюк, В.В. Братух. Київ. КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста». 2025. 242 с.

2. Лазоренко Т.В., Бринчак М.М. Управління часом. Значення оптимізації використання. *Економіка і суспільство*. 2018. No19. С.455-459. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/69.pdf

3. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. No 14. С. 279-283.

4. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. No 20 (1). С.148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__38

5. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/72.pdf

6. Буднік М. М., Дронова Д.С. Тайм-менеджмент і сучасні технології. *Бізнес Інформ*. 2023. No 2. С. 257–262. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-257-262

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Шалікадзе С.В., здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Соціально-економічна безпека та управління ризиками являються найважливішими аспектами у сучасному підприємницькому середовищі та глобалізованій економіці.

Поняття соціально-економічної безпеки тісно пов'язано із поняттями ризик, виклик, загроза, небезпека. А теорія ризику вивчає вплив загроз та ризиків на безпеку економічних систем та організацій. Теорія ризику дозволяє аналізувати різноманітні загрози (інтегрована теорія ризику, яка поєднує кілька методологій і підходів, дозволяючи врахувати як кількісні, так і якісні аспекти ризиків), визначати їх ймовірність та вплив[1].

Управління ризиками підприємства – це сфера, яка постійно розвивається, і зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикаються підприємства. Ці ризики можуть бути специфічними для галузі або ризиками, з якими стикається практично кожна організація в 21 столітті [2].

Управління ризиками є одним із найважливіших елементів стратегічного управління сучасним підприємством. Успішне функціонування організації у швидкозмінному та нестабільному ринковому середовищі багато в чому залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та ефективно управляти ризиками, які можуть вплинути на її діяльність. Важливість ризик-менеджменту полягає в тому, що він дозволяє підприємствам знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, а також мінімізувати їх негативний вплив на бізнес [3].

Управління ризиками – це процес ідентифікації, оцінки, прогнозування, зниження та контролю ризиків, які можуть вплинути на досягнення бізнес-цілей підприємства чи організації. Ризики можуть бути фінансові, операційні, конкурентні, репутаційні, також вони можуть бути пов'язані із законодавством та регулюванням. Оцінка та управління ризиками допомагає підприємствам мінімізувати збитки та захистити свою прибутковість, конкурентоспроможність та репутацію.

Для оцінки ризиків можуть бути використані різні методи, включаючи SWOT-аналіз, аналіз PESTEL та аналіз Утерспайдера.

---

* *Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор*

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Аналіз PESTEL допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на бізнес-діяльність підприємства. Аналіз Утерспайдера допомагає визначити ключових гравців у галузі та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Для управління ризиками можуть бути використані різні підходи, включаючи диверсифікацію, страхування та впровадження систем безпеки. Диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані з концентрацією у певному секторі чи географічному регіоні. Страхування допомагає підприємствам захистити свій капітал від фінансових втрат, пов'язаних із непередбаченими подіями, такими як повені, пожежі чи відмова обладнання. Впровадження систем безпеки дозволяє підприємствам захистити свої операції від кібератак, шахрайства або інших видів порушення безпеки.

Соціально-економічна безпека та управління ризиками тісно взаємопов'язані між собою. Нестача заходів щодо безпеки може призвести до збільшення ризиків, пов’язаних з конкуренцією, які у свою чергу можуть призвести до збитків та поганої репутації підприємства.

Недоліки в управлінні ризиками також можуть спричинити збитки, які можуть негативно вплинути на бізнес-репутацію та фінансові показники підприємства.

Забезпечення соціально-економічної безпеки та управління ризиками може здійснюватися через підвищення обізнаності, навчання та підтримку співробітників, розробку систем управління ризиками та оцінку їх ефективності. Підвищення обізнаності може бути проведено за допомогою проведення навчальних програм, які допоможуть працівникам зрозуміти ризики та керувати ними у своїй роботі.

Розробка систем управління ризиками може бути здійснена через впровадження процесів, які дозволяють керувати ризиками на всіх рівнях бізнесу, а також визначити та категоризувати їх.

Оцінка ефективності систем управління ризиками може проводитися через проведення аудиту системи управління, визначення ефективності заходів, вжитих для мінімізації ризиків, та надання рекомендацій щодо покращення системи управління.

Соціально-економічна безпека та управління ризиками представляють собою найважливіші аспекти сучасного бізнес-світу, які дозволяють підприємствам захистити свій капітал, репутацію та конкурентоспроможність. Забезпечення соціально-економічної безпеки

може здійснюватися через державне регулювання, стимулювання інвестицій та розвиток інфраструктури. Управління ризиками може бути здійснено через оцінку та розробку стратегій управління ризиками, пов'язаними з бізнес-діяльністю, і здійснення різних підходів до їхньої мінімізації. Взаємодія між соціально-економічною безпекою та управлінням ризиками може бути забезпечена через підвищення обізнаності співробітників, розробку дієвих систем управління та оцінку їх ефективності.

Література:

1. Сластяникова, А., & П'ятодверний, М. (2024). Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, *19*(38). https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16

2. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризмками в контексті економічної безпеки підпримства. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47

3. ГоробкоР., ПостовітВ. (2024). Інтеграція систем управління ризиками для забезпечення безпеки підприємства та його конкурентних переваг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *336*(6), 666-672. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-100

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Шаповал О.А., кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків, Україна
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

У сучасних реаліях трансформаційних процесів в країні та світі процес кадрового управління підприємства та система HR-менеджменту потребують перегляду підходів до роботи з персоналом, тобто переходу на сучасні та актуальні моделі, що відповідають потребам працівників, які формуються під впливом сьогоднішніх реалій.

Проблеми в галузі управління персоналом є наслідком складних процесів, що відбуваються в економічній, політичній та соціальній сферах у сучасних умовах. Для їх подолання необхідний комплексний підхід, який враховує специфіку діяльності підприємств. Сьогодні дедалі більше компаній усвідомлюють важливість впровадження необхідних змін і значення людського фактору при визначенні цілей та створенні систем заохочення працівників.

Одним із ключових завдань сучасного HR-менеджменту є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, що сприятимуть створенню передумов для подальшого розвитку підприємств шляхом підвищення ефективності використання людського капіталу. [1]

На сьогодні діяльність працівників в Україні характеризується низкою специфічних особливостей, що виникли під впливом воєнної ситуації.

Серед них можна виділити:

- істотні зміни у трудовому законодавстві;
- активні міграційні процеси як всередині країни, так і за її межами;
- масштабні руйнування багатьох підприємств або їхнє переміщення до більш безпечних регіонів;
- мобілізація значної кількості чоловіків та жінок;
- серйозні проблеми в енергетичній сфері;
- суттєві труднощі в організації логістичних процесів.

Окрім того, на трудову поведінку працівників впливають такі фактори, як швидке зростання необхідності у нових професійних знаннях та навичках, стрімкі зміни у запитах ринку праці на актуальні професії, а також часті випадки професійного вигорання. [2]

Ефективні технології сучасного управління персоналом повинні запобігати виникненню таких негативних явищ у роботі колективу підприємства, як:

- порушення норм чинного трудового законодавства;
- відсутність мотивації працівників до досягнення високих результатів у професійній діяльності;
- утруднення можливостей для кар'єрного та професійного розвитку;
- нехтування принципом однакових вимог до всіх членів трудового колективу;
- нав'язування особистих інтересів керівників, які подаються як спільні потреби колективу. [3]

Ефективний HR-менеджмент повинен забезпечувати як матеріальну, так і соціальну задоволеність працівників підприємства. Це означає, що керівництво має гарантувати співробітникам достойну заробітну плату та необхідні соціальні гарантії. Такий підхід сприятиме відчуттю безпеки та захищеності працівників, що, у свою чергу, підвищить їхню мотивацію досягати високих результатів у роботі, сприяючи процвітанню та фінансовій стабільності підприємства.

Сучасний динамічний розвиток суспільства та часті зміни

життєвих умов вимагають від HR-систем компанії й управлінців оперативного ухвалення управлінських рішень. Окрім цього, важливо створювати ефективну комунікацію всередині загальної системи управління для досягнення злагодженої та успішної роботи компанії.

Ефективне та успішне управління трудовими ресурсами на підприємстві залежить від здатності керівництва дотримуватись ключових тенденцій у сфері роботи з персоналом. Сучасні вимоги передбачають врахування інтересів і цінностей працівників задля створення нової системи винагород, що сприятиме кращому розумінню ними стратегічних цілей підприємства. Сьогодні акцент зміщується з технічних навичок на гуманітарні знання, індивідуальні здібності та вміння.

Таким чином, керівництво має адаптуватися до змін і переосмислити підхід до кадрової політики, формуючи її відповідно до потреб сучасного робочого середовища.

Література:

1. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії.* 2023. № 19. DOI: http://doi.org/10.5281/zenodo.7954499

2. Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60.

3. Шаповал О. А. Комунікативний менеджмент на засадах лідерства як складова системи управління персоналом. "*Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»",* 2025. Вип. 3 (117). С.156-159. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-22

АГРОПРОДОВОЛЬЧІ КЛАСТЕРИ В СТРАТЕГІЯХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Яцун Л.М., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Питання функціонування та ефективності управління продовольчими системами завжди були пріоритетами економічного розвитку та підвищення рівня життя населення, оскільки харчування є важливою функцією життєдіяльності людини. Якщо на харчування в країнах ЄС домогосподарства витрачають 11-26% бюджету сімї, то в Україні ці витрати перевищують 50%, тому актуальність тематики продовольства все більше загострюється. Агропродовольчий комплекс

уявляє складну інтегровану природно-соціально-економічну систему, яка обєднує понад 60 суміжних галузей та видів економічної діяльності на шляху продовольчого ланцюга «від лану до столу», вносить до ВВП країни до 44% та обєднує такі важливі підсистеми як агросектор, переробну та харчову промисловість, продовольчу торгівлю, ресторанне господарство, соціальні заклади.

Суспільні потреби в продукції та послугах харчування постійно розширюються і оператори як сторона пропозиції мають це враховувати та вдосконалювати асортимент, якість, форми виробництва, реалізації та організації харчування. Самостійність, спеціалізація та конкуренція учасників продовольчого ринку ускладнюють та здорожчають пропозицію і вимагають нових підходів до взаємодії та співпраці з метою оптимізації трансакційних витрат на задовільнення суспільних потреб певного регіону чи країни. Різноманітні форми кооперації, комбінування, горизонтально-вертикальної інтеграції та інших видів партнерств спрямовуються переважно на продукцію однієї галузі, в той час як повноцінне здорове харчування здатні забезпечити оператори всього продовольчого ланцюга. Однією із ефективних форм співпраці, обєднання та інтеграції підприємств і підприємців стають агропродовольчі кластери, які узгоджують свою діяльність задля більш повної суспільно-орієнтованої пропозиції харчування для населення певної території, врахування власних інтересів та досягнення сукупного синергетичного ефекту.

Національні пріоритети трансформації продовольчих систем України сьогодні спрямовуються на такі напрями, як здорове харчування, дружнє до довкілля виробництво, стійкість до ринкової нестабільності та доступність харчових продуктів для всіх груп населення, що має враховуватись в стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів та громад. Вирішення цих завдань включає широке коло питань, які передбачають багато різних шляхів до стійкості, включаючи як техніко-технологічні інновації, так і політичні та соціально-культурні зрушення, а також подолання кризових явищ повоєнного відродження. Це вимагає і нових підходів до формування державної та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку на основі інновацій та політики кластеризації операторів продовольчого ланцюга.

Суттєві зміни простежуються не лише в окремих галузях та секторах економіки, але й територіальній політиці країни: змінюється адміністративний устрій, розширюється самоврядування громад, розвивається комунальне підприємництво, формується електронне

самоврядування, тощо. Передові практики ЄС СМАРТ-спеціалізації регіонів та Державна стратегія регіонального розвитку України, визначають нові підходи до регіональної політики: підвищення рівня життя населення незалежно від місця проживання людини в соціальному, економічному, екологічному, просторовому аспектах, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективного людино центричного багаторівневого врядування із кластеризацією економіки.

Аграрні та продовольчі кластери стають пріоритетом для науковців, політиків і громадських рухів через їхню центральну роль у добробуті, здорові людей, стійкості навколишнього середовища, вирішенні надзвичайних ситуацій, пов'язаних із кліматом, біорізноманіттям, викликами бідності та голоду та іншими цілями сталого розвитку, охоплюють проблеми інтеграції та міжгалузевих обєднань, поширюється «кооперениція» (коопетиция), як характеристика співпраці та формування альянсів між конкурентами, одночасність кооперації та конкуренції, формуються інші моделі взаємодії операторів продовольчого ланцюга.

Агропродовольчі кластери є складними по своїй суті горизонтально та вертикально інтегрованими системами, оскільки виконують різноманітні функції в життєдіяльності людини (біологічні, енергетичні, імунноругуляторні, сигнально-інформаційні, пластичні, естетичні, тощо), потребують значних ресурсів, техніки та технологій, широкого асортименту сировини та готової продукції. Тому система управління кластерами має відповідати складності їх завдань, включаючи адаптивні до повоєнної кризи рішення, а також дослідження політичних, економічних та соціально-культурних аспектів. Інтереси виробників, стейкхолдерів та споживачів часто не співпадають та стикаються з новими загрозами і викликами. Так, глобалізація ланцюжків створення вартості передбачає більшу залежність і ризики на міжнародному рівні, а також підтримку продовольчої безпеки та безпеки харчування окремих країн і регіонів. Однак корпоративна концентрація та фінансово-економічні вигоди виробників часто домінують над соціальними завданнями, створюючи нестабільність і посилюючи нерівність як у виробництві, так і споживанні продуктів харчування. Завдання повоєнного відновлення створюють додаткові виклики для стійкості продовольчих систем та потенційні можливості для трансформаційних зрушень.

Оскільки завдання організації харчування властиве кожній територіально-соціальній одиниці (адже харчування потрібне скрізь, де є людина), то обєктивною стає і наявність оптимальної структури продовольчого ланцюга який «синергетично» поєднує виробників,

постачальників та організаторів харчування і буде різною для конкретних територіальних одиниць. Діалектичні процеси глобалізації та національного суверенітету періодично призводять до протиріч та перенаправлення потоків продовольства, різноманітних форм зовнішньоекономічної діяльності, експорту та імпорту продовольства для забезпечення продовольчої безпеки країн та задоволення зростаючих потреб у продуктах та послугах харчування, тому регіональні стратегії містять питання раціонального землекористування, вирощування продовольчої сировини, її переробки в харчові продукти, логістики, продовольчої торгівлі та організації харчування з подальшим балансом власних можливостей, експорту надлишків, імпортної підтримки власного продовольчого ринку.

Регіональні програми розвитку агропродовольчих кластерів доцільно розробляти з метою реалізації глобальних та національних програм харчування населення для забезпечення здоровя, як чинника фізичного, соціального і психологічного благополуччя населення, профілактики аліментарних (повязаних із харчуванням) захворювань та забезпечення продовольчої безпеки як самостійно, так і у складі регіональних стратегій соціально-економічного розвитку. Ці стратегії доцільно спрямовувати як на вирішення завдань поліпшення харчування населення регіону, так і зацікавленість учасників в результатах діяльності кластеру.

Регіональні програми мають ґрунтуватись на основних засадах державної політики і сприяти подоланню кризових явищ в агросекторі, харчовій промисловості, торгівлі та зростанню рівня і якості життя населення регіону. Досвід економічно розвинених країн світу свідчить, що ефективність управління досягається завдяки досконалій нормативно-правовій базі, розвиненій інфраструктурі ринку, чіткому функціонуванню органів галузевого і регіонального управління та надійній системі захисту споживачів, на що і орієнтуються агропродовольчі кластери.

З метою подальшого формування регіональної програми розвитку агропродовольчого кластеру визначаються передумови, ресурси (природно-кліматичні, земельні, матеріально-технічні, людські та інші) та місце агросектору, харчової промисловості та торгівлі в регіональній стратегії соціально-економічного розвитку регіону на коротко-середньо- та довгострокову перспективу, зв'язок регіональної програми з іншими програмами та нормативно-правовими актами державного, галузевого та регіонального розвитку. В стратегіях виділяються розділи моніторингу існуючого та бажаного стану харчування населення, виклики і загрози для продовольчого ринку

регіону, чинники та напрями формування агропродовольчих кластерів, включаючи технологічну, організаційну та управлінську структури, інвестиційну, кадрову та інноваційну політику. Формується механізм реалізації регіональної стратегії розвитку агропродовольчих кластерів за участю як учасників кластеру, так і органів місцевого самоврядування, держави, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Успішна їх взаємодія стане запорукою бажаних синергетичних ефектів агропродовольчого кластеру.

Секція

Інновації, інвестиції та цифрові технології в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів економічних відносин

ПОДАТКОВИЙ СУПРОВІД В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Андрієнко В. О., здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
Лега О.В., кандидат економічних наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0989-8000

Податковий супровід бізнесу охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам податкового законодавства, оптимізацію податкового навантаження та мінімізацію податкових ризиків. Його значення посилюється в умовах зростання складності податкового регулювання та підвищення вимог до прозорості фінансової інформації [1]. Ефективний податковий супровід сприяє зниженню ризиків та легальній оптимізації податкових зобов'язань через використання передбачених законодавством інструментів. Водночас він забезпечує підвищення прозорості та керованості діяльності підприємства завдяки наявності актуальної інформації про фінансовий стан і податкові зобов'язання, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ведення діяльності з дотриманням податкових норм підвищує рівень довіри з боку банків, інвесторів і партнерів, а також створює передумови для стабільного розвитку та розширення бізнесу [2].

В умовах цифрової трансформації економіки функція податкового супроводу зазнає суттєвих змін. Традиційний підхід, орієнтований на формування та подання звітності за минулі періоди, поступається місцем проактивному управлінню податковими процесами. Податковий супровід інтегрується у систему операційного управління підприємством, що вимагає застосування сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та постійного моніторингу ризиків.

Цифровізація податкового адміністрування, зокрема впровадження електронного адміністрування ПДВ, автоматизованого обміну інформацією та систем моніторингу операцій, трансформує податковий супровід у напрямі управління фіскальними ризиками в режимі реального часу. Якщо раніше податкові процеси мали переважно постфактумний характер, то сучасні інструменти контролю дозволяють відслідковувати операції безпосередньо в момент їх здійснення. Наприклад, система моніторингу податкових накладних

(СМКОР) здійснює автоматичну перевірку операцій, що потребує оперативного реагування та постійного контролю з боку підприємства [3]. Тут податковий супровід перетворюється на складову щоденного управління, спрямовану на своєчасне виявлення та усунення потенційних ризиків. Водночас цифровізація створює нові зони ризику, пов'язані не лише з правильністю нарахування податків, а й із технічними аспектами електронного документообігу. Порушення строків подання або реєстрації документів, помилки у форматі електронних файлів чи технічні збої можуть призводити до блокування податкових накладних, що негативно впливає на діяльність підприємства та його контрагентів [4].

Таким чином, у умовах цифрової економіки податковий супровід набуває стратегічного значення, трансформуючись із функції формального подання звітності у комплексну систему управління податковими ризиками, що забезпечує фінансову стійкість, прозорість і конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті його ключовими напрямами стають забезпечення достовірності даних та контроль дотримання строків електронного документообігу. Узгодженість показників первинного обліку з електронними реєстрами, а також своєчасна реєстрація податкових документів є критично важливими умовами запобігання фінансовим санкціям і блокуванню господарських операцій.

Використання податковими органами технологій Big Data та ризик-орієнтованих підходів до профілювання платників податків змінює логіку податкового контролю, переводячи її у площину аналітичного моніторингу. Виявлення потенційних порушень здійснюється на основі алгоритмів, які фіксують аномалії у фінансових показниках, зокрема відхилення податкового навантаження, нетипові обсяги операцій чи невідповідність видів діяльності. За таких умов підприємства повинні здійснювати внутрішню оцінку ризиків і прогнозувати можливі зони підвищеної уваги контролюючих органів, що дозволяє завчасно коригувати господарські операції та мінімізувати негативні наслідки [5].

Цифровізація податкового адміністрування зумовлює зміну вимог до професійної компетентності фахівців з податкового обліку. Сучасний спеціаліст поєднує знання податкового законодавства з розумінням функціонування інформаційних систем, принципів обробки даних та кібербезпеки. Важливого значення набуває здатність працювати з ERP-системами, забезпечувати захист фінансової інформації та враховувати вимоги міжнародного податкового комплаєнсу, що є особливо актуальним у контексті глобалізації бізнесу.

Для держави цифрова трансформація податкової сфери означає підвищення ефективності адміністрування та скорочення масштабів тіньової економіки, тоді як для бізнесу – зменшення адміністративного навантаження, підвищення точності обліку та формування прозорих взаємовідносин із контролюючими органами. Запровадження автоматизованого комплаєнсу дозволяє мінімізувати податкові ризики, знизити витрати на адміністрування та переорієнтувати діяльність фахівців із рутинних операцій на стратегічне управління.

У цих умовах успішність підприємства визначається його здатністю перейти від традиційного підходу до податкового супроводу до інтегрованої моделі, що базується на автоматизації процесів, використанні аналітики великих даних та проактивному управлінні ризиками. Автоматизований комплаєнс, як система забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативним вимогам, передбачає поєднання технологічних рішень, внутрішніх процедур контролю та професійних компетенцій, спрямованих на забезпечення законності та прозорості операцій.

Отже, цифрова трансформація змінює парадигму податкового супроводу, переводячи його з площини постфактумного контролю у сферу прогнозування та запобігання ризикам у режимі реального часу. Інтеграція інформаційних технологій, розвиток аналітичних інструментів та впровадження автоматизованих систем комплаєнсу формують нову модель податкового управління, яка забезпечує зниження витрат, підвищення керованості ризиками та створює передумови для сталого розвитку підприємств.

Література:

1. Перерва П. Г., Лега О. В. Податковий консалтинг як інструмент фінансової безпеки. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Херсон, Хмельницький. 2024. С. 141–143. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84562

2. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9

3. Мащенко О. В., Козаченко Ю. П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2023. № 3. С. 101–111. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.15

4. Pantielieieva N. Цифрова трансформація податкового адміністрування.

Traektoriâ Nauki. 2022. Т. 8. № 1. С. 3035–3051. DOI: http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-9

5. Гончар Л. В., Літвінов А. О. Цифровізація податкової системи: основні напрями та перспективи. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.27

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Андросова Т. В., кандидат економічних наук, професор
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0002-8855-4168
Кулініч О.А., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0001-9474-2520
Дзюба В.С., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

На сучасному етапі глобального економічного розвитку констатується інтенсивна зміна парадигми: перехід від традиційних моделей до цифрової економіки, що детермінується тотальною конвергенцією цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності [1]. Найбільш рельєфно ці трансформації проявляються у промисловому секторі. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на внутрішньому та світовому ринках безпосередньо корелює з їхньою адаптивністю до динамічних вимог ринкового середовища, ефективністю операційної діяльності та показниками продуктивності праці.

Сучасна цифрова модель розвитку передбачає не лише системну трансформацію економічних та промислових структур, а й жорстке дотримання тріади стратегічних вимог глобального ринку:

- мінімізація часу прийняття рішень (Time-to-Decision, T2D);
- інтенсифікація циклів реалізації проєктів (Time-to-Execution, T2E);
- оптимізація часових параметрів виведення інноваційної продукції на ринок (Time-to-Market, T2M).

Аналіз глобальних тенденцій та специфіки вітчизняного господарського комплексу дозволяє ідентифікувати перспективні вектори розвитку національної промисловості. Теоретико-методологічною базою дослідження слугує синтез та узагальнення

результатів фундаментальних праць провідних вітчизняних і зарубіжних науковців.

Одним із домінантних технологічних трендів сучасності є конвергенція реального та віртуального просторів. Якісні характеристики високотехнологічної продукції сьогодні визначаються не лише конструкційно-технологічними параметрами, а й архітектурою супутного програмного забезпечення, що дозволяє нівелювати ризики, мінімізувати трансакційні витрати та здійснювати предиктивний моніторинг експлуатаційних процесів. Аналогічні процеси характерні для виробничої сфери: інтеграція ПЗ та цифрових інструментів стає невід'ємною умовою функціонування сучасного обладнання на всіх стадіях життєвого циклу виробу [2; 3].

Даний процес ознаменував початок Четвертої промислової революції (Industry 4.0), сутнісною ознакою якої є перехід від ізольованих вбудованих систем (embedded systems) до інтегрованих кіберфізичних систем (CPS). Концепт CPS базується на технологіях індустріального Інтернету речей (IIoT) та принципах міжмашинної взаємодії (M2M), що забезпечує автономність прийняття рішень технічними одиницями та гнучкість реакції системи на екзогенні подразники. У промисловому вимірі це втілюється у концепцію «Smart Factory» (розумна фабрика), ключовими дескрипторами якої є самоналаштовуваність, висока адаптивність та ресурсна оптимізація.

Серед ключових драйверів технологічного прориву слід виділити штучний інтелект, адитивні технології (3D-друк), квантові обчислення, робототехніку та новітні системи акумулювання енергії. Проте імплементація цих технологій пов'язана з низкою екзистенційних викликів. Зростання вимог до функціональності продукції провокує ускладнення конструкцій та збільшення номенклатури компонентів. Згідно з даними Roland Berger, за останнє десятиліття обсяги виробництва зросли на 220%, а потреба в сировині та комплектуючих – на 185%, за умови скорочення виробничих циклів на чверть [4].

Емпіричні дослідження Aberdeen Group підтверджують, що дедалі більша складність продукції є критичним бар'єром для 33% організацій (у сегменті МСБ – 37%) [5]. Додатковими дестабілізуючими факторами виступають:

– волатильність проєктних вимог;

– висока часова ємність інформаційних запитів та прийняття управлінських рішень;

– надмірна кількість внесення технічних змін у продукт.

Варто наголосити на зростаючому значенні масової кастомізації. Необхідність адаптації продукту під індивідуальні параметри замовника

за умови збереження конкурентної ціни робить традиційні дрібносерійні технології нерентабельними. Проблема багатьох підприємств полягає у тому, що технічне переозброєння стає дискретним процесом, тоді як маркетингова аналітика та прогнозування попиту нівелюються. Без синхронізації модернізації виробничих потужностей із предиктивним аналізом ринку та оптимізацією організаційних взаємодій, досягнення цільових показників рентабельності та T2M залишається проблематичним.

Аналіз потенціалу та можливостей України в контексті переходу до Індустрії 4.0 дозволяє виокремити кілька стратегічних напрямів. Україна має унікальне поєднання географічних переваг, потужної інтелектуальної бази та необхідності постворенної реконструкції, що може стати каталізатором інноваційного стрибка [1-3].

Україна володіє одним із найпотужніших IT-кластерів у Європі. Наші фахівці вже розробляють рішення для глобальних гігантів, що створює підґрунтя для внутрішнього впровадження.

В першу чергу – це розробка ПЗ для CPS та M2M, що передбачає створення вітчизняних платформ для управління «розумними» фабриками. Впровадження Blockchain та AI у логістиці надають можливість впровадження прозорих систем відстеження вантажів та систем інтелектуального прогнозування попиту для скорочення Time-to-Market.

У військово-технологічному досвіді Україна виступає як база для цивільних інновацій:

– сучасні виклики стимулювали прорив України у сфері безпілотних технологій та систем зв'язку;

– набула розвитку автономна логістика. На сьогодні технології безпілотних літальних апаратів та наземних платформ, випробувані в екстремальних умовах, можуть бути адаптовані для автоматизації складських терміналів та доставки «останньої милі»;

– розроблено високий рівень захисту інформаційних потоків у логістичних мережах, що є критичним для кіберфізичних систем (CPS).

Необхідність відновлення промислових потужностей дає Україні унікальний шанс – не модернізувати застарілі заводи, а будувати нові об'єкти одразу за стандартами Industry 4.0 та Green Logistics. В сучасних умовах створення індустріальних парків із впровадженням кіберфізичних систем забезпечить високу кастомізацію продукції за низької собівартості, а енергонезалежність дозволить інтегрувати системи зберігання енергії та відновлюваних джерел безпосередньо у виробничі цикли.

Література:

1. Грінько А.П. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації. – 2022. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/6169/1/2022-0059421.pdf

2. Андросова Т.В., Кулініч О.А., Кухар М.О. Високотехнологічні підприємства як чинник сталого розвитку економіки. *Інформаційні технології в сучасному світі.* Державний біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. – С. 144-147

3. Андросова Т.В., Кулініч О.А., Самедов Н.І. Специфіка високотехнологічного бізнесу та його функціонування в Україні. *Механізм забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*. Державний біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. – С.482-485

4. Mastering product complexity. URL: https://www.yumpu.com/en/document/view/33174119/mastering-product-complexity-pdf-3316kb-roland-berger.

5. M. Boucher. Growing Product Complexity in SMBs; A Guide to BOM Management. URL: http://support.ptc.com/WCMS/files/142180/en/Growing_Product_Complexity_in_SMBs.pdf.

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИБУТКОВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІНИ КЛІМАТУ

Антощенкова В.В., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3963-6263
Глянь Т.І., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-8797-2892

Зміна клімату є одним із останніх чинників, які впливають на прибутковість сільськогосподарських підприємств, особливо в Україні, яка є аграрною країною. Ці впливи проявляються як у викликах, так і в потенційних можливостях для агробізнесу. Середній річний приріст температури повітря в Україні за останні 18 років становив 1,11°C, що впливає на врожайність основних сільськогосподарських культур в усіх кліматичних зонах [1]. Зміна клімату впливають на аграрний сектор через зміни природних умов, забруднення ґрунтів, повітря та водних об'єктів [2, с.150]. Ці фактори можуть призвести до зниження

врожайності, підвищення якості продукції та збільшення виробничих витрат.

Одним із ключових викликів прибутковості сільськогосподарських підприємств є зростання кредитних ризиків сільських фінансових установ, що пов'язано зі зміною клімату. Сільськогосподарське страхування може змінити роль порогового ефекту в цьому процесі, пом'якшуючи негативний вплив зміни клімату на кредитні ризики. Зниження прибутковості, спричинене кліматичними змінами, може ускладнити доступ аграрних підприємств до фінансування та інвестицій. Крім того, зміни клімату впливають на інвестиційну привабливість сільськогосподарських підприємств [3, с.241].

Дослідження показують, що кліматичні умови мають прямий вплив на економічну стабільність України, і аграрні підприємства повинні розробити рекомендації щодо адаптації до цих змін. За ефективних адаптаційних заходів прибутковість аграрного сектору може істотно знизитися, підтверджується скорочення фінансових результатів українських агрокомпаній внаслідок повномасштабної агресії, яка також додає невизначеність. Недостатність модернізації виробництва матеріальних засобів, недосконалість фінансово-кредитної політики та нестабільність ринків також є проблемами, які перешкоджають інноваційному розвитку агропромислового комплексу України та знижують його ефективність. Зміна клімату створює як значні виклики, так і нові стратегічні можливості для підвищення прибутковості агробізнесу в Україні. Основні напрямки для зростання доходів включають адаптацію культур, технологічне переоснащення та вихід на нові ніші (табл.1).

Впровадження інновацій є ключовим інструментом адаптації аграрних підприємств до зміни клімату. Це включає використання методів управління інноваційними процесами для підвищення ефективності галузі. Розвиток цифрового сільського господарства на основі Четвертої промислової революції дозволяє стимулювати конкурентоспроможний розвиток. Цифрова трансформація аграрних підприємств в Україні є елементом економічного зростання. Використання сучасних технологій, таких як нейронні мережі, допомогають підприємствам управляти процесами, оптимізувати виробництво та збільшити прибутковість. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваними погодними умовами, та покращити фінансову безпеку підприємств.

Таблиця 1

Можливості для прибутковості сільськогосподарських підприємств в умовах зміни клімату

Напрямки	Фактори
Адаптивні стратегії та інновації	Інноваційні технології; точне землеробство та цифровізація; вологозберігаючі технології.
Диверсифікація та сталі бізнес-моделі	Диверсифікація культури; стале управління ґрунтом; розвиток агроекотуризму та альтернативні джерела доходу.
Зміна структури посівів та нові культури	Теплолюбні нішеві культури; подовження вегетаційного періоду; розширення географії.
Державна підтримка та фінансування	Інвестиції та кредитування; державна підтримка кооперації.
Екологічні та фінансові інструменти	Кліматичне фінансування; карбонове землеробство; біоенергетика.

Впровадження водозберігаючих та вологозберігаючих технологій для підвищення може зменшити тиск на водні ресурси зі сторони сільськогосподарської діяльності. Це має вирішальне значення в умовах дефіциту води, спричиненого зміною клімату. Збільшення різноманітності культури, включаючи бобові, може сприяти створенню стійких рослинних продовольчих систем. Підвищення середньорічної температури дозволяє вирощувати культури, які раніше вважалися екзотичними або малопродуктивними для певних регіонів. Наприклад в останні роки проявляється можливість отримання високого прибутку від вирощування бамії, сорго, артишоків та нуту. Теплі зими та рання весна дозволяють збирати два врожаї на рік для окремих культур, а вирощування кукурудзи та соняшнику стає ефективним у північних областях України, де раніше для цього було недостатньо тепла.

Впровадження інновацій дозволяє оптимізувати витрати та мінімізувати ризики втрати врожаю. Зокрема використання супутникового моніторингу посівів для точного внесення добрив та води знижує собівартість продукції [4, с. 215]. Інвестиції в системи крапельного зрошення та технології No-till (нульовий обробіток ґрунту) забезпечують стабільний врожай навіть у посушливі роки. Використання цифрових сервісів прогнозування погоди допомагає ефективно планувати польові роботи. Зміна клімату відкриває доступ до нових джерел фінансування та ринків [5, с.157], зокрема кліматичне

фінансування передбачає отримання грантів та пільгових кредитів від міжнародних організацій на впровадження «зелених» технологій. А карбонове землеробство відкриває потенційні можливості отримання доходу від продажу квот на викиди вуглецю завдяки практикам, що сприяють накопиченню вуглецю в ґрунті.

Прибуток є основним джерелом фінансування інноваційної та інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Кредитування також є ключовим джерелом для залучення інвестицій та впровадження інновацій. Міжнародні програми, такі як Світовий банк, USAID та ЄБРР, надають можливості для розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Розвиток сільськогосподарської кооперації за підтримки державних установ може сприяти зростанню підприємницької активності в сільській місцевості.

Отже, українські аграрні підприємства стикаються зі значними викликами через зміну клімату та інші зовнішні фактори. Однак, за умов впровадження інноваційних технологій, диверсифікації діяльності, ефективного управління ризиками та отримання державної та міжнародної підтримки, вони мають потенціал не тільки адаптуватися, але й підвищити свою прибутковість та конкурентоспроможність довготривалої перспективи.

Література:

1. Дем'яненко С., Сас І., Фомічов М.. Глобальне потепління та його вплив на виробничу діяльність українських сільськогосподарських підприємств. *BIO Web of Conferences* , 2024. №114. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401020

2. Мартинюк М.. Оцінка впливу зміни клімату на виробництво сільськогосподарських культур в Україні: механізми адаптації для пом'якшення наслідків. Наукові горизонти. 2023. №26 (11). С.145–154. https://doi.org/10.48077/scihor11.2023.145

3. Онєгіна В., Петровський О. (2024). Прибуткове та інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Український журнал прикладної економіки та технологій.* 2024. №9 (2). С. 240–244. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-41

4. Антощенкова В.В. Складові та напрямки управління продовольчою безпекою. *Аграрні інновації.* 2023. № 18. С. 212-219.

5. Кифяк В., Лусте О., Кіндзерський В., Тодорюк С., Клевчик Л.. Роль економіки та менеджменту в розвитку стійких бізнес-моделей сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти.* 2024. 27 (6). С. 152–162. https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

Бабак Є.В., здобувачка вищої освіти,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
Долгопол О.О., кандидат педагогічних наук, доцент
https://orcid.org/0000-0002-9545-2290
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сучасний бізнес-простір відзначається нестабільністю, швидкими змінами та технологічними зрушеннями. У цих умовах цифрові інновації перестали бути лише засобом підвищення ефективності. Вони стали чинником, що радикально переосмислює принципи організаційного функціонування. Водночас, як зазначають автори, орієнтація виключно на технічну складову цифрової трансформації часто призводить до невдач, адже справжнім ядром змін є людина з її внутрішніми переживаннями, ціннісними орієнтирами та мотивацією [3]. Саме тому організаційна культура як психологічний простір життєдіяльності персоналу набуває визначального значення в процесі цифрового розвитку.

Як зауважує О. Креденцер, цифровізація впливає не тільки на робочі процеси, а й на мислення, емоційний стан та самоусвідомлення працівників [2]. Вона вимагає постійного оновлення знань, адаптивності та відкритості до змін, що нерідко супроводжується напруженням, почуттям невизначеності та страхом втратити професійну спроможність. З позицій психології такі трансформації активізують захисні реакції (ігнорування, виправдання або уникнення), що може проявлятися у прихованому чи відкритому спротиві. За відсутності підтримки та чіткої комунікації інновації починають сприйматися як джерело стресу.

За дослідженням О. Козлової, організаційна культура формується як сукупність спільних переконань, норм і смислів, які визначають стиль поведінки та мислення колективу [1]. Під час цифрових змін саме вона може або сприяти адаптації, або, навпаки, посилювати хаос і напруження. Культури, що базуються на жорсткому контролі та ієрархії, зазвичай демонструють високий рівень опору. Натомість середовища, де панують довіра, автономність і орієнтація на розвиток, допомагають працівникам сприймати нові технології як ресурс для зростання. У

період цифрової трансформації багато фахівців стикаються з кризою професійної ідентичності: змінюється відчуття власної значущості та ролі в організації. Це може призводити до зниження залученості, емоційного виснаження та формального виконання обов'язків. Особливо складно адаптуватися тим, чиї навички швидко втрачають актуальність. Тому важливо створювати середовище, у якому помилки розглядаються не як провина, а як можливість для навчання.

Як стверджують М. Петренко та О. Коваленко, управління в умовах цифрових змін повинно враховувати не лише стратегію й технології, а й психологічний стан колективу [4]. За таких умов керівник виступає не просто координатором процесів, а провідником змін, який забезпечує відчуття безпеки та підтримки. На нашу думку, емпатія, емоційна чутливість, здатність до діалогу та робота з опором стають ключовими управлінськими якостями. Саме через них відбувається глибинне оновлення організаційної культури.

Цифрова культура ґрунтується на принципах гнучкості, безперервного навчання, відкритої взаємодії та інноваційного мислення. Вона формує нову професійну ідентичність: працівник стає активним учасником розвитку, а не лише виконавцем завдань.

Отже, цифрова трансформація має не лише технологічний, а й екзистенційний вимір, оскільки змінює спосіб осмислення професійної реальності. Оновлення організаційної культури в цифрову епоху є складним і багатовекторним процесом, у центрі якого перебуває людина. Без урахування психологічних чинників навіть найсучасніші технології залишаться поверхневими. Сталий розвиток можливий лише за умови створення психологічно безпечного середовища, підтримки ідентичності працівників та формування культури довіри й навчання.

Література:

1. Козлова О. С. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом // Соціальна психологія. – 2022. – № 3. – С. 45–53. Режим доступу: https://tinyurl.com/4v6a9enx

2. Креденцер О. В. Організаційна культура в умовах цифровізації: роль у розвитку персоналу // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2019. – № 2-3 (17). – С. 45–53. Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718210/1/Kredentser_17.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. Липчанський В. О., Доренська А. О., Тушевська Т. В. Цифрова культура в організаційному розвитку: психологічні аспекти адаптації та управлінські трансформації // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2023. – № 4. – С. 64–73. Режим доступу: http://eee.khpi.edu.ua/article/view/334661

4. Петренко М. В., Коваленко О. С. Організаційна культура та її вплив на персонал // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2022. – № 1 (25). – С. 12–28. Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731362/1/document.pdf?utm_source=chatgpt.com

ФОРМУВАННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Бабан Т.О., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8252-901X
Яновська В.П., здобувачка вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах воєнної економіки функціонування промислових підприємств супроводжується значними викликами, серед яких руйнування виробничої інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів та підвищення рівня ризиків. За таких умов особливого значення набуває забезпечення підприємств необоротними активами, які формують основу їх виробничого потенціалу.

Традиційні підходи до формування та відтворення необоротних активів в умовах нестабільності часто виявляються неефективними, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних рішень [5].

Проблематика управління необоротними активами підприємств досліджувалася у працях багатьох учених [2, 3, 6]. Вони визначили основні принципи формування, оцінки та відтворення активів. Проте питання інноваційного забезпечення процесів формування та відтворення активів в умовах воєнної економіки залишається недостатньо вивченим.

Необоротні активи становлять основу майнового потенціалу підприємства та визначають його виробничі можливості та представляють собою сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, які використовуються у виробничому процесі більше одного року та поступово переносять свою вартість на готову продукцію [4].

Джерелами фінансування необоротних активів традиційно виступають власні та залучені кошти. До власних джерел належать прибуток та амортизаційні відрахування, які забезпечують відтворення

активів. До залучених – кредити, лізинг, інвестиції та інші фінансові ресурси [3].

У сучасних умовах важливу роль відіграє державна підтримка та міжнародна фінансова допомога.

Воєнні дії негативно впливають на забезпечення промислових підприємств необоротними активами, що проявляється у: фізичному знищенні основних засобів; втраті активів на окупованих територіях; порушенні логістичних ланцюгів; зниженні обсягів капітальних інвестицій.

У результаті цього погіршується технічний стан основних засобів і знижується ефективність діяльності підприємств.

Ефективне управління необоротними активами передбачає: оптимізацію їх структури; підвищення ефективності використання; забезпечення своєчасного оновлення; впровадження сучасних методів обліку та контролю.

Особливого значення набуває цифровізація та розвиток нематеріальних активів як більш гнучкого інструменту адаптації підприємств до сучасних умов.

Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного формування необоротних активів. Основними інноваційними напрямами є: цифровізація виробництва (використання автоматизованих систем управління, ERP-систем); впровадження «розумного» обладнання (IoT, дистанційний моніторинг); використання альтернативних форм фінансування (лізинг, краудфандинг, гранти); релокація підприємств із використанням модульних виробничих рішень.

Такі інновації дозволяють зменшити залежність від традиційних ресурсів і підвищити гнучкість підприємств.

Важливою є роль інновації у відтворенні необоротних активів. Відтворення необоротних активів у сучасних умовах потребує використання нових підходів, серед яких:

– модернізація обладнання на основі енергоефективних технологій;

– застосування адитивних технологій (3D-друк) для швидкого відновлення компонентів;

– використання цифрових двійників для прогнозування зносу;

– впровадження сервісних моделей (equipment-as-a-service);

– розвиток циркулярної економіки (повторне використання ресурсів).

Поєднання перелічених технологій забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності використання активів.

Інновації наразі є ключовим чинником забезпечення ефективного формування та відтворення необоротних активів промислових підприємств в умовах війни. Їх впровадження дозволяє підвищити адаптивність підприємств, знизити вплив ризиків та забезпечити відновлення виробничого потенціалу.

У перспективі розвиток інноваційних підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислового сектору та його інтеграції у глобальні економічні процеси.

Література:

1. Бабан Т.О., Корінько О.В. Сучасні тренди та виклики діджиталізації на підприємствах. Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроекосистем [Електронне видання]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених (7 листопада 2025 р.) Харків: Держ. біотехнологічний ун-т. 2025. С. 37-38.

2. Викиданець І. В. Методи оптимізації структури капіталу підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. 2009. №3. 8 с.

3. Задорожний З.-М., Муравський В., Костецький Я. Удосконалення обліку необоротних активів у системі ефективного управління ними. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №5(46). С. 149–160.

4. Костюнік О.В., Чайковська Т.С. Економічна сутність необоротних активів та їх роль у підприємницькій діяльності. Scientific Journal Virtus. 2019. № 36. С. 233–234.

5. Черешнюк, О. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць.* Тернопіль, 2014. № 3, т.15. С. 218-224.

6. Чорна М.В., Зубков С.О. Особливості здійснення політики фінансування необоротних активів. *Вісник ДонДУЕТ*. Сер.: Економічні науки. 2014. №3(27). С.176-183.

СТАРТАП PREPLY ЯК СКЛАДОВА СВІТОВОЇ ОСВІТНЬОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Бєлоконева О.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному світі цифрові технології істотно змінюють сферу освіти. Онлайн-навчання стало не лише альтернативою традиційній

* *Науковий керівник – Ткачова С.С., к.е.н., доцент*

освіті, а й ефективним інструментом для здобуття нових знань і навичок. Онлайн-платформи дозволяють значно розширити освітні можливості для людей різного віку. Вони надають змогу навчатися у зручний час та поєднувати освіту з роботою або іншими обов'язками. Особливо актуальним такий формат є в умовах глобалізації та цифровізації суспільства. Онлайн-навчання сприяє розвитку самодисципліни та відповідальності студентів.

Однією з найуспішніших у світі освітніх онлайн-платформ, що має українське походження, є Preply. Основним напрямом діяльності платформи є вивчення іноземних мов, серед яких: англійська, німецька, французька, іспанська, українська та багато інших [1]. Платформа спеціалізується на пошуку репетиторів з вивчення різних мов та інших дисциплін, об'єднує викладачів і студентів з усього світу. Саме тому, платформа Preply є важливим елементом сучасної світової освітньої екосистеми.

Preply була заснована у 2012 році українськими підприємцями Кирилом Бігаєм, Сергієм Лук'яновим та Дмитром Волошиним [2]. Вже тоді цей проєкт було визначено як один з найперспективніших стартапів України [3]. Початково Preply розроблявся в Україні, а його головною ідеєю було створення зручного сервісу для пошуку репетиторів та організації індивідуального навчання онлайн. З часом платформа вийшла на міжнародний ринок і перетворилася на один з найвідоміших EdTech-стартапів з українським корінням. Незважаючи на глобальну орієнтацію, Preply і сьогодні асоціюється з Україною, як приклад успішного технологічного бізнесу, що зміг масштабуватися та залучити міжнародні інвестиції. Проєкт позиціонується у світових та українських ЗМІ як приклад інноваційного розвитку освітніх технологій.

На початкових етапах розвитку стартап Preply зосереджувався переважно на мовному навчанні. Згодом функціонал платформи поступово розширювався відповідно до потреб користувачів. Важливу роль у розвитку Preply відіграло залучення міжнародних інвесторів. Це дозволило покращити технічну базу та масштабувати сервіс. У результаті Preply змогла зайняти місце серед лідерів на світовому ринку онлайн-освіти.

Preply функціонує як онлайн-маркетплейс, який поєднує репетиторів і студентів. Користувачі платформи можуть обрати викладача за різними критеріями: мовою навчання, рівнем підготовки, вартістю уроку, розкладом та відгуками інших студентів. Основний формат занять – індивідуальні уроки у режимі онлайн. Платформа надає доступ до віртуального класу з відеозв'язком, чатом та інтерактивними інструментами, що дозволяє проводити повноцінні

заняття дистанційно. Завдяки цьому навчання стає доступним незалежно від географічного розташування студента та викладача [1].

Важливою складовою роботи платформи є прозорість взаємодії між студентом і викладачем. Користувачі мають змогу заздалегідь ознайомитися з досвідом репетитора та його методикою викладання. Це знижує ризик невідповідності очікувань і результатів. Також платформа забезпечує зручну систему бронювання уроків. Усе це робить процес навчання комфортним і зрозумілим.

Щодо масштабів компанії та міжнародного охоплення. Станом на 2023 рік, компанія налічувала понад 600 співробітників з 62 країн, мала офіси в Барселоні, Нью-Йорку, Києві та Лондоні. Платформа об'єднувала понад 35 тисяч репетиторів, які викладали понад 50 мов у 180 країнах світу. Протягом 2018-2023 років Preply залучила понад $170 млн інвестицій, зокрема $70 млн у розширеному раунді Series C у 2023 році, який очолив фонд Horizon Capital. Серед корпоративних клієнтів Preply такі компанії-гіганти, як: Miro, BMW та BNP Paribas [2].

На сьогодні Preply об'єднує понад 100 тисяч репетиторів, які викладають більше ніж 90 мов, і навчають сотні тисяч студентів у понад 180 країнах світу [4]. Стрімкі темпи розвитку і великий масштаб свідчать про високу затребуваність сервісу та ефективність його бізнес-моделі. Завдяки міжнародному охопленню платформа сприяє культурному обміну між людьми з різних країн. Студенти мають можливість спілкуватися з носіями мови та вивчати особливості інших культур. Такий формат навчання значно підвищує мовну компетентність. Викладачі-репетитори, у свою чергу, отримують доступ до глобального ринку праці. Це робить Preply привабливою платформою як для студентів, так і для викладачів.

Preply активно використовує сучасні технології, зокрема алгоритми машинного навчання, для персоналізації навчального процессу [3]. Система рекомендацій допомагає користувачам знаходити репетиторів, які найкраще відповідають їхнім цілям і потребам. Крім того, платформа впроваджує інструменти штучного інтелекту для підвищення ефективності мовного навчання. Поєднуючи навчання під керівництвом людини з AI-підтриманим набором інструментів – ко-пілотом для тьюторів, Preply переосмислює процес навчання, пропонуючи якісні, гнучкі та персоналізовані освітні формати, спрямовані на досягнення відчутного прогресу з кожним заняттям [4].

Важливою перевагою Preply є гнучкість – студенти можуть самостійно формувати графік занять, обирати інтенсивність навчання та формат оплати, що робить платформу зручною для людей з різним способом життя. Також Preply приділяє увагу аналізу прогресу студентів.

Платформа допомагає відстежувати результати навчання та визначати слабкі сторони. Це дозволяє коригувати навчальний процес у режимі реального часу. Технологічні рішення також спрощують підготовку матеріалів для занять. Усе це сприяє підвищенню якості освітніх послуг.

Preply має велике значення для українського ринку освіти – є прикладом того, як український стартап може досягти успіху на глобальному ринку. Платформа сприяє популяризації онлайн-освіти, створює нові можливості для викладачів і студентів та формує позитивний імідж України як країни інновацій і технологічного розвитку. Особливо важливим є те, що українські репетитори мають змогу працювати зі студентами з усього світу, отримуючи міжнародний досвід та дохід, не залишаючи країни.

У період активного розвитку дистанційного навчання роль Preply значно зросла. Платформа стала важливим інструментом для безперервної освіти. Вона допомогла багатьом викладачам адаптуватися до онлайн-формату роботи. Також Preply сприяє розвитку цифрової грамотності в освітній сфері, що позитивно впливає на загальний рівень освіти в Україні.

Щодо результативності, станом на січень 2026 року, освітня онлайн-платформа Preply оцінюється в $1,2 млрд після залучення $150 млн інвестицій у раунді серії D. Компанію підтримали такі фонди, як: Horizon Capital, Hoxton Ventures, Owl Ventures і Techstars Berlin. Інвестиційний фонд WestCap став лідером раунду серії D, завдяки чому загальні інвестиції в Preply перевищили $299 млн. Завдяки новому фінансуванню Preply приєдналася до зростальної когорти єдинорогів (так називають стартапи з ринковою оцінкою вартості понад $1 млрд, досягнутою без виходу на фондову біржу) з українським корінням, серед яких Fintech-IT Group, який розробив екосистему продуктів mono, і стартап Grammarly. Preply планує спрямувати залучені кошти на розширення технічного департаменту, зокрема в офісах у Нью-Йорку та Лондоні, а також на розробку персоналізованих інструментів штучного інтелекту. Ці функції допоможуть студентам вести конспекти, відстежувати прогрес і визначати сильні та слабкі сторони. Наразі такі можливості доступні для вивчення англійської та іспанської мов, проте метою компанії є впровадження їх для всіх мов, представлених на платформі [5].

Стартап Preply має широкі перспективи і великий ринок: за даними глобальної освітньої аналітичної платформи HolonIQ, близько 1,8 млрд людей, тобто приблизно кожна четверта людина у світі, активно прагнуть опанувати другу мову. Очікується, що світовий direct-to-consumer ринок вивчення мов сягне $227 млрд до 2035 року. За останні п'ять років він уже продемонстрував зростання у три рази, а

довгострокові прогнози вказують на стале експоненційне зростання в майбутньому [4].

Отже, Preply – це масштабний інноваційний освітній проєкт з українським корінням, який успішно працює на світовому ринку. Поєднання сучасних технологій, індивідуального підходу до навчання та глобального охоплення робить Preply важливим елементом світової онлайн-освіти та прикладом успішного розвитку українських EdTech-ініціатив. Подальший розвиток платформи свідчить про стабільність і перспективність обраної моделі. Preply постійно вдосконалює свої сервіси та розширює функціональні можливості. Платформа демонструє ефективність поєднання інноваційних цифрових технологій та сучасної освіти.

Література:

1. Preply. Офіційний сайт. URL: https://preply.com/en/about-us (дата звернення: 11.02.2026).

2. Чому український EdTech лідирує на світовому ринку? Історії топових компаній Grammarly, Preply, і Headway. URL: https://ain.ua/2025/09/10/krayinskii-edtech-lidiruje-na-svitovomu-rinku/ (дата звернення: 11.02.2026).

3. Wikipedia – Preply. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Preply (дата звернення: 11.02.2026).

4. Preply залучила $150 млн з оцінкою $1,2 млрд – ще один єдиноріг з України. URL: https://scroll.media/2026/01/21/preply-unicorn/ (дата звернення: 11.02.2026).

5. Preply стала новим українським єдинорогом з оцінкою $1,2 млрд. URL: https://dev.ua/news/preply-stav-novym-ukrainskym-iedynorohom-z-otsinkoiu-12-mlrd-1769000042 (дата звернення: 11.02.2026).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ЕТАПИ ТА РИЗИКИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБСАЙТУ СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ

Біла А.С., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному цифровому середовищі вебсайт сервісного центру виконує не лише інформаційну, а й операційну функцію, забезпечуючи онлайн-запис, оброблення звернень, комунікацію з клієнтами,

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

підтримку та формування лояльності. Саме тому його створення доцільно розглядати як повноцінний проєкт, результат якого визначається якістю організаційних і управлінських рішень [1; 2].

Ключовою метою проєктної розробки є створення вебресурсу, що поєднує зручність для користувача, стабільність технічної роботи та відповідність бізнес-цілям сервісного центру. Для цього на початковому етапі важливо чітко визначити вимоги стейкхолдерів (керівництва, персоналу, технічної команди та кінцевих користувачів) [1; 4].

Організаційна складова проєктної розробки передбачає чітке визначення цілей, меж, очікуваних результатів і критеріїв успіху. На старті проєкту важливо сформувати вимоги власника сервісного центру, адміністраторів, технічних спеціалістів і кінцевих користувачів. Невизначені або суперечливі вимоги на початковій стадії часто спричиняють зміни обсягу робіт, перевитрати бюджету та затримки у строках реалізації [3].

Організаційно-управлінські аспекти охоплюють формування структури проєкту, планування строків, бюджету та ресурсів, а також координацію взаємодії учасників. Ефективною практикою є поєднання класичного планування з гнучкими підходами, що дозволяє зберігати контроль над строками і водночас оперативно адаптувати функціонал під нові запити.

Важливим чинником успішної реалізації є розподіл ролей і відповідальності в команді. До розробки зазвичай залучають керівника проєкту, бізнес-аналітика, UX/UI-дизайнера, розробників, тестувальника та контент-менеджера. Чітка зона відповідальності кожного учасника знижує ризик дублювання задач, затримок і комунікаційних помилок.

Управління реалізацією передбачає поетапне виконання робіт: аналіз потреб, проєктування, розробку, тестування, запуск і подальшу підтримку. На кожному етапі доцільно використовувати контрольні точки та проміжні демонстрації результатів, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення і коригувати план без критичних втрат [1;2].

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками. Для проєктів створення вебсайтів типовими є зміна вимог замовника, недооцінка трудомісткості інтеграцій, технічна несумісність рішень та затримки тестування. Зниження впливу ризиків забезпечується через ранню ідентифікацію, формування реєстру ризиків, резервування часу та системний моніторинг виконання.

На етапі реалізації ключовим завданням є синхронізація технічних робіт із бізнес-цілями. Наприклад, функції онлайн-запису, персонального кабінету, автоматичних сповіщень чи трекінгу статусу

замовлення мають впроваджуватися за пріоритетом цінності для клієнта. Саме управління пріоритетами (backlog management) визначає, наскільки швидко вебсайт почне приносити практичний результат для сервісного центру [3;4].

Висновок. Отже, результативність проєктної розробки вебсайту сервісного центру залежить передусім від якості управління, тобто чіткого визначення цілей, структурованої командної взаємодії, контролю строків і ресурсів, а також постійного управління ризиками та якістю. Комплексний організаційно-управлінський підхід забезпечує створення вебсайту, який одночасно підвищує ефективність сервісних процесів і якість обслуговування клієнтів.

Література:

1. Методології управління проєктами, або що таке Waterfall, Agile та Scrum. (Назва з екрану). URL: https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum (дата звернення: 11.02.2026).

2. Тебенко В.М. Ризики в управлінні проєктами. *Управління проєктами: проєктний підхід у сучасному менеджменті*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса, 2023. С. 484-486.

3. Microsoft Project – інструмент управління проєктами. (Назва з екрану). URL: https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software (дата звернення: 11.02.2026).

4. Тасенко А.С. Дослідження процесів управління проєктом розробки веб-сервісу для пошуку кулінарних рецептів: кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2024. 105 с. URL: https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/88dbad77-9dcf-41c7-b94d-1171388de44b/content (дата звернення: 11.02.2026).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Божко М.І., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Цифровізація операційних процесів в сучасних реаліях розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. В науковій літературі

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

цифровізація визначається як інтеграція цифрових технологій у всі аспекти операційної діяльності підприємства з метою оптимізації процесів, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат і прискорення прийняття управлінських рішень. Трансформуючи традиційні бізнес-моделі цифровізація створює умови для більш гнучкого і адаптивного управління ресурсами підприємства [4].

Цифровізація операційних процесів вельми тісно пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності підприємств, адже ті з них, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють значно вищі показники продуктивності, інноваційності та стійкості у порівнянні з організаціями, що залишаються на традиційних моделях управління [1].

Сучасний рівень розвитку цифрових технологій відкриває нові можливості для оптимізації операційних процесів. Інструменти цифровізації забезпечують автоматизацію рутинних завдань, аналітичне прогнозування, інтеграцію процесів і контроль за ключовими показниками ефективності. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження цифрових рішень дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити стратегічну гнучкість підприємства в умовах динамічного економічного середовища [2].

До основних інструментів цифровізації операційних процесів належать ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують управління ресурсами, виробництвом, постачанням і фінансами в єдину інформаційну платформу. Впровадження ERP-систем дозволяє стандартизувати бізнес-процеси, забезпечити реальний час обліку ресурсів і істотно знизити ризики операційних помилок. Подібним чином функціонують CRM-системи (Customer Relationship Management), які оптимізують взаємодію з клієнтами, підвищують якість обслуговування та дозволяють ефективніше управляти інформацією, пов'язаною з попитом і поведінкою споживачів [5].

Важливим елементом цифровізації є BPM-платформи (Business Process Management), що дають змогу моделювати, контролювати та оптимізувати бізнес-процеси підприємства. Використання BPM-систем сприяє підвищенню прозорості операційних потоків, виявленню вузьких місць, а також скороченню часу виконання завдань. Крім того, такі платформи забезпечують інтеграцію з іншими цифровими рішеннями, що створює умови для комплексного управління операційною діяльністю [4].

Серед провідних технологій цифровізації доцільно окремо виділити IoT (Internet of Things) та Big Data-аналітику, які дозволяють збирати та обробляти великі обсяги даних про процеси, ресурси та

зовнішнє середовище. IoT-технології забезпечують моніторинг стану обладнання, умов виробництва та логістичних процесів у реальному часі, що значно знижує ризики простоїв і аварій. Аналітика великих даних дозволяє прогнозувати попит, виявляти закономірності в операційних процесах і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі точних даних [2-3].

Поступово інтелектуальні технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, стають невід'ємною частиною цифровізації. За рахунок їх використання відбувається автоматизація прийняття рішень, прогнозування операційних ризиків, оптимізація маршрутів постачання та виробничих процесів, а також підвищується точність планування ресурсів. Використання таких технологій не лише скорочує витрати, а й підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Цифровізація стає стратегічним інструментом, що інтегрує операційні, аналітичні та управлінські функції. На практичному рівні вона сприяє скороченню часу виконання бізнес-процесів, що забезпечує оперативне реагування на потреби клієнтів і зміну ринкової кон'юнктури. Впровадження автоматизованих систем управління ресурсами та бізнес-процесами дозволяє мінімізувати ручну працю, знизити ймовірність виникнення помилок і підвищити продуктивність персоналу, що, у свою чергу, впливає на фінансові показники підприємства, зменшуючи операційні витрати та підвищуючи рентабельність [2-3].

Цифровізація також забезпечує підвищення якості кінцевих результатів діяльності завдяки можливості постійного моніторингу процесів і контролю ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, IoT-технології дозволяють відстежувати стан обладнання та продукції в реальному часі, а аналітичні платформи забезпечують швидке виявлення відхилень та їхнє коригування, створюючи передумови для підвищення надійності та стабільності продукції, зміцнюючи, тим самим, довіру споживачів і підвищуючи репутаційну конкурентну перевагу підприємства [4].

Крім операційної ефективності, цифровізація сприяє стратегічній гнучкості підприємства. Аналітика великих даних і технології штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати ланцюги постачання та приймати управлінські рішення на основі точних і релевантних даних, покращуючи адаптивність підприємства до зовнішніх змін, таких як коливання ринку, технологічні інновації або зміни у поведінці споживачів, і забезпечуючи довгострокову стабільність конкурентних позицій [3].

Зрештою, цифровізація операційних процесів сприяє формуванню інноваційної культури підприємства та розвитку нових бізнес-моделей. Впровадження цифрових технологій стимулює застосування сучасних методів управління, процесної оптимізації та автоматизації, що дозволяє підприємству оперативно впроваджувати інновації [1].

Висновок. Отже, інструменти та технології цифровізації операційних процесів сприяють ефективному управлінню ресурсами, оптимізації процесів і підвищенню продуктивності підприємства. Їхнє впровадження дозволяє досягти комплексного ефекту: підвищити якісні параметри, скоротити витрати, забезпечити гнучкість бізнес-процесів і, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Цифровізація операційних процесів забезпечує комплексний ефект, поєднуючи економічні, технологічні та стратегічні переваги, що дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку, швидко адаптуватися до перманентних змін і забезпечувати стійкий розвиток у сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ.* 2023. № 11. С. 325-331. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331
URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-11_0-pages-325_331.pdf

2. Грідін О.В. Концептуальні засади оптимізації операційних процесів аграрних підприємств у контексті цифрової трансформації економіки. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації:* збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-22 листопада 2025 року): тези доповіді. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 131-133.

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1
URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389

4. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 237-241. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43
URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1492/1436

5. Лавриненко С.О., Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928/3851

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ВОЄННІЙ СФЕРІ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вірич І.В., здобувач вищої освіти*,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Аналіз тенденцій зміни характеру сучасних воєн показує, що умови війни, її перебіг і результат набувають якісно нової, інформаційної складової. Зростає роль першого етапу збройного конфлікту чи війни, що полягає у завоюванні переваги в інформаційній сфері. Інформаційна сфера стає основною сферою протиборства, а інформаційні технології розглядаються як основа революційних змін у функціонуванні збройних сил. На думку багатьох експертів, навіть вибіркове застосування інформаційної зброї по об'єктах військової та цивільної інформаційної інфраструктури має завершити конфлікт на його ранній стадії, тобто суттєво впливає на початок активних бойових дій військ сторін, оскільки ескалація інформаційного нападу веде до катастрофи. Наприклад, переносяться рішення воєнно-політичних завдань із застосуванням, передусім, сил і засобів інформаційного впливу, без використання прямого збройного насильства [1; 2].

Інформаційні війни ведуться у деякій віртуальній області або кіберпросторі, розширюючи масштаби ведення воєн.

До особливостей інформаційних воєн можна віднести те, що вони ведуться як під час бойових дій традиційними засобами, так і у мирний час, без офіційного оголошення. Їх початок не можна визначити однозначно, у цих війнах відсутня лінія зіткнення, а будь-які юридичні та моральні норми ведення інформаційних воєн відсутні.

Активна розробка інформаційної зброї та підготовка до інформаційних воєн, що відзначається у світі, пов'язана з посиленням впливу так званого цивілізаційного чинника, який багато в чому визначає погляди розвинених країн на цілі, умови, форми та наслідки застосування військової сили для досягнення політичних цілей.

У цьому плані дослідники виділяють кілька фундаментальних тенденцій розвитку сучасного суспільства, з погляду їхнього впливу на воєнну сферу.

Перша тенденція полягає у становленні в розвинених демократичних країнах громадянського суспільства як основної соціально-політичної сили, що визначає як внутрішню, так і зовнішню

* *Науковий керівник – Шведун В.О., д.держ.упр., професор*

політику цих країн, у тому числі і у воєнній сфері, і здійснює суспільний контроль над владою. Незважаючи на те, що процес розвитку громадянського суспільства неоднозначний і багато в чому носить суперечливий характер, можна констатувати, що він має стійку тенденцію до поглиблення та поширення на все більшу кількість країн [1; 3].

Для громадянського суспільства, головною цінністю якого є життя людини, його права та безпека, є неприйнятним силовий шлях вирішення зовнішньополітичних проблем, якщо бойові дії пов'язані зі значними людськими втратами (безумовно, це положення стосується лише ситуацій, що не загрожують існуванню цих держав). Таким чином, для розвинених демократичних держав дедалі більшого значення у воєнній сфері набуває такий цивілізаційний чинник, як рівень допустимих втрат у живій силі при вирішенні зовнішньополітичних проблем воєнним шляхом [1–3].

Друга тенденція полягає у глобалізації та економічній інтеграції як природному процесі розвитку. Сьогодні вже існує глобальна економіка, в якій країни нерозривно пов'язані системою світового розподілу праці та економічного обміну. Звичайно, у цій глобальній системі існують часом гострі протиріччя та розбіжність інтересів, але вони несуттєві з погляду корпоративних інтересів розвинутих країн, і тому військові конфлікти між ними практично виключені. Корпоративні інтереси розвинених країн вимагають, крім іншого, надійного забезпечення безпеки кожного члена спільноти та можливості спільного вирішення гострих світових проблем, у тому числі із застосуванням сили [1; 2].

Третя тенденція полягає у збільшенні вразливості промислової, інформаційної, соціальної та військової інфраструктури розвинених країн. Руйнування внаслідок бойових дій атомних електростанцій, хімічних підприємств, високонапірних гребель та інших критичних об'єктів може призвести до регіональних і навіть глобальних катастроф, які можуть призвести до колосальних людських і матеріальних втрат, що загрожують самому існуванню цих країн. Порушення їхньої інформаційної інфраструктури обов'язковістю призведе до техногенних та економічних катастроф, оскільки управління всіх найважливіших об'єктів народного господарства, соціальної та воєнної сфери розвинених країн ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Подальший розвиток інформаційно-комунікаційної сфери та поглиблення процесів глобалізації робить світ ще більш уразливим [1; 3].

Четверта тенденція полягає в інформаційно-технічному прогресі у військовій справі, прискореному вдосконаленні та розвитку озброєння

та військової техніки на основі широкого впровадження нових інформаційних технологій та створенні зброї, заснованої на нових фізичних принципах, інформаційної та нелетальної зброї. Основними особливостями нового покоління озброєння стають кардинальне збільшення точності, дальності та потужності дії, різке збільшення можливостей розвідки, систем збирання та обробки інформації та, як наслідок, зменшення часу прийняття оперативних рішень. Країни, які мають таке озброєння та військову техніку, отримують величезну військову перевагу перед противником, оснащеним традиційними типами озброєнь [2; 3].

Література:

1. Семенець-Орлова І., Клочко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). *Публічне урядування. 2024*. № 5(33). С. 73–82.

2. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3(31). С. 53–59.

3. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Горєліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Горбатюк Л.М., кандидат економічних наук,
завідувачка кафедри економіки і маркетингу
https://orcid.org/(0000-0002-6142-8233)
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Лубни, Україна
Кулманаков Д.О., здобувач PhD
Томаєв Г.Е., здобувач PhD
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Лубни, Україна

Одним із основних драйверів економічного розвитку України являється аграрний сектор. Окрім експортної орієнтації та забезпечення продовольчої безпеки в країні він акумулює стабільні валютні надходження. З експорту пшениці Україна займала п'яте місце у світі з часткою 10 % і за обсягами експорту соняшника була першою, другою

– з експорту ячменю, третьою – з експорту кукурудзи [1]. Протягом століть нашу країну називають «житницею Європи». Враховуючи той факт, що в Україні зосереджено приблизно чверть високоврожайних «чорноземів» світу, ця назва є цілком безперечна. Основними зерновими культурами, що вирощуються в Україні, є озима та яра пшениця, жито, озимий та ярий ячмінь, кукурудза, овес, гречка, просо, рис, а також соняшник [2]. До початку повномасштабного вторгнення експорт української сільськогосподарської продукції зростав на ключових світових ринках, таких як Китай, Єгипет, Індія, Туреччина, ЄС [3]. Лідерські позиції України на світовому аграрному ринку забезпечували їй одне із ключових місць.

Упродовж останніх років сектор агровиробництва пройшов складний і трансформаційний етап, що поєднує глибокі структурні зміни, шоки війни, перебудову логістичних маршрутів, земельні реформи та поступовий перехід до моделей сталого виробництва. Після провідних позицій серед експортерів зернових, соняшникової олії та білкової продукції, з початком війни, перед агропромисловим комплексом постали нечувані виклики: руйнування інфраструктури, мінування територій, порушення ланцюгів постачання, скорочення доступу до морських портів і дефіцит робочої сили.

Незважаючи на ці виклики, агропромисловий комплекс України в умовах продовження військових дій продовжує демонструвати високу стійкість та залишається ключовим стабілізатором економіки. Аналітика Kyiv School of Economics (KSE, 2025) свідчить, що частка аграрного експорту в загальній структурі торгівлі у довоєнний період складала 40 % і поступово відновлюється через «Solidarity Lanes» – ініціативу, започатковану Європейською комісією (2024/2025). Дані Danube Commission (2024) свідчать про рекордний вантажообіг дунайських портів у 2023 році (понад 95 млн тонн) [3, с. 184]. Наведені дані свідчать про переорієнтацію українських експортних потоків.

Водночас FAO (2025) у результатах опитування сільськогосподарських підприємств засвідчується той факт, що більшість українських фермерів були змушені змінити операційні рішення. Попри логістичні обмеження та воєнні ризики, сектор адаптувався через зміну маршрутів (Solidarity Lanes) [3].

Окрім викликів для агропромислового комплексу, пов'язаних з війною в країні, залишаються ключові проблеми, серед яких: застаріла матеріально-технічна база, недосконалість інфраструктури, низька проінформованість виробників, складнощі з екологічними вимогами та кооперацією серед дрібних фермерів.

Для вирішення цих проблем агропромисловий комплекс

потребує комплексних заходів, що включають оновлення технічної бази, покращення логістики та забезпечення доступу до нових технологій. Можливими напрямками індустріалізації агропромислового комплексу в умовах війни являється переробка сировини, перехід від експорту зерна до готової продукції, розвиток інфраструктури по зберіганню та переробці сільськогосподарської продукції, що в свою чергу сприятиме підвищенню доданої вартості (рис. 1).

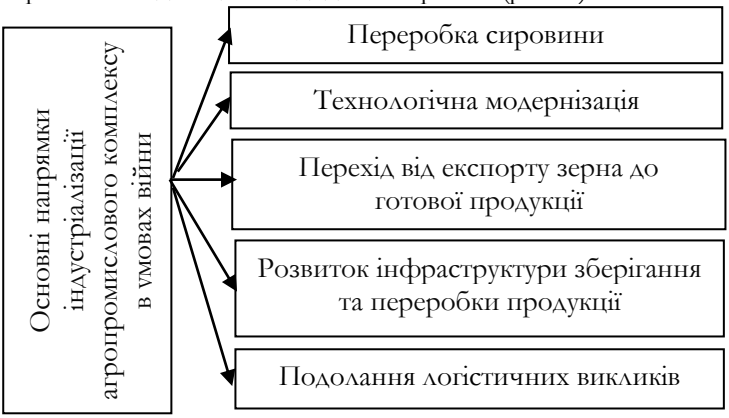


Рис. 1. Основні напрямки індустріалізації агропромислового комплексу України в умовах війни
Джерело: сформовано авторами

Перспективні напрямки індустріалізації агропромислового виробництва сприятимуть підвищенню ефективності виробництва. Проте, вони потребують масивних капіталовкладень, зокрема грантового фінансування та впровадження сучасних методів господарювання. Важливим напрямом для розвитку аграрного бізнесу в умовах війни залишається підтримка уряду, який запровадив низку програм для стимулювання агровиробництва [1].

Окрім цього, з розвитком агроекологічних стандартів важливе забезпечення підвищеної відповідальності виробників щодо охорони навколишнього середовища. У зв'язку з цим, важливим аспектом розвитку агропромислового комплексу в Україні є покращення якості землі через впровадження сівозміни, використання органічних добрив та заходів для збереження екологічного балансу [2]. Наведені кроки допоможуть підвищити родючість ґрунтів та зменшити негативний вплив аграрного виробництва на навколишнє середовище.

Отже, потенціал аграрного сектору України досить великий. Незважаючи на значні перешкоди, пов'язані з війною в країні,

перспективи для його розвитку та інтеграції у глобальну економіку залишаються досить значними. Для цього важливо не лише усувати проблеми, але й підтримувати наявні в країні ініціативи щодо ефективного розвитку агропромислового виробництва.

Література:

1. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство,* 2023. Вип. 54. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2724/2641.

2. Іщук М. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління,* 2025. № 2. Том 36 (75). С. 21 – 27. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_2/6.pdf.

4. Лещенко Р. Україна може світ нагодувати. 2021. URL:https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraine-can-feed-the-world/.

3. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість та структурна модернізація. *Менеджмент*, 2025. № 10 (292). С. 182 – 190. URL: https://eco-science.net/wp content/uploads/2025/10/10.25._topic_Yaroslav-Kokhaniuk-182-190.pdf.

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДЕРЖАВНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Дубова Л.М., аспірант*,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків
ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0002-6552-8861

Інформаційне забезпечення діяльності медичної установи – складний і трудомісткий процес, спрямований на вирішення професійних, організаційних і соціальних завдань. Це, перш за все, формування і структурування інформаційного простору медичного закладу з використанням всієї сукупності інформаційних ресурсів та інформаційних технологій з метою оптимізації діяльності організації.

Як і інформаційний ринок, в якому виділяють три основні сектори: ділової інформації, інформації для фахівців і масової споживчої інформації; інформаційний простір медичного закладу

* *Науковий керівник – Шведун В.О., д.держ.упр., професор*

ділиться на три потоки: інформація для пацієнтів (споживча), інформація для співробітників (професійна), інформація для партнерів, страхових компаній, підприємств (ділова) [1; 2].

Інформаційне забезпечення науково-клінічного центру повинно бути направлено на створення і розвиток таких основних блоків:

1. Інформація про медичний заклад
2. Нормативно-правова база, яка регламентує медичну діяльність
3. Медична інформаційна система
4. Робота в зовнішніх інформаційних системах і порталах [1; 3].

Основною метою організації інформаційного простору медичної організації є підвищення доступності та якості надання спеціалізованої та кваліфікованої медичної допомоги на основі вдосконалення інформаційного забезпечення її діяльності. При цьому пріоритетами є:

- орієнтованість на пацієнта;
- оптимізація лікувально-діагностичного процесу;
- підвищення інформованості співробітників в професійних і правових аспектах;
- підвищення ефективності діяльності медичної організації.

Інформаційні сервіси для пацієнтів (блок споживчої інформації) погано розроблені, за винятком новомодного напрямки – запис до фахівця через інтернет. Важливо відзначити, що вони є досить дорогими і трудомісткими як з боку розробників, так і з боку медиків.

Створюючи систему інформації для пацієнтів необхідно пам'ятати, що, по-перше, передача інформації пацієнту повинна здійснюватися як мінімум двома шляхами – візуальним і аудіальним; по-друге, вона повинна бути в доступній для нього формі і значима для пацієнта.

Інформаційні джерела про медичний заклад діляться на два види:

1. Для потенційних пацієнтів існують інформаційні джерела зовнішнього рівня (інформація про існування центру, його профільності, видах медичних послуг, місце знаходження, докладної схемою проїзду і телефонах для зв'язку тощо).

2. Для дійсних пацієнтів стаціонару або консультативно-діагностичного центру є інформаційні джерела, з яких пацієнти, «переступивши поріг» установи, отримують більш розширену інформацію про можливості установи, послуги, про навігацію (система руху пацієнта по стаціонару або КДЦ), інформацію про умови перебування, оплати послуг, правилах розпорядку, особливості проведення досліджень, про власні призначеннях тощо [2; 3].

Важливо відзначити, що від повноти, доступності форми викладу і достовірності інформації, що надається пацієнту, залежить його

задоволеність отриманою медичною допомогою.

Основним і самим найважливішим засобом накопичення, зберігання, обміну, аналізу медичної, статистичної, фінансово-економічної інформації в медичному закладі повинна стати медична інформаційна система (МІС).

МІС виступає в якості комплексного інформаційного ресурсу, що забезпечує повний спектр функціональних можливостей, спрямованих на забезпечення науково-практичного та лікувально-діагностичного процесу. Набір модулів залежить від профільності медичного закладу, завдань і можливостей, які декларуються при впровадженні інформаційних технологій.

Література:

1. Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне, 2018. 168 с.

2. Бобровська О., Хожило І. Розвиток управління сферою охорони здоров'я в Україні на корпоративних засадах. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. № 4. С. 25–28.

3. Самофалов Д.О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020,№ 1 (44). С.92–99.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Заїка О.В. доктор філософії з фінансів,
банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет, Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7921-3273

Сучасна управлінська діяльність дедалі тісніше пов’язана з використанням цифрових технологій, які змінюють способи роботи з інформацією та процес прийняття управлінських рішень. Одночасно зі зростанням обсягів даних управлінські завдання стають складнішими, що зумовлює потребу в технічних рішеннях, здатних забезпечити глибший аналіз інформації та підготовку обґрунтованих висновків, в тому числі із залученням можливостей штучного інтелекту [2].

Штучний інтелект ґрунтується на використанні алгоритмів, здатних відтворювати окремі елементи інтелектуальної діяльності людини, зокрема аналіз, узагальнення та навчання на основі даних [1].

Саме завдяки цим властивостям інтелектуальні системи залучаються до розв'язання управлінських завдань, пов'язаних з оцінюванням ситуацій, виявленням закономірностей і підготовкою аналітичних висновків. Разом з тим використання штучного інтелекту не усуває людину з процесу управління, а змінює характер її участі, спрямовуючи увагу керівників на осмислення отриманих результатів і узгодження управлінських рішень.

У практиці менеджменту штучний інтелект застосовується передусім для аналізу управлінської інформації, побудови можливих сценаріїв і зіставлення альтернативних рішень, що дозволяє працювати з багатофакторними управлінськими ситуаціями, у яких взаємозв'язки між показниками є складними та не завжди очевидними [2]. За таких умов інтелектуальні системи сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки забезпечують урахування ширшого масиву інформації та зменшення впливу суб'єктивних оцінок.

Особливу увагу на сьогодні привертає розвиток генеративного штучного інтелекту, можливості якого пов'язані зі створенням текстів, аналітичних матеріалів і варіантів управлінських рішень на основі заданих параметрів [3], що у сфері управління розширює можливості підготовки аналітичних оглядів і опрацювання можливих напрямів розвитку та сприяє більш глибокому осмисленню управлінських ситуацій. При цьому результати, отримані за допомогою генеративних моделей, потребують уважного тлумачення, оскільки вони мають розглядатися як допоміжний ресурс, тоді як відповідальність за прийняття управлінських рішень залишається за людиною. Саме усвідомлення меж і умов використання таких технологій зумовлює потребу ширшого регулювання їх упровадження.

У цьому контексті питання розвитку та впровадження штучного інтелекту набувають значення і на рівні державної політики, де окреслюються напрями його використання в економіці, управлінні та соціальній сфері, а також звертається увага на потребу нормативного забезпечення й підготовки фахівців [4], що свідчить про розуміння того, що ефективне використання штучного інтелекту в управлінській діяльності залежить від узгодження технічних рішень з організаційними та освітніми умовами.

Основою більшості сучасних систем штучного інтелекту є штучні нейронні мережі, які забезпечують навчання на основі даних і поступову зміну параметрів роботи системи та широко застосовуються у прогнозуванні й класифікації інформації в управлінській діяльності [5], що супроводжується зростанням вимог до якості даних і складності

алгоритмів та зумовлює необхідність їх науково-обґрунтованого використання [6].

Отже, залучення штучного інтелекту до управлінської діяльності поступово змінює характер роботи з інформацією, оскільки керівники отримують можливість спиратися на більш упорядкований і структурований аналіз управлінських даних, що розширює інформаційний контекст формування управлінських рішень і полегшує розуміння взаємозв'язків між окремими показниками та можливими наслідками. При цьому застосування штучного інтелекту не зводить процес управління до автоматизованих розрахунків, а, навпаки, підкреслює необхідність активної участі людини в осмисленні отриманих результатів і прийнятті остаточних рішень.

У зв'язку з цим подальше застосування штучного інтелекту в управлінській практиці пов'язується з потребою поєднання технічних можливостей інтелектуальних систем із професійною підготовкою керівників, їх здатністю зважено оцінювати аналітичні матеріали та враховувати контекст конкретних управлінських ситуацій. Така узгодженість створює умови для використання штучного інтелекту як засобу підтримки управлінської діяльності, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень і збереженню відповідальності людини за результати управління.

Література:

1. Звенігородський О.С., Зінченко О.В., Чичкарьов Є.А., Кисіль Т.М. Штучний інтелект. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2022. 193 с. [Електронний ресурс]: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2190/view/492

2. Кочкодан В.Б. Штучний інтелект в менеджменті: Конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 115 с.

3. Краковецький О. Як генеративний штучний інтелект змінює світ. Київ, 2024. 190 с.

4. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія [За заг. ред. А.І. Шевченка]. Київ: ІПШІ, 2023. 305с. URL: https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf

5. Терейковський І. А., Бушуєв Д. А., Терейковська Л. О. Штучні нейронні мережі: Базові положення. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 123 с.

6. Фратавчан В.Г., Фратавчан Т.М., Лукашів Т.О., Літвінчук Ю.А. Методи та системи штучного інтелекту: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2023. 114 с. https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/Fratavchan

ТЕХНОЛОГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ЯК ОСНОВА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Козирев А.С. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сільськогосподарське виробництво вирізняється тісним зв'язком між технологічними рішеннями та економічними результатами діяльності, що зумовлює особливе значення попереднього обґрунтування витрат у процесі прийняття інвестиційних рішень. Формування технологій вирощування сільськогосподарських культур передбачає узгодження виробничих можливостей із наявними ресурсами [1], що, дозволяє оцінити доцільність інвестування ще на етапі планування технологічних операцій і структури витрат.

У цьому контексті технологічні карти є базовим елементом економічного планування, оскільки вони відображають послідовність виконання виробничих операцій, потребу в матеріальних, трудових і технічних ресурсах та їх вартісну оцінку [2]. При цьому деталізація технологічних процесів створює можливості для порівняння альтернативних варіантів вирощування культур з різним рівнем ресурсного забезпечення, що є важливою передумовою обґрунтованого вибору інвестиційних рішень.

Прийняття інвестиційних рішень у аграрному секторі безпосередньо пов'язане з можливістю прогнозування витрат і результатів виробництва, що зумовлює зростання ролі нормативного підходу до формування технологій. Використання нормативів витрат, згідно з методикою, наведеною у [3], дозволяє оцінити потребу в ресурсах, співвіднести їх з фінансовими можливостями підприємства та визначити економічні наслідки впровадження певних технологічних рішень у конкретних виробничих умовах.

В умовах упровадження інноваційних технологій особливої актуальності набуває питання коригування технологічних карт, оскільки використання нових засобів механізації, матеріалів і способів організації робіт змінює структуру витрат і потребує додаткового економічного аналізу. При цьому поєднання традиційних методик технологічного

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

планування з оновленими підходами до оцінювання витрат, як обґрунтовано у працях [1; 3], створює можливості для більш зваженого прийняття інвестиційних рішень з урахуванням як технологічних, так і фінансових факторів.

Важливою складовою технологічного планування є ресурсне забезпечення виробництва, рівень якого безпосередньо впливає на економічні показники діяльності. Зміна структури ресурсів, обсягів їх використання та вартості знаходить відображення у технологічних картах і потребує відповідного перегляду інвестиційних розрахунків, що дозволяє узгодити технологічні рішення з фінансовими можливостями підприємства та зменшити ризики нераціонального використання коштів.

Таким чином, технологічне планування витрат формує основу для прийняття інвестиційних рішень у сільськогосподарському виробництві, оскільки забезпечує прозорість розрахунків і дозволяє оцінити економічні наслідки впровадження технологічних новацій. Використання науково обґрунтованих методик розробки технологічних карт сприяє більш раціональному використанню ресурсів і підвищує якість управлінських рішень у системі економічних відносин аграрного сектору.

Отже, поєднання технологічного планування, нормативного підходу до формування витрат і аналізу ресурсного забезпечення створює підґрунтя для обґрунтованого інвестування у сільськогосподарське виробництво, що забезпечує узгодженість між технологічними можливостями та економічними умовами розвитку підприємств у межах інвестиційного напряму.

Література:

1. Мазнєв Г.Є. Проектування та економічне обґрунтування технологій вирощування сільськогосподарських культур: [Наукове видання] / Г.Є. Мазнєв, С.О. Заїка. Харків : ХНТУСГ. 2005. 41 с.

2. Мазоренко Д.І. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / Д.І. Мазоренко; під ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнсва. Харків : ХНТУСГ. 2006. 725 с.

3. Мазоренко Д.І., Мазнєв Г.Є., Бобловський О.Ю., Артеменко О.О., Заїка С.О., Красноруцький О.О. Методика розробки технологічних карт та нормативів витрат на вирощування сільськогосподарських культур. Харків: ХДТУСГ, 2003. 50 с

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВАВ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Коненко В.В., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1525-7736
Рудаченко О.О., доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9597-5748

Сучасні досягнення у сфері інформаційних і цифрових технологій докорінно змінили підходи до управління бізнес-процесами, надаючи можливість не лише автоматизувати окремі операції, але й комплексно моделювати діяльність підприємства. Відповідно, одним із найефективніших інструментів розвитку підприємств у цифрову епоху є моделювання бізнес-процесів.

Масштабність і багатогранність процесу моделювання безпосередньо залежать від розміру підприємства: чим більша структура, тим більше аспектів її діяльності підлягає формалізації й опису у вигляді моделей [1]. Моделювання виступає не лише інструментом візуалізації, але і методом наукового пізнання, який дозволяє замінити складний об'єкт дослідження його спрощеним аналогом – моделлю, що зберігає ключові характеристики об'єкта.

У контексті бізнесу, моделювання бізнес-процесів – це відображення суб'єктивного бачення послідовності дій у вигляді системи операцій, пов'язаних між собою інформаційними потоками, ресурсами та управлінськими ланками. Така модель слугує аналітичним інструментом для оцінювання ефективності діяльності підприємства та пошуку шляхів її вдосконалення.

Основна мета моделювання бізнес-процесів полягає в систематизації знань про підприємство, його діяльність та взаємозв'язки між підрозділами у зручній, наочній формі [2]. Це дозволяє спростити обробку інформації, пришвидшити прийняття управлінських рішень та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

У процесі моделювання вирішуються такі ключові завдання:

– формування цілісного уявлення про структуру підприємства та динаміку бізнес-процесів, що в ньому відбуваються;

– ідентифікація слабких місць, вузьких місць і неефективних процесів;

– розроблення варіантів вдосконалення поточної діяльності.

Моделювання дозволяє не лише аналізувати внутрішню діяльність підприємства, але й визначати його взаємодію із зовнішнім середовищем – постачальниками, клієнтами, партнерами, конкурентами. Воно стає важливим інструментом у забезпеченні стратегічної гнучкості, адаптивності й сталого розвитку підприємства [3].

Наукові підходи до моделювання бізнес-процесів відображають різні методології, однак спільним є трактування моделювання як методу оцінки поточної діяльності підприємства з орієнтацією на досягнення високого рівня задоволеності клієнтів і підвищення якості послуг або продукції.

В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності моделювання бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів – програмного забезпечення для бізнес-аналітики, платформ BPM (Business Process Management), хмарних сервісів, мобільних додатків – забезпечує нову якість управління діяльністю підприємства.

Моделювання бізнес-процесів слід трактувати як процес побудови логічних схем, діаграм і цифрових моделей із використанням відповідного програмного забезпечення. Такі моделі не лише фіксують поточний стан справ, а й дають змогу прогнозувати зміни, здійснювати сценарний аналіз, моделювати наслідки управлінських рішень.

Протягом останніх 3–5 років у багатьох підприємствах активно впроваджуються системи менеджменту якості, цифрові технології, автоматизовані системи управління. Це зумовлює зростання інтересу до моделювання бізнес-процесів як до важливого інструменту оптимізації діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидкоплинних змін.

До *внутрішніх чинників*, що визначають ефективність реалізації бізнес-процесів на підприємствах, зокрема у сфері послуг, належать:

– поточний стан функціонування підприємства;

– ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів;

– рівень конкурентоспроможності (наявність конкурентних переваг і недоліків);

– рівень цифрової трансформації (впроваджені технології та інструменти).

До *зовнішніх чинників* належать:

– стан розвитку галузі, зокрема індекс її цифровізації;

– динаміка ринку цифрових технологій;

– рівень інформатизації підприємницького середовища;

– соціально-економічна ситуація в країні;

– цифрова готовність конкурентів, зокрема міжнародних.

Цифрові технології відкривають безмежні можливості для вдосконалення бізнес-процесів. Сучасні системи управління бізнесом дозволяють в режимі реального часу змінювати, аналізувати та адаптувати бізнес-процеси, що значно спрощує управління підприємством, знижує витрати, пришвидшує адаптацію до змін [4].

Аналіз теоретичних підходів до цифровізації у сфері послуг дозволяє виокремити низку специфічних характеристик, які суттєво впливають на моделювання бізнес-процесів:

– трансформація механізмів управління на основі інформатизації;

– підвищена роль швидкості в прийнятті рішень в умовах відкритості інформації;

– активне впровадження інноваційних рішень у поточну діяльність;

– зростання значення інтелектуального потенціалу працівників;

– збільшення частки процесів, що підлягають автоматизації;

– ухвалення оперативних управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних (Big Data) [5].

Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації полягають у наступному:

– широке охоплення функціональних процесів підприємства;

– застосування різноманітних цифрових платформ та інструментів;

– підвищення рівня автоматизації;

– якісне вдосконалення процесів обробки, структурування та передачі інформації між усіма учасниками процесів.

Таким чином, цифрові технології – програмне забезпечення, веб-платформи, хмарні сервіси, мобільні застосунки – забезпечують злагоджену взаємодію всіх учасників бізнес-процесів підприємства. Це, у свою чергу, сприяє об'єктивності аналізу, точності прогнозів та якості управлінських рішень.

Використання цифрових інструментів у моделюванні бізнес-процесів дозволяє підприємству досягти вищого рівня ефективності, адаптивності та інноваційності, що є ключовими чинниками успішної конкуренції та сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Гриньова В. М., Ковальчук К. В. Цифрова трансформація підприємств: виклики та стратегічні підходи. *Економіка та держава. 2021.* № 10. С. 52–56.

2. Коненко В.В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.16

3. Кузьмін О. Є., Григоренко М. М. Інноваційні підходи до цифрового моделювання процесів на підприємствах. *Науковий вісник НАТУ України*, 2022. № 32(1). С. 140–147.

4. Савчук В. С., Чорна М. В. Моделювання економічних процесів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

5. Грицай Н. М. Методологія цифрового перетворення бізнес-процесів підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2(92). С. 45–51.

КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ФІЛЬТРАЦІЇ МОЖЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Кононенко Д.В., аспірант
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6080-2615

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується фундаментальним переходом від фрагментарної автоматизації окремих процесів до глибинної цифрової трансформації цілих бізнес-моделей. Тривалий час у корпоративному управлінні домінував погляд на цифрові технології виключно як на інструмент зниження операційних витрат. Проте ринкова динаміка переконливо доводить: підприємства, які обмежуються лише підтримуючою функцією IT, неминуче стикаються зі «стратегічною сліпотою». Виникає гостра потреба у розробці проактивного інструментарію, який би дозволяв ідентифікувати вікна можливостей для радикального цифрового розвороту ще на етапі зародження технологічних трендів.

Дослідження існуючої наукової літератури дозволило ідентифікувати низку критичних методологічних розривів. По-перше, спостерігається якісно-кількісний розрив: класичним описовим концепціям (зокрема, канві бізнес-моделі О. Остервальдера) гостро бракує динамічних математичних метрик для вимірювання впливу новітніх технологій. По-друге, наявний стратегічно-технологічний розрив, коли компанії фокусуються на закупівлі IT-рішень, ігноруючи необхідність перебудови самої логіки створення цінності. По-третє, існує парадокс канібалізації: традиційні інвестиційні фільтри блокують деструктивні інновації через страх втрати існуючих грошових потоків, ігноруючи той факт, що в умовах цифрової економіки превентивна

самоканібалізація часто є єдиною стратегією виживання.

Для подолання зазначених розривів нами розроблено комплексну алгоритмізовану методику, яка розгортається у вигляді чотирьох логічно пов'язаних модулів і дозволяє перевести процес пошуку інновацій з інтуїтивної площини у формат математично обґрунтованого моделювання.

Перший модуль (Діагностична ініціація) передбачає проведення аудиту цифрової зрілості організації. Його ключовим завданням є розрахунок коефіцієнта технологічного розриву, що демонструє об'єктивну відстань між наявною IT-інфраструктурою підприємства та тією, що необхідна для впровадження інновацій. Це дозволяє ще на старті нівелювати «технологічні ілюзії» керівництва та визначити межі допустимої трансформації.

Другий модуль (Технологічно-компонентний мапінг) виступає інструментом генерації гіпотез. У його основу покладено розроблену авторами матрицю: класична архітектура бізнес-моделі (9 блоків) перетинається з ключовими цифровими драйверами (штучний інтелект, інтернет речей, аналітика великих даних, блокчейн). Кожен перетин утворює зону потенційного «цифрового резонансу». Для кожної виявленої можливості експертним шляхом розраховується Інтегральний показник ідентифікованої можливості, який враховує бальну оцінку впливу технології та стратегічну вагомість конкретного компонента бізнес-моделі.

Проте просте виявлення ідей не вирішує проблеми обмеженості ресурсів. Тому третій модуль (Багаторівнева стратегічна фільтрація) є аналітичним ядром методики. Згенеровані ініціативи пропускаються через три жорсткі контури валідації:

1. Фільтр ресурсного комплаєнсу – перевірка здатності поточної системи абсорбувати інновацію.

2. Фільтр економічної масштабованості – використання модифікованого показника рентабельності цифрових інвестицій, який, на відміну від класичного NPV, враховує нематеріальну капіталізацію (наприклад, вартість накопичених клієнтських даних) та поведінку граничних витрат.

3. Стратегічний фільтр (Оцінка ризику канібалізації) – розрахунок індексу канібалізації. Методика доводить, що за умови високої зовнішньої загрози з боку конкурентів високий ризик канібалізації власних продуктів перетворює ініціативу не на загрозу, а на критично необхідну дію.

Усі ці різнорідні параметри зводяться до єдиного знаменника – синтезуючого показника стратегічного цифрового пріоритету. Він

зважує первинний трансформаційний потенціал на мультиплікатор рентабельності та ділить на сукупність системних опорів і ризиків. Значення цього показника дозволяє розподілити цифрові ініціативи у матриці портфелювання за чотирма категоріями: «Стратегічні ставки» (пріоритетні радикальні зміни), «Швидкі перемоги», «Цифрова косметика» та «Білі слони» (невиправдано ризиковані проєкти, що підлягають замороженню).

Завершується цикл четвертим модулем – моделюванням цільового стану. На основі відібраних пріоритетів конструюється оновлена архітектура бізнесу. Для перевірки її фінансової та стратегічної життєздатності розраховується Індекс очікуваного синергетичного ефекту. Цей показник спирається на концепцію дисконтованих грошових потоків та перевіряє, чи здатна нова конфігурація генерувати вартість, яка перевищує сукупну вартість інвестицій та організаційного опору змінам.

Запропонована комплексна методика формує замкнений аналітичний цикл управління цифровою трансформацією. Її практична цінність полягає в усуненні суб'єктивності управлінських рішень та математичному обґрунтуванні вибору інноваційних векторів. Впровадження даного інструментарію забезпечує перехід компанії з позиції реактивного спостерігача до ролі проактивного архітектора ринку. Водночас слід зважати на те, що в умовах стохастичного цифрового середовища розроблена методика потребує ітераційного застосування з регулярним перерахунком ключових метрик відповідно до нових емпіричних даних.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кузьменко М.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Зростання ринкової нестабільності, інтенсифікація конкурентної боротьби між виробниками та розширення можливостей науково-технічного прогресу зумовлюють об’єктивну потребу в регулярному оновленні характеристик продукції. За таких умов ключовим чинником конкурентоспроможності виступає часовий параметр. Підприємство,

* *Науковий керівник – Гріднн О.В., к.е.н., доцент*

здатне в стислі строки трансформувати інноваційну ідею у готовий до комерціалізації продукт і запропонувати споживачам якісний та відносно доступний товар, отримує суттєві конкурентні переваги та займає провідні позиції на ринку [3].

У контексті постійного зростання динамічності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває формування організаційної гнучкості, яка забезпечує оперативне реагування на змінні ринкові вимоги без втрати якості, продуктивності та з мінімізацією витрат. Гнучка організація не обмежується пасивною адаптацією до нестабільних умов функціонування, а активно формує нові можливості для їх подолання у стратегічній перспективі [4-5].

Активне трактування гнучкості базується на ресурсно-орієнтованому підході до управління організацією, який акцентує увагу на ролі внутрішніх ресурсів та їх розвитку. У межах цього підходу гнучкість розглядається як один із ключових стратегічних ресурсів і визначається як [5-6]:

– здатність створювати додану вартість в умовах функціонування у динамічному середовищі, що характеризується високою інтенсивністю інновацій у сфері наукомістких ресурсів;

– стратегічний імператив, який дозволяє організації ефективно протидіяти невизначеності;

– організаційна спроможність задовольняти зростаюче різноманіття потреб і очікувань споживачів без надмірних витрат часу й ресурсів, збереженням продуктивності та запобіганням організаційній дестабілізації;

– здатність до розширення асортименту продукції, підвищення швидкості реакції на зміни та забезпечення високого рівня результативності діяльності.

У сучасних умовах стратегічна гнучкість дедалі частіше інтерпретується не стільки як різновид економічної стратегії, скільки як комплексний організаційний процес. Організаціям доцільно формувати систематизований набір альтернатив конкурентного позиціонування, узгоджений із базовою стратегічною місією та довгостроковими цілями розвитку. Підвищена динамічність зовнішнього середовища зумовлює виникнення непередбачуваних змін, що мають істотні наслідки та потребують оперативного управлінського реагування. За таких обставин організації можуть бути змушені переглядати структуру свого ресурсного портфеля, коригувати стратегії, а також оптимізувати масштаби діяльності та рівень організаційної мобільності. Подібні дії стратегічного характеру, як правило, передують формуванню операційних і тактичних альтернатив розвитку [4; 6].

В окремих випадках суттєві трансформації у безпосередньому оточенні організації спричиняються появою потужних нових конкурентів, проривними технологічними інноваціями або зміною споживчих преференцій [2]. Реалізація стратегічної гнучкості супроводжується вищими витратами, складнішою координацією зусиль та підвищеним рівнем ризику порівняно з операційною чи тактичною гнучкістю. Вирішальне значення при цьому має ефективна внутрішньо- та міжорганізаційна координація ресурсів, що забезпечує узгодженість дій і досягнення стратегічних результатів. Важливим чинником є також формування розширеного ресурсного потенціалу та наявність різноманітних стратегічних альтернатив, які підвищують адаптивність організації до змін [1; 4].

Попри наявність численних підходів до трактування поняття гнучкості, її доцільно розглядати не лише як здатність до трансформації під впливом динамічного середовища, але й як стратегічну спроможність забезпечувати стійку конкурентоспроможність на основі розвитку унікальних організаційних компетентностей.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати стратегічну поведінку ключових конкурентів на ринку. За результатами комплексної оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті управлінські рішення стратегічного й тактичного характеру, зокрема:

– перегляд складу та структури використовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих), а також удосконалення конструкції продукції;

– оптимізація процесу проєктування виробів;

– модернізація технології виробництва, методів випробувань і системи контролю якості, а також удосконалення процесів пакування, зберігання, транспортування та монтажу;

– коригування цінової політики щодо продукції, сервісного обслуговування, ремонту та постачання запасних частин;

– трансформація підходів до реалізації продукції на ринку;

– зміна структури та обсягів інвестицій у науково-дослідні роботи, виробництво й збут;

– перегляд системи кооперaційних зв'язків, обсягів постачання комплектуючих, складу постачальників і цін на їхню продукцію;

– удосконалення механізмів стимулювання постачальників;

– оптимізація експортної структури та асортименту продукції, що постачається на зовнішні ринки.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності є підґрунтям для прийняття комплексних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його

довгострокового розвитку.

Висновок. Отже, в умовах посилення конкуренції та високої динамічності ринкового середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує системного та комплексного підходу. Вирішального значення набувають швидкість стратегічного реагування, здатність до інновацій та ефективне використання внутрішніх ресурсів, зокрема організаційної та стратегічної гнучкості. При цьому, аналіз стратегій конкурентів виступає важливим інструментом формування обґрунтованих управлінських рішень, що охоплюють удосконалення продукції, технологій, логістики, цінової та збутової політики. Реалізація таких рішень сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його адаптивності та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13
URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf

2. Грідін О.В. Особливості та передумови застосування методу розгортання (структурування) функції якості (Quality Function Deployment – QFD) в операційній діяльності підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* (3-4 листопада 2022 р.): тези доповіді. Харків : ДБТУ, 2022. С. 104-106.

3. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322-324.

4. Кавецький В.В., Ратушняк О.Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.94
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9745

5. Мерінова С.В. Економічна оцінка гнучкості економічної системи. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 18. С. 468-473. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-65
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/65.pdf

6. Пуховський Є.С., Фролов В.К., Приходько В.П., Бецко Ю.М. Джерела економічної ефективності гнучкого автоматизованого виробництва. *Технічна інженерія.* 2023. № 1(91). С. 77-83. DOI: https://doi.org/10.26642/ten-2023-1(91)-77-83 URL: https://ten.ztu.edu.ua/article/view/282538/276742

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ

Кушніков В.В., аспірант*,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків
ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0003-0843-4516

Інформаційна безпека суспільства і держави характеризується ступенем їх захищеності, а відтак – стійкістю основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери державного управління і т.д.) відносно небезпечних, дестабілізуючих і деструктивних інформаційних впливів, що зачіпають інтереси країни на рівні як впровадження, так і вилучення інформації. На нашу думку, інформаційна безпека в даному випадку визначається здатністю нейтралізувати такі впливи. Об'єктами небезпечного інформаційного впливу та, отже, інформаційної безпеки можуть бути: свідомість, психіка людей; інформаційно-технічні системи різного масштабу і призначення. Якщо говорити про соціальні об'єкти інформаційної безпеки, то до них можна віднести особистість, колектив, суспільство і державу [1; 5].

У рамках завдання захисту основних прав та фундаментальних свобод людини забезпечення максимального розмаїття легітимного контенту в інформаційних мережах передбачає задоволення насамперед тих інформаційних потреб, які сприяють прогресу людства. При цьому у питанні про раціональну інформаційну технологію, запрограмовану на повагу до людських цінностей, мається на увазі, що оволодіння суспільством знанням та інформацією за допомогою технологічних засобів буде спрямоване лише на прогресивний розвиток.

У свою чергу, виконання другої умови, що полягає у забезпеченні загального доступу до інформації та інформаційних технологій, передбачає розширення масштабу соціальної бази інформаційної безпеки, що призведе до поглиблення державного, громадського та особистісного рівнів функціонування. Громадянське суспільство, беручи зобов'язання щодо забезпечення всіх категорій свого населення рівними можливостями, у тому числі й участі в інформаційній взаємодії, без сумнівів, зацікавлене у розширенні масштабів соціальної бази інформаційної безпеки [2; 4].

Насправді процес зростання соціальної бази передбачає

* *Науковий керівник – Дєгтяр А.О., д.держ.упр., професор*

паралельне збільшення кількості суб'єктів інформаційної безпеки. У результаті проявляється важливе завдання, що полягає у підвищенні рівня освіти та інформаційної культури соціальних суб'єктів та суспільства загалом. Це питання охоплює як професійну діяльність у сфері інформаційних технологій, і рівною мірою будь-яку діяльність у інформаційному середовищі, що об'єднує всіх суб'єктів інформаційних відносин, оскільки саме рівень розвитку людських ресурсів як основна передумова формування наукового, соціального, економічного, культурного та духовного потенціалу зрештою визначає безпеку соціуму. У світлі зазначених перспектив наука та освіта виступають вирішальними факторами забезпечення інформаційної безпеки як основної складової національної безпеки [3; 5].

Тенденція зростання значення соціальної складової інформаційної безпеки веде до розуміння необхідності запровадження якісно нової форми захисту – соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки. Особлива новизна подібної форми захисту зумовлена багаторівневою системою механізмів та форм поведінки, сукупність яких має забезпечити інформаційну безпеку особистості, суспільства, держави.

Для вирішення проблем забезпечення інформаційної безпеки необхідною є комплексна система, що включає заходи виховного, освітнього характеру, їх популяризацію в масовій свідомості за допомогою всіх можливих засобів масової інформації та із застосуванням усіх найсучасніших інформаційних технологій, за активної участі держави. У цьому зв'язку слід описати основні рівні соціальних заходів інформаційної безпеки та напрями функціонування захисту, що дають уявлення про їх системний характер. Так, необхідно виділити три рівні організації соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки:

- у масштабах усього суспільства (макрорівень);
- у межах організацій та соціальних груп (мезорівень);
- на індивідуальному рівні (мікрорівень) [2; 4].

Перелічені рівні соціальних заходів інформаційної безпеки задають, відповідно, і основні напрями розвитку та функціонування забезпечення захисту.

Література:

1. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3(31). С. 53–59.

2. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Горєліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми

та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

3. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3(75). С. 81–87.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ВТОРИННИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СТАНОВЛЕННІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ладижинський І.В., здобувач PhD
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: 0009-0009-1538-4776
Онегіна В.М., доктор економічних наук, професор**,**
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0003-0794-8032

Сучасна кондитерська промисловість характеризується високою ресурсоємністю. Її розвиток відбувається в умовах посилення екологічних вимог, зростання вартості первинної сировини та необхідності підвищення ресурсної ефективності виробництва. Вторинні енергетичні ресурси (ВЕР) та побічні продукти виробництва є одним із найбільш недооцінених ресурсних активів, але вони можуть бути повторно використані у технологічних процесах виробництв. За оцінками Європейської Комісії [1], до 40% енергетичного потенціалу виробничих процесів втрачається у вигляді відпрацьованого тепла, гарячих стоків та газових викидів, тоді як понад 30% органічної сировини перетворюється на побічні продукти. У контексті зеленої економіки та циркулярних принципів ВЕР та побічні продукти розглядаються не як проблема утилізації, а як ресурсна можливість для створення додаткової економічної цінності, скорочення екологічного сліду, підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробництва [2].

Вторинні ресурси кондитерських підприємств класифікують за кількома критеріями [3]. За фізичною формою виділяють: вторинні енергетичні ресурси (теплота відпрацьованої пари, конденсату, димових

газів, технологічних і стічних вод, компресорів, холодильних установок, систем вентиляції), матеріальні побічні продукти (органічні залишки сировини, брак продукції, пакувальні матеріали, осад від очисних споруд, харчові відходи). За джерелом утворення вторинні ресурси генеруються у: технологічних процесах (варіння, випікання, обсмажування, охолодження, компресія повітря), допоміжних системах (котельні, холодильні установки, вентиляція, компресори), процесах підготовки сировини (очищення, сортування, екстракція) та непрямих джерелах (освітлення, опалення офісів, стічні води).

Найбільшу дієвість демонструють наступні технології утилізації вторинних енергетичних ресурсів. Рекуперація тепла від технологічних процесів, зокрема, рекуперація від пекарських печей та обсмажувальних апаратів є одним з найефективніших напрямків. Утилізація побічних продуктів кондитерського виробництва є також можливим напрямом одержання енергії. Переробка какао-бобів генерує 15-20% какао-шкарлупи від маси бобів. Сучасні інноваційні напрямки переробки цього вторинного ресурсу включають: енергетичну утилізацію через спалювання в котлах або виробництво пелетів. При теплотворній здатності 17-19 МДж/кг можливий дохід оцінюється у 80-120 €/т від продажу пелетів або економія – у 100-140 €/т при власному спалюванні, що при витратах на підготовку 20-35 €/т дає чистий ефект 60-105 €/т. Виробництво цінних компонентів з какао-шкарлупи (теобромін 0.8-1.2%, пектин 5-8%, целюлоза 20-25%, антиоксидантів) забезпечує дохід 250-450 €/т при операційних витратах 120-200 €/т [3, 4].

При виробництві горіхових кондитерських виробів генерується 25-35% відходів у вигляді шкарлупи, що може бути: використана на виробництво активованого вугілля. При виході 25-35% активованого вугілля від маси шкарлупи та ціні готового продукту 1200-2500 €/т можливий дохід оцінюється на рівні 300-875 € на тонну шкарлупи при витратах 180-320 €/т, що дає чистий ефект 120-555 €/т. Виробництво біопалива (пелетів, брикетів) при теплотворній здатності 18-20 МДж/кг забезпечує дохід 90-140 €/т при витратах 25-40 €/т та чистому ефекті 65-100 €/т. Також можливе використання цих відходів як абразивний матеріал та наповнювач у промисловості, косметиці, будівництві [3, 4].

Виробництво фруктових та ягідних начинок генерує 20-35% вичавків від маси сировини. Ключові напрямки переробки цього вторинного ресурсу: виробництво пектину з вичавків яблук, цитрусових, ягід (вміст 10-25%) при виході 8-15% та ціні 8000-15000 €/т забезпечує дохід 640-2250 € на тонну вичавків при витратах 420-980 €/т,

що дає чистий ефект 220-1270 €/т. Виробництво харчових волокон (сушені та подрібнені вичавки) забезпечує дохід 350-650 €/т при витратах 180-280 €/т та чистому ефекті 170-370 €/т. Кормова цінність вичавків дає дохід 40-80 €/т при витратах 15-30 €/т та чистому ефекті 25-50 €/т [3, 4].

Найбільший економічний та екологічний ефекти в ланцюгах галузей цих виробництв досягається через створення мереж промислового симбіозу, де підприємства різних галузей постачають необхідні ресурси, що є ВЕР для інших виробників [5]. Ф. Бунс та інші виділили дві основні моделі такого симбіозу: енергетичний симбіоз, що передбачає передачу низькотемпературного тепла від кондитерської фабрики до теплиць або рибних господарств; біоекономічний симбіоз, заснований на використанні відходів як сировини для суміжних галузей (фармацевтики, виробництва кормів, біоетанолу) [7]. Так, інтеграція кондитерського підприємства (джерело тепла), тепличного господарства (споживач тепла 18-25°C) та біогазової станції (джерело тепла та електроенергії) забезпечить скорочення викидів CO_2 на 45-65% для кластера, економію енергії 30-48%, зниження витрат на сировину 8-15% та створення замкненого локального ланцюга [7].

Інтеграція кондитерського підприємства, комбікормового заводу, виробництва біоетанолу та фармацевтичної/косметичної компанії дозволяє направляти какао-шкарлупу та горіхову шкарлупу на корм, фруктові вичавки на ферментацію для біоетанолу, високоцінні екстракти у фармацевтику, а CO_2 від ферментації використовувати для карбонізації напоїв.

Успішні приклади промислового симбіозу показали такі підприємства ЄС та України. Symbiosis Centre Denmark (Данія) включає 9 підприємств з обміном потоками ресурсів, економією 3 млн м³ води щорічно, скороченням 240 000 т CO_2/рік, економічним ефектом 24 млн €/рік [6]. Biorefinery Cluster (Netherlands) інтегрує 5 харчових підприємств (в т.ч. 2 кондитерські фабрики) з біогазовою станцією 5 МВт електричної та 8 МВт теплової потужності, забезпечуючи утилізацію 98% органічних відходів, покриття 65% потреб у тепловій енергії, скорочення викидів на 18500 т CO_2-екв./рік та економію 4.8 млн €/рік. Український агропромисловий кластер "Green Valley" (Зелена Долина) у 2021 році включав кондитерську фабрику 8000 т/рік, молочний завод, біогазову станцію 1,2 МВт та тепличне господарство (5 га), що дозволило скоротити витрати на енергію на 22-28%, викиди

на 3200 т CO_2-екв./рік, одержати додатковий дохід 380 тис.€/рік [8].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження систем утилізації вторинних ресурсів стикається з низкою бар'єрів. До них належать високі початкові інвестиції, тривалий термін окупності складних технологічних рішень, обмежений доступ до фінансування та недосконаліть нормативно-правового регулювання. Для українських підприємств додатковими стримувальними факторами є військові дії, нестача кваліфікованих кадрів, недостатня інтеграція екологічних цілей у стратегічне управління підприємством, брак фінансових коштів на інноваційні проєкти.

Подальший розвиток цього напряму потребуватиме комплексного підходу, що поєднує технічні інновації, економічне стимулювання та інституційну підтримку держави та фінансових установ. В умовах зростання цін на енергоресурси та посилення екологічних вимог використання вторинних ресурсів стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності кондитерських підприємств.

Література:

1. European Commission. A new Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe. Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098

2. Papargyropoulou E., Lozano R., Steinberger J. K., Wright N., bin Ujang Z. The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 76. P. 106-115.

3. Mirabella N., Castellani V., Sala S. Current options for the valorization of food manufacturing waste: a review. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 28-41.

4. Galanakis C. M. Recovery of high added-value components from food wastes: Conventional, emerging technologies and commercialized applications. *Trends in Food Science & Technology*. 2012. Vol. 26(2). P. 68-87.

5. Chertow M. R. Uncovering industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*. 2007. Vol. 11(1). P. 11-30.

6. Kalundborg Symbiosis. The Symbiosis: 6 decades of circular economy. Kalundborg, 2021. URL: https://www.symbiosis.dk

7. Boons F., Spekkink W., Mouzakitis Y. The dynamics of industrial symbiosis: a proposal for a conceptual framework based upon a comprehensive literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol. 19(9-10). P. 905-911.

8. Зелена долина (офіційний сайт). Матеріали звітності та проектів. 2026. URL: https://akzd.com.ua/en

ОСНОВНІ РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Лебедченко В.В., кандидат економічних наук, доцент,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2180-9063

В умовах сучасної глобалізації та цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю адаптації та трансформації своїх бізнес-моделей для забезпечення конкурентоспроможності й довгострокового розвитку. Цифрова трансформація посідає центральне місце в процесі модернізації стратегічного управління підприємствами, оскільки вона розкриває значний потенціал для підвищення їхньої ефективності, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розширення можливостей взаємодії зі споживачами. Однак впровадження цифрових технологій супроводжується низкою складнощів, зокрема бар'єрами та ризиками, що можуть створювати додаткові перешкоди на шляху реалізації стратегічних пріоритетів. У зв'язку з цим виникає актуальна науково-практична задача, яка полягає у ґрунтовному дослідженні та розробці системних механізмів подолання зазначених проблем, спрямованих на забезпечення успішної цифрової трансформації в межах стратегічного розвитку підприємств. [1] Слідом за глобальними тенденціями розвиток економіки України спрямований на створення ринкових стимулів та мотивацій, формування попиту й потреб у використанні цифрових технологій, продуктів та послуг. Це стосується різних секторів промисловості, бізнесу, суспільного життя та інших сфер діяльності з метою підвищення їх ефективності, конкурентоздатності, а також забезпечення національного розвитку, збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції та підвищення рівня добробуту населення. [2] За цих умов дослідження сутності та основних трендів цифрової трансформації економіки в умовах сучасних глобальних ризиків і викликів набуває особливого теоретичного та практичного значення. Значну увагу у вивченні цифрової економіки заслуговує аналіз можливих ризиків, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій.

1. Економічні ризики.

Сутність і приклади проявів: збільшення витрат на впровадження технологій, невизначеність щодо повернення інвестицій, залежність від зовнішніх постачальників послуг. Потенційні наслідки для підприємства: зменшення рентабельності, фінансова нестабільність,

небезпечний рівень залежності.

2. Технологічні ризики. Сутність і приклади проявів: перебої в роботі IT-інфраструктури, помилки алгоритмів, вразливості інформаційних систем, збої у роботизованих процесах. Потенційні наслідки для підприємства: порушення організаційної безперервності, втрати фінансів, падіння продуктивності.

3. Кіберризики. Сутність і приклади проявів: кібератаки, поширення вірусів, фішинг-напади, несанкціонований доступ до системи, витік або компрометація даних. Потенційні наслідки для підприємства: втрата конфіденційної інформації, пошкодження репутації, фінансові штрафи, повна або тимчасова зупинка діяльності.

4. Ризики цифрової залежності. Сутність і приклади проявів: централізація критичних процесів у хмарних рішеннях, монополізація ринку провайдерів, відсутність можливості локального контролю. Потенційні наслідки для підприємства: чутливість до зовнішніх збоїв у роботі інфраструктури, ймовірність системних аварій.

5. Організаційні ризики. Сутність і приклади проявів: опір працівників до змін, недостатня кількість кваліфікованих IT-фахівців, похибки через низький рівень цифрової обізнаності. Потенційні наслідки для підприємства: зниження ефективності процесів упровадження змін, уповільнення темпів цифрової трансформації.

6. Стратегічні ризики. Сутність і приклади проявів: невідповідність технологій поточним бізнес-потребам, хибні інвестиції у нові розробки, надмірна залежність від конкретних технологічних рішень. Потенційні наслідки для підприємства: втрата конкурентних переваг, нерезультативність реалізованої цифрової стратегії.

7. Правові ризики. Сутність і приклади проявів: недотримання законодавства у сфері захисту даних, неспроможність забезпечити відповідність стандартам безпеки, юридичні ризики через новаторські технології. Потенційні наслідки для підприємства: юридичні санкції і штрафи, призупинення операційної діяльності, залучення до судових процесів.

Проаналізована класифікація ризиків свідчить про те, що процес цифровізації, незважаючи на його значний стратегічний потенціал, супроводжується різнопланових технічними, організаційними та економічними викликами. Ці фактори можуть обмежувати результативність впровадження технологічних рішень і впливати на фінансову стабільність підприємства. Разом із тим, результати дослідження практичних прикладів демонструють, що за умови належного впровадження системи управління ризиками цифрова трансформація може забезпечити стійкий позитивний ефект. Серед

ключових успіхів варто виокремити підвищення продуктивності, оптимізацію операційних витрат та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Це свідчить, що навіть високий рівень технологічної складності не є визначальним обмежувальним чинником. За умов цілеспрямованого розвитку компетенцій співробітників, забезпечення надійного кіберзахисту, застосування аналітичних інструментів моніторингу та впровадження проактивної цифрової стратегії підприємство здатне ефективно адаптуватися до викликів цифрової епохи. [3]

Цифрова трансформація виступає важливим елементом стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи підвищення продуктивності бізнес-процесів, оптимізацію управлінських практик, вдосконалення клієнтського обслуговування та зміцнення конкурентних переваг. Лише інтеграція цифрових перспектив у стратегічні пріоритети підприємства здатна зробити трансформацію потужним інструментом посилення його конкурентоспроможності. [4] Отже, цифрова трансформація економіки вимагає всебічного аналізу та врахування як переваг, так і викликів, що виникають у процесі впровадження інформаційних технологій. З одного боку, цифровізація створює широкі можливості для розвитку бізнесу, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. З іншого боку, вона породжує нові ризики та загрози, які впливають на всі аспекти економічної діяльності. Для подолання бар'єрів на шляху цифрових перетворень, а також для мінімізації негативного впливу ризиків цифрової економіки, необхідно розробити стратегічний підхід. Цей підхід має бути спрямований на ідентифікацію потенційних проблем, а також на розроблення механізмів їх упередження або зменшення впливу на економічний розвиток і бізнес-середовище.

Література:

1. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Бар'єри та ризики цифрової трансформації економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf (дата звернення 02.12.2025)

2. Вергал К. Ю. Загрози та ризики цифрової трансформації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 294–298. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-53.pdf (дата звернення 02.12.2025)

3. Лебедченко В. В., Тебенко В. М., Пономаренко О. О. Інноваційні технології в цифровій економіці: переваги та ризики для підприємств. *Добутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №. 24. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/693. (дата звернення

30.11.2025)
4. Радченко І. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/79 (дата звернення 02.12.2025)

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

Міщенко В.Ю. здобувачка вищої освіти [*],
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції інновації стають ключовим чинником сталого розвитку підприємств. Здатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення значною мірою визначається рівнем їх інноваційного потенціалу. Саме інноваційний потенціал формує основу для вибору ефективної стратегії розвитку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування розвитку підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на оцінці наявних інноваційних ресурсів і можливостей, а також на здатності підприємства до їх ефективного використання. У зв'язку з цим зростає необхідність дослідження взаємозв'язку між інноваційним потенціалом підприємства та процесом стратегічного планування його розвитку.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та ролі інноваційного потенціалу підприємства, а також його впливу на процес формування та реалізації стратегічного планування розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки.

Інноваційний потенціал підприємства є комплексним економічним поняттям, що відображає його здатність до створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій і управлінських рішень. У сучасній економіці саме рівень інноваційного потенціалу визначає конкурентоспроможність підприємства та можливості його довгострокового розвитку [1]

Згідно з підходом, представленим у наукових публікаціях

[*] *Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент*

фахового економічного видання, інноваційний потенціал підприємства - це сукупність ресурсів, можливостей та здатностей, що забезпечують його розвиток через впровадження нововведень. Ефективний інноваційний потенціал дозволяє підприємству генерувати, сприймати та реалізовувати інновації, забезпечуючи адаптацію до змін ринкового середовища [2.] Інноваційний потенціал підприємства включає такі основні компоненти: кадровий потенціал, що характеризується знаннями, навичками та творчими здібностями персоналу; науково-технічний потенціал, який відображає рівень технологічного розвитку; фінансовий потенціал, що визначає можливості інвестування в інноваційні проєкти; організаційний потенціал, пов'язаний з ефективністю управлінських процесів; а також інформаційний потенціал, який забезпечує доступ до знань та аналітичних даних.

Комплексна оцінка інноваційного потенціалу дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, сформувати обґрунтовану стратегію розвитку та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Саме на основі інноваційного потенціалу формується стратегічне бачення розвитку підприємства, що сприяє підвищенню його гнучкості та конкурентоспроможності в умовах інноваційної економіки [3]. Таким чином, інноваційний потенціал підприємства є фундаментальною категорією, яка визначає його здатність до розвитку, впровадження інновацій та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

В умовах інноваційної економіки стратегічне планування набуває особливої значущості. Підприємства змушені враховувати високі темпи технологічних змін, цифровізацію, трансформацію споживчого попиту та зростання конкурентного тиску. За таких умов стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів, інноваційного потенціалу та факторів зовнішнього середовища. Процес стратегічного планування, згідно з сучасними підходами, включає кілька взаємопов'язаних етапів: аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, аналіз зовнішнього середовища, формування стратегічних цілей, вибір стратегії розвитку, а також реалізацію та контроль стратегічних рішень. Важливе місце у цьому процесі займають інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз, які дозволяють оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [4-6] Особливістю стратегічного планування в умовах інноваційної економіки є його тісний зв'язок з інноваційним потенціалом підприємства. Високий рівень такого потенціалу дає змогу підприємству обирати активні стратегії розвитку, впроваджувати нові технології,

освоювати нові ринки та формувати стійкі конкурентні переваги. Натомість обмежений інноваційний потенціал зумовлює необхідність застосування адаптивних або оборонних стратегій, спрямованих на зниження ризиків і підтримання стабільності діяльності

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки є комплексним управлінським процесом, що має базуватися на оцінці інноваційного потенціалу, врахуванні зовнішніх факторів та орієнтації на довгострокові цілі розвитку. Саме узгодженість стратегічного планування з інноваційними можливостями підприємства створює передумови для ефективної реалізації інновацій та забезпечення його конкурентоспроможності.

Інноваційний потенціал підприємства та стратегічне планування розвитку перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки саме рівень і структура інноваційного потенціалу визначають можливості формування та реалізації стратегічних рішень. У процесі стратегічного планування інноваційний потенціал виступає ключовим внутрішнім фактором, який обмежує або, навпаки, розширює спектр можливих стратегій розвитку. Підприємства з високим рівнем інноваційного потенціалу здатні реалізовувати активні стратегії зростання, орієнтовані на розробку та впровадження нових продуктів, технологій, вихід на нові ринки та формування довгострокових конкурентних переваг [3, 6]. Натомість підприємства з недостатньо розвиненим інноваційним потенціалом змушені обирати адаптивні або стабілізаційні стратегії, спрямовані на збереження ринкових позицій, мінімізацію ризиків та поступове вдосконалення діяльності. У такому випадку стратегічне планування має бути орієнтоване на поетапне нарощування інноваційного потенціалу шляхом інвестування в людський капітал, технології та організаційні зміни [5].

Отже, у сучасних умовах інноваційної економіки інноваційний потенціал підприємства виступає одним із ключових чинників його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Він визначає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації, а також ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування розвитку підприємства, у свою чергу, є важливим управлінським інструментом, що забезпечує формування довгострокових цілей та напрямів діяльності з урахуванням наявних ресурсів і можливостей. Встановлено, що рівень інноваційного потенціалу безпосередньо впливає на вибір стратегії розвитку підприємства, визначаючи її зміст, масштабність та реалістичність реалізації. Таким чином, узгодженість між інноваційним потенціалом підприємства та стратегічним плануванням розвитку є необхідною

умовою ефективної діяльності в умовах зростаючої конкуренції. Раціональне використання та цілеспрямований розвиток інноваційного потенціалу створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг і досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Література:

1. Федулова Л. І. Інноваційна економіка, Київ, 2016. URL: https://files01.core.ac.uk/download/576855473.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

2. П.А. Мігун. Теоретичні аспекти планування інноваційної діяльності на підприємстві. 2013 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2628 (дата звернення: 03.02.2026).

3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Суми, 2024. URL: https://nemk.com.ua/wpcontent/uploads/2024/04/Ілляшенко-С.М.-Інноваційний-менеджмент.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

4. Стратегічне управління підприємством. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376047893_STRATEGICNE_UPRAVLINNA (дата звернення: 03.02.2026).

5. Ансофф І. Стратегічне управління. — Київ : Основи, 2018.

6. Сагачко Ю.М. Інноваційне управління як важлива складова стратегії підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка: журнал. 2022. № 1(1) 2022. С. 179-188. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1(1)-179-188

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НОВОЇ ЦИФРОВОЇ ОНТОЛОГІЇ ТА ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Моісєєва Н.І., доктор економічних наук, професор
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3889-8085
Варипаєв О.М., кандидат філософських наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0541-9102

Сучасність знаменує перехід до постцифрової епохи, де технологічні інфраструктури стають іманентною частиною виробництва знань. Для аналізу трансформації управлінських стратегій ми вважаємо доцільним застосувати соціотехнічний аналіз, використати так звану «модель діаманту Лівітта» для аналізу взаємозв'язків між ШІ, завданнями, структурою та персоналом організації. Прозорість такої

інтеграції ми оцінюємо крізь «трикутник пояснюваності GenAI». Пояснюваність тут виступає динамічною характеристикою, котра виникає завдяки поєднанню прозорості алгоритмів, їх інтерпретованості та вірності оцінки системи. На відміну від систем класифікації, генеративний ШІ створює новий контент через власні латентні репрезентації знань. Така спроможність перетворює алгоритм на повноцінного учасника когнітивного симбіозу, а не просто інструмент для автоматизації рутини [2, с. 5].

Адаптивна епістемологія долає застиглі парадигми через спільне конструювання смислів. Істина в такій моделі постає результатом соціотехнічної заплутаності чи сплутаності людини та алгоритмів, а не простою зовнішньою даністю. У цій парадигмі пізнання трансформується в ітеративний процес, де система GenAI виступає повноправним співавтором епістемічних траєкторій, генеруючи методологічні рішення у відповідь на контексти, що швидко змінюються. Г. Пунціано зазначає, що технології відтепер формують самі підвалини розуміння соціального світу [5, p. 7].

Управлінська наука інтегрує штучний інтелект як активного когнітивного агента, а не лише пасивний інструмент. Поведінкова теорія фірми потребує техно-свідомої перспективи, оскільки використання ШІ для вирішення складних проблем виходить за межі рутинної автоматизації. Гібридні процеси стають ключовим викликом для сучасних стратегій управління, що вимагає нових аналітичних підходів [6, p. 2].

Актуальність оновлення управління підсилюється феноменом «ефективної неефективності» [4, p. 2]. Впровадження ШІ без перегляду завдань прискорює виконання зайвих операцій, що знищує економічну вигоду. Стратегічний менеджмент вимагає відмови від механічної продуктивності задля аналізу доцільності когнітивної взаємодії.

Цифрова онтологія в епоху GenAI зумовлює перехід від біологічної пам'яті до цифрових субстратів. Концепція «Brain Cache» (Кеш мозку) Л. Лінга постає як когнітивний екзоскелет для структурування знань. Подібне рішення долає кризу когнітивної ентропії, що виникає через перевантаження та фрагментацію мислення. Екстерналізація переносить нестабільні дані у сховища під керівництвом ШІ, створюючи надійну зовнішню базу [1, p. 1].

У новій онтологічній реальності знання постає як динамічна конфігурація інформаційних структур, а не статичне відображення світу. Цифрова сфера набуває статусу самостійної онтології, де об'єкти володіють каузальною ефективністю нарівні з фізичними. Відбувається перехід до розуміння істини як структурної відповідності у межах

інформаційного досвіду, що замінює традиційну концепцію кореспонденції факту [1, с. 4].

Основою цієї нової онтології виступають «латентні репрезентації», які генерує предиктивний ІІІ. Багатовимірні структури допомагають керівникам виявляти приховані зв'язки у даних, котрі раніше сприймалися як звичайний шум. Такі латентні репрезентації відкривають стратегічні горизонти за межами людської суб'єктивності. Поки ми спираємося на власний обмежений досвід, алгоритми вибудовують логіку безпосередньо на великих масивах інформації. Такий підхід суттєво розширює простір пошуку рішень, висвітлюючи закономірності, котрі залишаються недоступними для класичного пізнання [6, с. 10].

Цифрова онтологія знань функціонує як гібридна конструкція на перетині людської інтенціональності та машинної генеративності. У такому симбіозі ІІІ постає не просто інструментом, а повноправним співавтором епістемічних траєкторій розвитку науки [2, с. 15].

Вивчення когнітивного симбіозу потребує відмови від жорстких бінарних опозицій на користь адаптивної епістемології. Г. Пунціано обґрунтовує парадигму соціотехнічної заплутаності агентів у процесі виробництва знань. У межах цього підходу пізнання постає як динамічний процес, що спільно конструюється людьми та нелюдськими суб'єктами [5, p. 11].

Аналіз такого симбіозу пов'язаний із «моделлю діаманта Лівітта», яка об'єднує людей, завдання, структуру та технології. Оцінку прозорості взаємодії забезпечує модель «трикутника пояснюваності GenAI» Дослідники визначають пояснюваність через взаємодію прозорості механізму, інтерпретованості та вірності оцінки [1].

Тож в аналізі можна виділити автономний, послідовний та інтерактивний типи гібридного вирішення проблем, що по-різному визначають глибину наукових результатів [6, p. 7]. Міждисциплінарну основу ми вибудовуємо через поєднання адаптивної епістемології, соціотехнічного аналізу та метрик оцінки ІІІ. У цифрової онтології інтеграція людини та алгоритмів стає головною запорукою конкурентоспроможності, оскільки три механізми взаємодії дозволяють перетворити просту автоматизацію на когнітивний симбіоз.

Послідовний пошук використовує алгоритми для структурування проблеми, що веде до глибших рішень у конкретному полі. Інтерактивний пошук базується на паралельній роботі та постійному зворотному зв'язку. Це забезпечує рекомбінаторні результати на перетині нових машинних знань та людської експертизи [6, p. 13]. Стратегічна цінність ІІІ нівелюється пасткою «ефективної

неефективності», коли алгоритми автоматизують зайві операції [4, p. 2]. Обмежена раціональність менеджерів перешкоджає оцінці доцільності завдань у складних ієрархіях. Виходом стає перехід до пласких організаційних моделей, що дозволяють елімінувати непродуктивні ланки перед початком автоматизації [4, p. 9].

Генеративний ШІ трансформує інноваційний менеджмент, виступаючи як автономний «метод винаходу». Застосування ШІ інтенсифікує прототипування та верифікацію наукових припущень. Проте алгоритмічні рішення провокують правові конфлікти, оскільки чинні норми не пристосовані до визначення авторства результатів, що базуються на сторонніх даних. Малий та середній бізнес залучає ці інструменти до фінансового менеджменту для подолання ресурсного браку. Моделі LLM ідентифікують загрози банкрутства з точністю фахового софту, що забезпечує аналітику без витрат на експертів. Результативність впровадження залежить від готовності керівництва трансформувати аналітичні сигнали у рішення. Завданням найближчого майбутнього стає синтез фізичної та цифрової сфер, оскільки ШІ забезпечує гіперперсоналізацію, водночас провокуючи ризики алгоритмічної упередженості або втрати людського впливу. Взаємодія потребує контекстуальної безперервності при зміні каналів комунікації.

З нашої точки зору, впровадження GenAI зумовлює докорінну трансформацію підготовки менеджерів, що базується на освоєнні технології «Brain Cache» (Кеш мозку). Навчання переорієнтовується з трансляції готових алгоритмів на розвиток навичок управління цим «когнітивним екзоскелетом». Дані сховищ, керованих ШІ, дозволять управлінцю ефективно структурувати та активувати знання в умовах високої когнітивної ентропії. [7, p. 2]. Освіта має фокусуватися на розширенні когнітивних можливостей управлінців без повної автоматизації інтелекту.

Етичні питання також визначають фундамент організаційного дискурсу. Для нагляду за моделями у критичних сферах важливо забезпечити рівновагу між динамікою автоматизації та обов'язковою людською перевіркою результатів. Етична компетентність наразі стає базовою нормою для кожного суб'єкта, від розробників архітектури до кінцевих споживачів [1, p. 6].

Таким чином, новітня цифрова онтологія знань закликає змінити фокус із самих технологій на соціотехнічну співпрацю. Стійкість систем майбутнього залежатиме від побудови гібридних структур, у яких ШІ розширює пізнання, а людина забезпечує поєднання стратегії та етики. Управлінська діяльність потребує рішучого подолання стану

«ефективної неефективності», поєднання фізичного та цифрового досвідів, а також системної перебудови наявних освітніх практик.

Література:

1. Варипаєв О. М., Байрамова О. В., Сільвестрова О. Ю. Емоційний інтелект та штучний інтелект: філософська рефлексія суб'єктності в процесах пізнання. *Філософія та управління*. 2025. № 2(6). P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.02
2. Варипаєв О. М. Філософія науки та штучний інтелект: деконструкція суб'єкта і нова онтологія пізнання. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. № 7. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15525177
3. Ling L. Brain Cache: Generative AI as a Cognitive Exoskeleton for Externalizing, Structuring, and Activating Knowledge. *GenAICHI: CHI 2025 Workshop*. 2025. P. 1–6. DOI: https://doi.org/10.1145/3613904.3642456
4. Mills S., Spencer D. A. Efficient Inefficiency: Organisational challenges of realising economic gains from AI. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. P. 1–10. Art. 115128. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115128
5. Punziano G. Adaptive Epistemology: Embracing Generative AI as a Paradigm Shift in Social Science. *Societies*. 2025. Vol. 15, No. 205. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.3390/soc15070205
6. Raisch S., Fomina K. Combining Human and Artificial Intelligence: Hybrid Problem-Solving in Organizations. *Academy of Management Review*. 2024. Vol. 49, No. 1. P. 1–24. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2021.0421
7. Varypaiev O., Hhumeniuk S., Kotun K. et al. AI Philosophy: Challenges to Man's Identity and Moral Norms. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, Special Issue 1. P. 242–255. DOI: https://10.63931/ijchr.v7iSI1.194

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ

Мотонаха В.Ю. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах розвиток виробництва продукції рослинництва пов'язаний з активним упровадженням інноваційних рішень, що зумовлює зростання ролі управління виробничими процесами у забезпеченні економічної доцільності та стабільності результатів. Застосування інноваційних методів управління дозволяє поєднати технологічні можливості з ресурсним потенціалом

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

господарств, що створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і раціонального використання ресурсів [1].

Інноваційні технології в рослинництві включають удосконалення агротехнічних рішень, оновлення систем організації виробництва та використання сучасних методів планування, у результаті чого змінюються підходи до управління виробничими процесами в цілому [2]. У такому контексті зростає роль попереднього обґрунтування технологій вирощування культур, що дозволяє узгоджувати виробничі завдання з економічними можливостями та очікуваними результатами.

Важливим елементом управління виробництвом продукції рослинництва є проєктування технологій вирощування сільськогосподарських культур, оскільки їх економічне обґрунтування є основою для прийняття управлінських рішень щодо структури витрат і вибору виробничих варіантів [3]. Узгодження технологічних операцій із ресурсним забезпеченням дає змогу оцінити доцільність використання окремих технологічних рішень ще на етапі планування виробництва.

Разом з тим управління витратами у рослинництві тісно пов'язане з використанням технологічних карт, які забезпечують деталізацію виробничих операцій, визначення потреби в ресурсах і формування вартісної оцінки виробництва [4]. Такий підхід створює можливості для порівняння альтернативних варіантів технологій вирощування культур і вибору найбільш обґрунтованого з економічної точки зору.

Особливу роль у системі управління виробництвом відіграє застосування нормативного підходу до формування витрат, з огляду на що використання методик розробки технологічних карт і нормативів витрат дозволяє забезпечити узгодженість між технологічними рішеннями та фінансовими можливостями господарств [5]. За таких умов управлінські рішення ґрунтуються як на фактичних показниках, так і на прогнозних розрахунках, що підвищує їхню обґрунтованість.

Зміни, пов'язані з технологічним оновленням виробництва продукції рослинництва, зумовлюють потребу в коригуванні управлінських рішень з урахуванням ресурсного забезпечення, оскільки оновлення технічних засобів, матеріалів і організаційних підходів впливає на структуру витрат і вимагає перегляду технологічних карт. При цьому поєднання інноваційних технологій з удосконаленими методами управління створює можливості для більш ефективної організації виробництва та підвищення його економічної ефективності.

Таким чином, інноваційні підходи до управління виробництвом продукції рослинництва формуються на основі поєднання технологічного проєктування, планування витрат і використання нормативних методів, у межах чого управлінські рішення набувають

комплексного характеру та орієнтуються на довгострокові результати.

Отже, управління виробництвом продукції рослинництва в умовах технологічного оновлення доцільно розглядати як процес інтеграції інноваційних технологій, економічного обґрунтування та планування витрат, водночас використання сучасних управлінських методів створює передумови для підвищення ефективності виробництва та якості управлінських рішень.

Література:

1. Дашутіна Л., Нєдельніцина Д. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-42

2. Інноваційні технології в рослинництві та землеробстві : зб. праць учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (3-4 квіт. 2025 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2025. 312 с.

3. Мазнєв Г.Є. Проектування та економічне обґрунтування технологій вирощування сільськогосподарських культур: [Наукове видання] / Г.Є. Мазнєв, С.О. Заїка. Харків : ХНТУСГ. 2005. 41 с.

4. Мазоренко Д.І. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / Д.І. Мазоренко; під ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнєва. Харків : ХНТУСГ. 2006. 725 с.

5. Мазоренко Д.І., Мазнєв Г.Є., Бобловський О.Ю., Артеменко О.О., Заїка С.О., Красноруцький О.О. Методика розробки технологічних карт та нормативів витрат на вирощування сільськогосподарських культур. Харків: ХДТУСГ, 2003. 50 с.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Мотонаха В.Ю. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрне виробництво в Україні перебуває у стані постійних змін, що зумовлено як економічними умовами, так і необхідністю оновлення технологій вирощування сільськогосподарських культур. Для аграрних підприємств дедалі важливішим стає питання того, як поєднати виробничі потреби з фінансовими можливостями та забезпечити

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

передбачуваність результатів господарської діяльності. У цьому зв'язку особливої уваги потребує управління розвитком виробництва на основі узгодження технологічних рішень та інвестиційного планування, оскільки саме ця взаємодія визначає рівень витрат, якість продукції та економічну доцільність прийнятих рішень.

Основою аграрного виробництва є технології вирощування зернових і технічних культур, які визначають послідовність операцій, строки їх виконання та потребу в матеріальних ресурсах. Дотримання технологічних вимог дає змогу підтримувати стабільні виробничі показники, тоді як відхилення від них часто призводить до зростання витрат і втрати прогнозованості результатів [5]. Тому управління виробництвом неможливо розглядати окремо від технологічної складової, адже саме вона формує вихідні умови для планування та контролю господарської діяльності.

Вибір конкретних технологічних рішень потребує економічного обґрунтування, оскільки одна й та сама культура може вирощуватися за різними схемами з різним рівнем витрат і віддачі. Порівняння таких варіантів дозволяє оцінити доцільність їх застосування з урахуванням особливостей ґрунтів, рівня забезпеченості ресурсами та фінансових можливостей господарства [4]. У цьому процесі управлінські рішення набувають системного характеру, оскільки кожна зміна технології впливає на структуру витрат і потребує відповідного фінансового забезпечення.

Інноваційні зміни в аграрному виробництві можуть проявлятися у перегляді технологічних карт, уточненні норм використання ресурсів, удосконаленні організації польових робіт і підвищенні точності планування. Такі зміни не завжди пов'язані зі значними капітальними витратами, однак вони потребують послідовного впровадження та належної організації виробничого процесу [1]. За умови системного застосування інноваційні рішення сприяють більш раціональному використанню ресурсів і зниженню необґрунтованих витрат у межах виробничого циклу.

Впровадження інноваційних рішень тісно пов'язане з інвестиційною діяльністю аграрних підприємств. Планування інвестицій має враховувати не лише потребу в оновленні технічного забезпечення, а й строки реалізації змін, можливості фінансування та очікувані наслідки для виробництва. Узгодженість між технологічними

завданнями та фінансовими ресурсами дозволяє уникати фрагментарного оновлення, яке не дає відчутного ефекту й ускладнює контроль витрат [2]. За таких умов інвестиційні рішення стають складовою управління розвитком виробництва, а не окремим напрямом діяльності.

Організація інноваційної діяльності в аграрних підприємствах потребує послідовності у прийнятті рішень і чіткого розуміння пріоритетів. Непогоджені зміни в технологіях або несвоєчасне фінансування можуть знижувати очікувану віддачу та ускладнювати виробничу діяльність. Тому важливим є формування єдиного порядку реалізації інноваційних рішень, який дозволяє координувати технологічні та фінансові заходи в межах виробничого циклу [3].

Управління інноваційним розвитком аграрного виробництва доцільно розглядати як безперервний процес узгодження технологічних рішень і фінансових можливостей підприємства. Саме така послідовність дій дозволяє підтримувати керованість виробництва, уникати необґрунтованих витрат і забезпечувати передбачуваність господарських результатів. Поєднання економічного обґрунтування технологій із продуманим інвестиційним плануванням формує основу для впорядкованого розвитку аграрних підприємств і створює умови для подальшого оновлення виробництва без різких і неузгоджених змін.

Література:

1. Антощенкова В.В., Пересада М.О Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації.* 2023. Вип. 22 С. 175-179 https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26

2. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2015. Вип. 11. С. 101-106.

3. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155

4. Мазнєв Г.Є. Проектування та економічне обґрунтування технологій вирощування сільськогосподарських культур: [Наукове видання] / Г.Є. Мазнєв, С.О. Заїка. Харків : ХНТУСГ. 2005. 41 с.

5. Технології вирощування зернових і технічних культур в умовах Лісостепу України / За ред. П.Т. Саблука, Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнєва. [2-е вид., доп.]. К. : ННЦ ІАЕ, 2008. 720 с.

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Сергієнко А.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Конкуренція між підприємствами все частіше відбувається не лише за «продуктом», а й за якістю та швидкістю виконання замовлення: доступністю товару, точністю комплектації, передбачуваністю доставки, прозорістю відстеження і здатністю швидко адаптуватися до змін попиту та умов постачання. У такій логіці логістика стає фактором конкурентної переваги, а не допоміжною функцією [3, с. 25].

Офіційна статистика підтверджує, що транспортно-логістичний комплекс є значущим за капіталом і інвестиціями: у 2022 році вид діяльності «транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» формував близько 10,9% первісної вартості основних засобів і 12,1% частки капітальних інвестицій у розрізі відповідних показників. Отже, інноваційні логістичні рішення доцільно оцінювати як інструмент підвищення ефективності використання капіталу та підсилення ринкових позицій підприємств [1, с. 10; 3, с. 24].

У теоретичному підході інновації в логістиці можна трактувати як впровадження нових або суттєво вдосконалених методів управління потоками матеріалів, інформації та сервісу, що змінюють параметри ефективності системи: швидкість, точність, витрати, гнучкість і екологічність [3, с. 24–25; 2, с. 271]. При цьому «технологія» в сучасному розумінні описується як поєднання процесів і знань, що забезпечують перетворення ресурсів у кінцевий результат; саме тому логістичні технології охоплюють не лише обладнання, а й організацію процесів, правила, стандарти та управлінські рішення.

У наукових публікаціях підкреслюється, що в умовах економічної нестабільності й швидких змін у попиті та постачанні підприємства змушені шукати нові рішення для забезпечення

конкурентоспроможності, а гнучке управління логістичними системами дозволяє адаптуватися до викликів і підвищувати ефективність управлінських практик [3, с. 24]. Важливо, що як перспективні напрями називаються не лише автоматизація, а й управління ризиками, цифровізація, використання даних і побудова кооперативних взаємодій між учасниками ланцюга постачання [3, с. 24–26].

Отже, роль інновацій у логістиці полягає в тому, що вони «перетворюють» логістику на керовану систему конкурентоспроможності: підприємство отримує можливість швидше виконувати замовлення, знижувати втрати, краще планувати запаси і точніше контролювати витрати, а також підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів – від надійності постачання до інформаційної готовності [2, с. 271–272].

Автоматизація складської логістики є одним із найбільш «відчутних» інноваційних напрямів, оскільки склад формує значну частину витрат і часу виконання замовлень. Дослідження підкреслює, що використання автоматизованих систем управління, роботизованих рішень для обробки вантажів, а також цифрових інструментів контролю запасів підвищує ефективність роботи складу, але потребує значних інвестицій, що особливо складно для малих і середніх підприємств. Додатково зазначається ризик збоїв у разі неправильного впровадження або обслуговування автоматизованих систем, що робить критично важливими стандарти впровадження та технічної підтримки [2, с. 271].

Цифрові платформи та електронний документообіг є другим ядром інновацій, оскільки забезпечують прозорість і керованість процесів. У наукових джерелах підкреслено, що інтеграція новітніх технологій у локальні процеси включає цифрові платформи для моніторингу, використання великих масивів даних, автоматизацію і роботизацію [3, с. 24]. На прикладі складської логістики зазначається, що цифрові інструменти допомагають відстежувати запаси, прогнозувати попит і оптимізувати ресурси, а серед практичних рішень виокремлюються системи управління складом, які посилюють точність обліку і продуктивність персоналу [2, с. 271–272]. В українському регуляторному полі як приклад державної цифрової ініціативи у вантажних перевезеннях можна розглядати поетапне підключення платформ електронного документообігу до тестового середовища системи е-ТТН; у тексті наказу прямо зафіксовано підключення

платформи до тестового середовища, а також нормативні посилання на постанову уряду та порядок функціонування системи [7, с. 1].

Омніканальна логістика (єдина логістична система для різних каналів продажів – онлайн і офлайн) є важливою організаційною інновацією, особливо для торгівлі та виробників із розгалуженою збутовою мережею. У складській практиці наголошено, що тенденція омніканальності вимагає гнучкості у роботі з різними каналами збуту і створює потребу інтеграції каналів у єдину логістичну систему; інакше підприємство може зіткнутися з плутаниною в управлінні запасами та незадоволенням клієнтів [2, с. 271]. Такий висновок важливий саме для конкурентоспроможності, оскільки клієнт оцінює бренд через досвід доступності, швидкості та передбачуваності виконання замовлення.

Оптимізація «останньої милі» – тобто фінального етапу доставки до приватного клієнта або точки отримання – є одним із найскладніших і найдорожчих компонентів логістики, а також ключовим місцем формування сприйняття сервісу. Дослідження щодо доставки «останньої милі» виділяє п'ять параметрів, якими доцільно описувати такі послуги: вартість, швидкість, технологічність, екологічність і наявність альтернативи для користувача. Також показано, що традиційна доставка «додому», попри зручність для клієнта, є одним з найгірших рішень для постачальників через високу ймовірність повторних доставок і відповідне зростання вартості, тоді як непрямі доставки (зокрема у скриньки для посилок) допомагають зменшити цю проблему. Окрім цього, як перспективні напрями розвитку розглядаються моделі із залученням сторонніх водіїв, доставка безпілотниками та інші варіанти організації доставки, хоча їх впровадження залежить від прийнятності для користувачів і регуляторних умов [4, с. 203].

Екологічні рішення в логістиці доцільно оцінювати як частину інноваційної конкурентної стратегії, оскільки вони зменшують ресурсні витрати, підвищують відповідність вимогам партнерів і формують репутаційну стійкість. В українській науковій літературі «зелена» логістика описується як дії, спрямовані на протистояння небезпекам для довкілля та оптимальне використання ресурсів, а також як курс на зниження негативного впливу транспорту й просування моделі екологічного бізнесу [5, с. 311]. Інша публікація визначає зелену логістику як організацію логістичних процесів з мінімальним впливом на навколишнє середовище, де практичними напрямами названо

оптимізацію транспортних маршрутів, зменшення енергоспоживання, оптимізацію складських площ і автоматизацію [6, с. 286–287]. Для складської логістики окремо зазначено, що недотримання екологічних норм може призводити до штрафів і втрати конкурентоспроможності; тому енергоефективність складів і екологічні матеріали пакування набувають стратегічної ваги [2, с. 271].

Інноваційні логістичні рішення є одним із найпрактичніших інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони змінюють вимірювані параметри ринкового успіху: швидкість і точність постачання, якість виконання замовлень, інформаційну готовність і гнучкість сервісу. В українському контексті найбільш результативними для підприємств виглядають рішення, що поєднують складську автоматизацію, цифровий контроль процесів, омніканальну інтеграцію каналів та оптимізацію «останньої милі», доповнені екологічними практиками як елементом довгострокової ефективності та зниження ризиків [2,с.271–272;4,с.202–203;6,с.286–287].

Література:

1. Державна служба статистики України. Транспорт України : статистичний збірник. Київ, 2023. 98 с.

2. Аулін В. В., Тищенко С. Ю., Гриньків А. В. Інноваційні рішення в складській логістиці // Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2024. Вип. 10(41), ч. І. С. 271–285.

3. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 24–29.

4. Півторак Г. В., Гіць І. І., Півторак С. І. Оцінка параметрів доставки останньої милі з використанням нечіткого аналітичного підходу // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 202–207.

5. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. С. 310–315. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-58.

6. Дорош О. І., Огерчук Ю. В., Пліш Ю. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 286–295.

7. Міністерство розвитку громад та територій України. Про підключення платформи електронного документообігу «Онлайн – сервіс Вчасно.ТТН»

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Скрильова А.М., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сьогодні підвищується значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Логістична система визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії. Логістичний менеджмент являє собою комплексний процес управління, який об'єднує основні управлінські функції (планування, організацію, контроль, регулювання) з логістичними процесами для ефективного керування фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками. Головна ціль логістичного менеджменту полягає в забезпеченні швидкої доставки товарів або сировини до потрібних місць у найкоротші терміни.

Конкурентна логістична стратегія підприємства – це добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення економічних результатів і конкурентних переваг. Основними критеріями вибору конкурентних логістичних стратегій є зниження витрат і диференціація послуг. Тому при формуванні логістичної стратегії підприємства слід використовувати криву залежності рівня логістичного обслуговування від необхідного рівня витрат, включаючи їх альтернативні комбінації [2].

Логістичні витрати являють собою значну частину загальних витрат підприємств – в залежності від форми, розміру, географічного розташування та специфіки діяльності компанії, ця частка може складати від 6 до 35% [5]. Найчастіше мінімізація логістичних витрат

розглядається як основний показник ефективності функціонування логістичної системи. Ключовими показниками логістичного менеджменту є: загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів, продуктивність, гнучкість і адаптивність логістичної системи, інвестиції в логістичну інфраструктуру [4].

Сучасна українська логістика переживає період глибокої трансформації — під впливом війни, глобальних технологічних змін та переосмислення компаніями бізнес-моделей. Інтеграція цифрових рішень у логістичні процеси вже не є трендом, це вимога часу. Українські компанії активно впроваджують системи управління транспортом (TMS) і складуванням (WMS), автоматизують склади, використовують штучний інтелект для планування маршрутів і аналізують вантажопотоки за допомогою Big Data. Це дозволяє скоротити витрати, підвищити точність і швидкість обслуговування [2].

Яскравим прикладом успішної оптимізації логістики є досвід національної мережі магазинів плитки та сантехніки «Агромат», яка налічує 26 магазинів по всій Україні. Компанія прагнула надавати клієнтам найкращий сервіс і організувала власну службу доставки замовлень. Однак у процесі роботи зіткнулася з проблемами: визначити оптимальні маршрути доставки виявилося дуже складно. Навіть досвідчені логісти не могли врахувати всі необхідні фактори: вантажопідйомність автомобілів, параметри вантажу, часові обмеження, затори на дорогах. Планування маршрутів потребувало дуже багато часу та людських ресурсів [3].

Керівництво компанії вирішило автоматизувати й оптимізувати логістику, виключивши людський фактор. Після аудиту було впроваджено хмарний TMS-сервіс ANT-Logistics («Мурашина логістика»), призначений для розрахунку оптимальних маршрутів доставки останньої милі. Важливим фактором вибору стало те, що для впровадження системи не потрібно великих початкових вкладень, оскільки сервіс хмарний і не потребує разової покупки дорогого обладнання. Впровадження включало тестування, інтеграцію з базою CRM та індивідуальне налаштування під специфіку компанії. Особливо цінним стало те, що розробники відгукнулися на потреби компанії та створили новий функціонал «Склади завантаження», оскільки «Агромат» використовує декілька складів, і різні позиції заявок могли завантажуватися з різних складів [3].

Завдяки використанню TMS-сервісу логісти фактично натиском однієї кнопки створюють маршрути для 120-190 доставок на день та управляють парком у 40 авто. Кожен водій отримує свій маршрут у

мобільному додатку, бачить всю необхідну інформацію (кількість та найменування товару, контакти клієнта) та вказує, доставлений товар чи ні. Менеджер чи логіст миттєво дізнаються про проблеми з доставкою та вчасно їх вирішують. Результати оптимізації вражаючі: зниження витрат завдяки оптимальним маршрутам, повний контроль через інтеграцію з GPS-моніторингом, економія часу та трудовитрат, можливість формувати різноманітні звіти та порівнювати аналітичні показники. У кінцевому підсумку компанія досягла поставленої мети – забезпечити клієнтів швидкою та успішною доставкою товарів, що значно збільшило кількість задоволених покупців [3].

Інший показовий приклад – співпраця логістичної компанії Ekol Ukraine з міжнародними брендами. Для німецького виробника лакофарбових матеріалів Caparol Ukraine компанія забезпечила стабільну та ефективну логістику, що дозволила підтримувати безперебійні поставки по всій Україні. Для світового виробника побутової хімії співпраця з Ekol триває безперервно з 2009 року, що свідчить про високий рівень довіри та якості послуг. Особливо показовим є кейс з мережею магазинів LC Waikiki в Україні: зростання мережі вимагало ефективної логістичної моделі, яка б забезпечувала оперативність, точність та масштабованість усіх процесів – від надходження вантажів на склад до доставки їх у магазини. Впроваджені рішення дозволили забезпечити ці вимоги [1].

Для міжнародної компанії Kimberly-Clark, виробника товарів гігієни, Ekol Ukraine створила налагоджену логістичну систему для доставки продукції у всі області України швидко, ефективно та надійно. А для ЦУМ Київ була організована швидка та ефективна доставка fashion-колекцій, що є критично важливим для ритейлерів модного одягу, де сезонність та своєчасність поставок безпосередньо впливають на продажі [1].

Стрімкий розвиток e-commerce в Україні також суттєво впливає на зміни у логістиці. За прогнозами Української асоціації електронної комерції, у 2025 році ринок e-commerce зросте на 15-20%. Це створює високий попит на швидке доставлення, розвиток мережі поштоматів, служб доставлення та поштових перевезень, автоматизацію оброблення замовлень і вдосконалення логістики останньої милі [2].

Станом на жовтень 2025 року «Нова пошта» наростила кількість поштоматів до 30,6 тис., лише за 2024-й мережа збільшилася на 4 тис. нових точок автоматичного обслуговування клієнтів. Свої мережі поштоматів нарощують також такі великі ритейлери, як Rozetka та «Епіцентр». Rozetka до кінця 2025 року планувала наростити мережу

поштоматів до понад 300. Епіцентр протягом 2024-го збільшив свою мережу поштоматів у понад 2,5 рази, до 380 точок [2]. Це яскравий приклад того, як компанії інвестують у логістичну інфраструктуру для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Важливим трендом є також розвиток складської інфраструктури. Протягом першого півріччя 2025 року площа нових київських складів становила 107 тис. кв. м. Окрім будівництва нових, відбувається відновлення складських комплексів, пошкоджених внаслідок війни. Серед помітних проєктів – комплекс West Gate Logistic на 100 тис. кв. м, площі якого були знищені у березні 2025 року. Логістичний комплекс у Dragon Capital придбала EVA, яка планує поетапне відновлення та виведення на ринок складських потужностей [2]. Такі проєкти стають фундаментом для економічного зростання регіонів та залучення інвесторів.

На думку Дмитра Трусова, керівника одеського підрозділу Zammler Group, головними трендами, які визначатимуть розвиток логістики в Україні у найближчі роки, є цифровізація та перехід до 5PL – від традиційної логістики до data-driven-підходу: запровадження електронної товарно-транспортної накладної (е-ТТН), автоматизація митних процедур, інтеграція WMS/TMS/ERP, розвиток цифрових платформ та аналітики на основі штучного інтелекту, а також Green Logistics та ESG – екологічні стандарти та розвиток "зеленої" інфраструктури [2].

Методи зменшення логістичних витрат являють собою комплексні дії по оптимізації різних аспектів логістичної діяльності компанії. До них належать: ретельна оцінка постачальників і методів закупівель, що дає змогу зменшити вартість логістичного процесу та підвищити ефективність логістичної системи в цілому; оптимізація транспортних витрат через оптимізацію маршрутів, вибір транспорту, методів транспортування з використанням систем управління транспортуванням (TMS); застосування методів оптимізації запасів, таких як інвентаризація «точно вчасно» (JIT), прогнозування попиту та сегментація запасів; постійне спостереження та оцінка ключових показників ефективності (KPI), таких як вартість за одиницю відстані, оборотність запасів і час циклу виконання замовлень [5].

Проведені дослідження підтверджують, що у підвищенні конкурентоспроможності підприємства роль логістики, як функціонального управління, виключно актуальна. Логістична стратегія знаходить усе більш широке використання як ефективний інструмент зниження витрат виробництва, обігу, досягнення зростання товарообігу

і прибутковості, що забезпечує підприємству значні конкурентні переваги.

Література:

1. Успішні логістичні кейси. Ekol Ukraine: веб-сайт. URL: https://ekol.com.ua/uspishni-kejsy/

2. Маршрут перераховано: ключові тренди 2025 року в українській логістиці. Delo.ua : веб-сайт. 2025. URL: https://delo.ua/transport/marsrut-pereraxovano-klyucovi-trendi-2025-roku-v-ukrayinskii-logistici-456745/

3. Кейс Агромат: як оптимізувати логістику та організувати ефективну доставку. RAU: веб-сайт. 2022. URL: https://rau.ua/news/agromat-ant-logistics/

4. Ястремська О.М., Акіншина Ю.С. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на підприємстві. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. С. 720–724. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34725

5. Підходи до управління логістичними витратами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : праці Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2024. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303953

ІННОВАЦІЙНІ ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Чорнобай О.М., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Трансформаційні процеси у світовій економіці, зумовлені цифровізацією, глобалізацією та посиленням конкуренції, істотно змінюють роль логістики в діяльності підприємств. Якщо раніше вона розглядалася переважно як операційна функція, то сьогодні логістичні системи виступають стратегічним інструментом створення доданої вартості та забезпечення ринкової стійкості.

Зростання вимог споживачів до швидкості доставки, прозорості інформації та якості сервісу формує необхідність впровадження

інноваційних підходів до управління ланцюгами постачання. Довгострокова конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності формувати унікальну цінність для клієнтів. У сучасних умовах така цінність значною мірою створюється через ефективну логістичну інфраструктуру.

Метою дослідження є аналіз інноваційних логістичних рішень та визначення їх впливу на конкурентні позиції підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність стабільно функціонувати в умовах ринку, забезпечуючи перевагу над конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів та створення доданої вартості. Водночас логістика виступає механізмом інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюга постачання.

За твердженням Mentzer, управління ланцюгами постачання передбачає стратегічну координацію бізнес-функцій як усередині підприємства, так і між організаціями-партнерами. Такий підхід дозволяє досягти синергійного ефекту та підвищити ефективність усієї системи. [4].

Таким чином, інновації у сфері логістики сприяють не лише оптимізації витрат, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Цифровізація логістичних процесів охоплює комплекс сучасних технологічних рішень, зокрема автоматизацію та роботизацію операцій, використання технологій Big Data, Інтернету речей (IoT), аналітичних платформ і цифрових систем управління, що забезпечують підвищення ефективності, прозорості та адаптивності логістичних систем.

Використання автоматизованих систем зберігання, роботизованих комплексів і автономного транспорту забезпечує підвищення точності операцій і скорочення часу обробки замовлень. За даними досліджень Gunasekaran, цифрова інтеграція логістичних процесів позитивно впливає на продуктивність і рівень сервісу підприємства [2].

Автоматизація дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та оптимізувати витрати на утримання складської інфраструктури.

Аналітика великих даних і використання IoT-технологій забезпечують можливість прогнозування попиту та оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Ivanov та Dolgui підкреслюють, що цифрові моделі управління підвищують життєздатність ланцюгів постачання в умовах кризових ситуацій [3].

Своєю чергою, Dubey доводить, що впровадження Big Data

сприяє підвищенню прозорості та гнучкості логістичних систем [1].

До інноваційних управлінських концепцій у логістиці належать Just-in-Time та Lean-підхід**,** що забезпечують раціоналізацію логістичних процесів шляхом скорочення надлишкових запасів, усунення непродуктивних витрат і підвищення гнучкості ланцюгів постачання.

Концепція Just-in-Time спрямована на синхронізацію постачання ресурсів із виробничими потребами, що мінімізує рівень запасів і витрати на їх утримання. Lean-філософія, розроблена в межах виробничої системи Toyota, орієнтована на усунення втрат і підвищення ефективності процесів.

Поєднання цих підходів дозволяє оптимізувати оборотність капіталу та підвищити операційну результативність підприємства.

Сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності формування стійких логістичних систем. Стійкість ланцюга постачання полягає у здатності системи швидко відновлюватися після порушень. Диверсифікація постачальників, цифрові платформи координації та сценарне планування сприяють підвищенню адаптивності.

Зелена логістика стає важливим чинником формування конкурентних переваг. Концепція «потрійного результату» (triple bottom line) передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Скорочення викидів CO_2, оптимізація транспортних маршрутів та використання енергоефективних технологій підвищують репутаційний капітал підприємства та його інвестиційну привабливість.

Технологія блокчейн забезпечує незмінність і прозорість даних у межах ланцюга постачання. За дослідженнями Saberi її застосування сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню довіри між контрагентами [5].

Інтеграція цифрових платформ у логістичні процеси дозволяє прискорити обмін інформацією та забезпечити кращу координацію дій учасників ринку.

Інноваційні логістичні рішення є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі. Цифрові технології, автоматизація, Big Data, гнучкі моделі постачання та екологічні підходи формують нову парадигму логістичного управління.

Підприємства, які системно інтегрують інновації у свої логістичні стратегії, отримують стійкі конкурентні переваги, підвищують рівень клієнтської лояльності та зміцнюють свої позиції на ринку.

Література:

1. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Wamba, S. F., & Papadopoulos, T. Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance. Annals of Operations Research. – *2019* – 270, pp. 307–323.

2. Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. Agile manufacturing practices. International Journal of Production Research. – *2017* – 56 (1–2), pp. 1–21.

3. Ivanov, D., & Dolgui, A. Viability of intertwined supply networks. International Journal of Production Research. – *2020* – 58 (10), pp. 2904–2915.

4. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., et al. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics. – *2001* – 22 (2), pp. 1–25.

5. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. Blockchain technology and sustainable supply chains. International Journal of Production Research. – *2019* – 57 (7), pp. 2117–2135.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В РОСЛИННИЦТВІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Рижков Б.В., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Теличко О.В., здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Управління інноваційними проєктами у рослинництві на сільськогосподарських підприємствах все більше залежить від цифрових технологій та стратегічних рамок, що підвищують ефективність та стійкість. Останні дослідження підкреслюють інтеграцію цифрових платформ та штучного інтелекту (AI) для впорядкування процесів управління проєктами, що призвело до значного підвищення продуктивності та економічної ефективності. Актуальність теми обумовлена швидким розвитком цифрових технологій у сільському господарстві. За даними FAO, впровадження цифрових рішень може підвищити врожайність на 20-30%, зменшивши витрати на ресурси. Цифрові платформи та інтеграція штучного інтелекту суттєво підвищують ефективність управління проєктами в сільськогосподарських підприємствах. Впровадження таких рішень призводить до зниження витрат на управління на 25 % та зростання продуктивності на 30 %. Водночас аналітика на основі AI автоматизує

* *Науковий керівник – Кускова С.В., к.е.н., доцент*

до 75 % процесів проєкту, що сприяє кращому прийняттю рішень і підвищує рівень успішності проєктів до 95 %

В Україні, як одному з найбільших експортерів зернових, цифрова трансформація агросектору є стратегічним пріоритетом, але брак ефективних моделей управління гальмує прогрес.

Ефективне впровадження інноваційних проєктів в аграрному секторі вимагає системного підходу. Основні етапи: виявлення потреб, створення концепцій, тестування та запуск інновацій рис. 1. Починається процес ідентифікації потреб: аналіз обґрунтувань, прогнозування врожаю за допомогою ШІ та моніторинг посівів дронами, що дозволяє оптимізувати ресурси на етапі планування [1, 2]. Далі йде розробка об'єкта з реінжинірингом бізнес-процесів, де впроваджуються No-till та Strip-till для збереження вологи обґрунтовано, знижуючи витрати на 20-30% [3]. Важливо залучати всіх учасників – сільськогосподарських підприємств, науковців, державні органи.

Рис. 1. Процес управління інноваційними проєктами

Глобалізація відкриває нові ринки й можливості, але водночас посилює конкуренцію з іноземними виробниками, вимагає дотримання міжнародних стандартів і змушує адаптуватися до змін клімату, нестабільності цін та політичних ризиків. Успішне впровадження інноваційних проєктів в агросекторі відіграє вирішальну роль у підтримці конкурентних позицій підприємств та їх довгострокового розвитку в глобалізованому світі.

Для досягнення оптимальних результатів необхідний комплексний підхід, що охоплює:

- детальне планування,
- забезпечення фінансування,
- аналіз та управління ризиками,
- регулярний контроль досягнутих показників.

Лише при чіткій координації всіх цих етапів агропідприємства здатні отримувати високі результати, адаптуватися до зовнішніх змін і гарантувати стале зростання в умовах посиленої міжнародної конкуренції.

Для забезпечення високої ефективності управління інноваційними проєктами в аграрному секторі застосовуються сучасні методи та інструменти.

Цифровізація є ключовою: ERP-системи автоматизують планування посівів і прогнозування врожайності, інтегруючись з IoT для отримання даних у реальному часі, що оптимізує ресурси та рішення [4].

Реінжиніринг процесів модернізує агровиробництво, знижуючи витрати, скорочуючи цикли та підвищуючи конкурентоспроможність підприємства [5].

Стратегічне планування набуває критичного значення в умовах сьогодення: курси та програми з фокусного управління агробізнесом охоплюють аналіз ризиків, інновації та адаптацію до ЄС-стандартів, сприяючи довгостроковій стійкості.

Отже, комплексне використання цифрових платформ, реінжинірингу та стратегічного підходу створює ефективну систему, яка забезпечує оперативну гнучкість і адаптивність агропідприємств до глобальних змін. формування ефективної моделі управління інноваційними проєктами в рослинницькому виробництві в умовах цифрової трансформації є ключем до конкурентоспроможності агропідприємств.

Література:

1. Дані, ШІ та точне землеробство: DroneUA окреслює стратегічні вектори агросезону 2026 на Grain Storage Forum. URL: https://drone.ua/blogs/news/ai-and-precision-farming-vectors-of-the-2026-agricultural-season

2. Аграрії почали застосовувати ШІ-технології для прогнозування врожаю. URL: https://kurkul.com/news/38615-agrariyi-pochali-zastosovuvati-shi-tehnologiyi-dlya-prognozuvannya-vrojayu

3. Кучер Л.Ю. Економічні засади управління інноваційними проєктами підприємств аграрного сектора: теорія та практика: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 640 с.

4. Сільське господарство 4.0 – приклад розвитку в Україні. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/1743-silske-gospodarstvo-40--priklad-rozvitku-v-ukrayini

5. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48. doi 10.15673/fie.v17i2.3167

СПЕЦИФІКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Сисоєва С.І., кандидат наук з державного управління, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID ID: https://orcid.org//0000-0003-0790-0581

В загальному випадку до туристичної індустрії, як і до будь-якої іншої сфери діяльності, можуть бути адаптовані такі складові механізму державного управління: суб'єкт; об'єкт; методи та форми реалізації державного управління; забезпечення організаційного, інформаційного, кадрового, науково-методичного, матеріально-технічного характеру.

Розуміння сутності поняття "механізм державного управління" здебільшого передбачає акцентування уваги на таких його первинних характеристиках: організм, створений штучним шляхом; практична спрямованість функціонального призначення; комплексність; системність; взаємна узгодженість складових [1; 3].

Розуміння механізму державного управління з концептуальної точки зору передбачає має на увазі його розгляд за такими підходами:

- механізм, що являє собою систему;
- механізм, що являє собою сукупність елементів;
- механізм, що являє собою процес;
- механізм, що являє собою інструмент [2; 3].

При цьому кожний наступний підхід до розуміння сутності механізму державного управління є дедалі вужчим та є складовою попереднього підходу. Тобто найбільш досконалим визначенням механізму державного управління слід вважати підхід, в якому це поняття розглядається як система елементів, які надають можливість отримати бажаний результат протягом зазначеного періоду завдяки їх

дії в сукупності [1; 2].

Далі слід розкрити сутність таких складових державного управління туристичною сферою, як: забезпечення організаційного, інформаційного, кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного характеру.

Так, організаційне забезпечення державного управління туристичною сферою представлено у вигляді системи організаційних структур державної та недержавної належності, створених на різних рівнях управління та реалізуючих свої рішення шляхом використання методів і форм, що стосуються їх повноважень. Саме на рівні організаційного забезпечення механізму державного управління в туристичній індустрії формується державна політика у сфері туризму та курортів та реалізуються основні управлінські рішення, що визначають рівень розвитку туристичної сфери на певній території [1–3].

Інформаційне забезпечення державного управління туристичною сферою являє собою:

- сукупність різнохарактерних типів інформації (зокрема, етнокультурного, соціального, економічного природно-географічного характеру), що створює комплексне уявлення про туристичну сферу;

- інструменти пошуку, збирання, систематизації, обробки, збереження, актуалізації, поширення первинних даних про діяльність туристичної сфери [2; 3].

Кадрове забезпечення механізму державного управління туристичною сферою має на увазі процеси підготовки державних службовців, які здійснюють професійну діяльність в органах державної влади різних рівнів управління, та підвищення рівня їх кваліфікації. Подібні спеціалісти повинні володіти не тільки навичками стосовно управління різними сферами життя суспільства, а й зобов'язані досконало орієнтуватися в особливостях розвитку туристичної сфери, розуміти значення цієї сфери для розвитку території з соціально-економічної точки зору, а також захищати інтереси сфери туризму відносно інших складових сфери матеріального виробництва та сфери послуг народного господарства [1; 3].

Науково-методичне забезпечення державного управління туристичною сферою складається з науково-методичних та теоретико-методологічних напрацювань стосовно особливостей державного управління сферою туризму, які можуть бути відповідним базисом для прийняття рішень управлінського характеру та враховують використання ряду підходів: ціннісного, структурно-системного, раціонального, критичного, конструктивного, порівняльно-ретроспективного, логічного та можливих варіантів їх поєднання.

Фактично наявність науково-методичного забезпечення державного управління туристичною сферою в якості автономного компоненту механізму державного управління туристичною сферою підтверджує необхідність здійснення наукових розробок в цій сфері [1; 3].

Матеріально-технічне забезпечення механізму державного управління туристичною сферою фактично можна вважати економічною складовою, виходячи з того, що воно передбачає накопичення, зберігання та розподіл ресурсів фінансового та матеріального характеру, орієнтованих на забезпечення можливості виконання управлінських рішень чи утримання органів державної влади, які здійснюють державну політику у сфері туризму та курортів на визначеному рівні [1; 2].

Література:

1. Бухаріна Л. М. Шляхи вдосконалення механізмів державного регулювання туризму в Україні. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 33–39.

2. Гостєва Н. П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму. *Держава та регіони*. 2009. №3. С.27–32.

3. Іляшенко А. Х. Державна політика у сфері туристичних послуг. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 93–99.

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ЯК ЗАПОРУКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сніжко Л.А., кандидат економічних наук, доцент,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8623-7185

У сучасному бізнесі для забезпечення сталого розвитку всі провідні компанії світу, незалежно від галузі чи масштабу діяльності, приділяють особливу увагу питанням управління якістю (quality management). Менеджмент якості є комплексною, скоординованою та взаємозалежною управлінською діяльністю, яка перебуває під контролем вищого керівництва і охоплює всі аспекти функціонування компанії. Основна мета - постійне вдосконалення якості продукції та усіх процесів організації [1]. Управління якістю на підприємстві охоплює чотири ключові компоненти: планування якості (quality planning), забезпечення якості (quality assurance), контроль якості (quality control) та покращення якості (quality improvement) [2]. Покращення

якості є фундаментальною складовою менеджменту якості і передбачає розробку та впровадження заходів, спрямованих на підвищення спроможності операційної системи відповідати встановленим вимогам щодо якості сервісної продукції. Це досягається шляхом удосконалення техніко-технологічного рівня сервісу, а також покращення всіх елементів операційних процесів тощо.

Покращення якості в транспортній логістиці охоплює всі аспекти транспортування, зберігання, обробки та доставки вантажів. Тому для забезпечення високих стандартів обслуговування необхідний системний підхід. Це особливо актуально в контексті динамічного, непередбачуваного зовнішнього середовища, коли конкуренція між автопідприємствами суттєво залежить від здатності перевізника швидко та ефективно доставити товар кінцевому споживачеві.

Для надання високоякісних автотранспортних послуг операційним менеджерам вкрай важливо розуміти потреби та уподобання клієнтів, адже на їх основі формуються пропозиції для задоволення очікуємих потреб замовників. З точки зору практики, знання про вимоги щодо якості визначають техніко-технологічний напрямок розвитку АТП та подальші інвестиції. Чим швидше перевізники реагуватимуть на зміну вимог клієнтів, тим вище вони будуть оцінені клієнтами. Гнучкість вимагає від операційних менеджерів високих організаційних навичок, які можуть бути підкріплені відповідними інноваційними рішеннями.

Крім того впровадження нововведень в операційну діяльність є дієвим інструментом не тільки забезпечення конкурентоспроможності, а й пристосування суб'єктів господарської діяльності в умовах сучасних викликів і загроз. Завдяки впровадженню інновацій, які дозволяють моніторити та фіксувати необхідні показники, автотранспортні компанії мають можливість забезпечувати операційних менеджерів оперативною, достовірною та релевантною інформацією для прийняття своєчасних раціональних управлінських рішень, в т.ч. і щодо підвищення якості транспортних послуг [3].

Впровадження інновацій в АТП є стратегічним рішенням вищого керівництва [4]. Для вирішення цього завдання автотранспортним підприємствам з позиції системного підходу необхідно досліджувати, аналізувати, оцінювати й своєчасно впроваджувати інновації у всі складові операційної діяльності, які є вигідними для підприємства. Під інноваціями у сфері автотранспортних послуг розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру,

що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5].

Про важливість впровадження інновацій в транспортної галузі свідчить той факт, що в Україні розроблена «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року» та затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 «Операційний план заходів з реалізації у 2025-2027 роках Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року», в якому передбачені заходи щодо створення умов для інновацій та інвестицій з урахуванням екологічних, безпекових та інших аспектів. Найважливіші напрями інноваційної діяльності на автомобільному транспорті передбачають використанням сучасних технологій для організації перевезень вантажів, автоматизації та інформатизації всіх ланок транспортного ланцюга щодо процесів обслуговування клієнтів [6].

Охарактеризуємо інновації, впровадження яких на вантажних автотранспортних підприємствах забезпечить їх довгострокову конкурентоспроможність на ринку перевезень. Новації можна згрупувати за 7 напрямами [7].

1. Інновацій в автотранспортні засоби (ТЗ): використання енергоефективних ТЗ; впровадження технологій автономного керування; розробка ТЗ для перевезення специфічних вантажів в т.ч. мегавантажівок та автопоїздів; використання сучасних двигунів для зменшення шуму; оснащення ТЗ автоматизованими системами кріплення вантажу; інноваційні матеріали для збільшення ресурсу ТЗ тощо**.**

2. Інновації в обслуговуванні клієнтів АТП: використання CRM-систем для взаємодії з клієнтами; цифровізація сервісів на основі впровадження мобільних додатків; імплементація сервісної моделі «транспорт як послуга»(TaaS); впровадження системи автоматизованого інформування клієнтів; персоналізація надання транспортних послуг; застосування технології блокчейн тощо.

3. Інновації в управлінні транспортними процесами: впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS), транспортної аналітики (TMS), систем для управління дорожнім рухом; їх інтеграція з міськими системами для координації руху ТЗ; оптимізація маршрутів на основі алгоритмів з використанням GPS-навігації, програм для управління маршрутами (route optimization software); інтеграція ШІ та машинного навчання із сучасними технологіями; застосування Big Data та аналітики; інтеграція інтернет речей (IoT) та використання телематики; інтеграція мультимодальних перевезень; застосування хмарних технологій для зберігання даних; використання

розумних систем складування та інтеграція роботизованих систем; запровадження моделі спільного використання ТЗ; автоматизована доставка вантажів у важкодоступні місця дронами та роботами тощо.

4. Інновації в забезпеченні безпеки та захисту*:* оснащення ТЗ системами допомоги водієві та попередження аварій; встановлення системи відеоспостереження та сигналізації; впровадження біометричних систем для доступу до ТЗ; застосування технологій моніторингу стану водіїв через спеціальні пристрої; використання сучасних кібербезпекових рішень для захисту інформації; встановлення сенсорів для відстеження умов перевезення тощо.

5. Інновації в управлінні персоналом: реалізація платформ VR/AR для навчання та тренінгу водіїв; запровадження цифрових інструментів для моніторингу і оцінки роботи персоналу; створення системи для автоматизованого планування робочих графіків та завдань; запровадження інструментів гейміфікації і сучасної мотивації; впровадження сучасних програм контролю здоров'я водіїв тощо

6. Екологічні інновації: розвиток екологічних ТЗ (відповідність стандартам Євро-6 і вище) та заміна старих ТЗ на нові екологічні; оптимізація роботи двигунів; використання технології рециклінгу; розробка програм з утилізації старих шин, акумуляторів та ін.; популяризація сучасних екологічних програм серед клієнтів; впровадження систем еко-драйвінгу і систем рекуперації енергії; оптимізація аеродинамічних характеристик транспорту для зменшення споживання палива; створення мережі зарядних станцій для електротранспорту тощо.

7. **Інновації в сервісному обслуговуванні ТЗ:** впровадження інтелектуальних систем дистанційного діагностування ТЗ; використання ШІ для визначення оптимальних термінів проведення ТО і Р; застосування цифрових платформ обліку ТО і Р та їх інтеграція для аналізу ресурсів ТЗ тощо.

Інновації мають великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності перевізників. Інновації формують конкурентні переваги транспортних компаній, у т.ч. на міжнародному рівні, дозволяючи їм пропонувати унікальні пропозиції для споживачів та відповідати очікуванням ринку.

Література:

1. Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. Operations Management for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001. 763 p.

2. Сніжко Л.Л. Управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Автомобільні*

дороги і дорожнє будівництво. Київ: НТУ, 2023. Вип. 114.2. С. 269-284. URL:https://doi.org/10.33744/0365-8171-2023-114.2-269-284.

3. Сніжко Л.Л. Інформаційне забезпечення управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2024. Вип. 116.2. С. 306-323. DOI:10.33744/0365-8171-2024-116.2-306-323.

4. Stevenson W. Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 928 p.

5. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

6. Операційний план заходів з реалізації у 2025—2027 роках Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17.

7. Сніжко Л.Л. Інновації в операційному менеджменті автотранспортних підприємств як інструмент підвищення якості сервісних продуктів. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2025. Вип. 118.1.С.299-315. DOI: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2025-118.1-299-315.

РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ АГРОПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ

Ткаченко А.В., здобувачка вищої освіти [*]
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах дефіциту ресурсів зниження собівартості продукції є критичним показником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Ця проблема виробництва актуальна для багатьох галузей, зокрема для аграрного сектору України. Вивчення резервів зниження собівартості вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні фактори, такі як енергоефективність, оптимізація ланцюгів постачання та впровадження сталої виробничої системи. Основними напрямками зниження собівартості продукції є управління внутрішніми резервами підприємства, які можуть бути значним джерелом інвестицій та конкурентних переваг. Ці резерви включають удосконалення технологічних процесів, раціональне використання матеріалів та підвищення продуктивності праці.

Одним із ключових аспектів зниження собівартості є впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій.

[*] *Науковий керівник – Антощенкова В.В., д.е.н., професор*

Дослідження показують, що впровадження ініціатив, спрямованих на використання сталої енергії, а також нових технологій для локального виробництва та зберігання енергії, відкриває широкі можливості для зменшення енергоспоживання та його негативного впливу на екологію [1].

Дефіцит ресурсів вимагає перехід до моделей циркулярної економіки, які сприяють ефективному використанню ресурсів, зменшенню відходів та захисту навколишнього середовища. Основні резерви зниження собівартості агропродукції в умовах дефіциту ресурсів представлені в таблиці 1 і включають: впровадження енергоощадних технологій, оптимізацію використання добрив і ЗЗР, оновлення технічного парку для зменшення витрат на пальне, підвищення кваліфікації персоналу, перехід на ефективніші сорти та гібриди а також автоматизація процесів для підвищення продуктивності праці [2, с.335].

Таблиця 1

Основні резерви зниження собівартості

Резерви	Напрями
Технологічні та агрономічні	Впровадження ресурсоощадних технологій (наприклад, No-Till, Mini-Till), що дозволяє економити паливно-мастильні матеріали та робочий час.
	Використання методів точного землеробства для диференційованого внесення добрив і ЗЗР, що знижує матеріальні витрати.
	Оптимізація структури посівних площ, перехід на більш продуктивні та стійкі сорти.
Організаційні та економічні	Оптимізація використання техніки, перехід на обслуговування сторонніми організаціями для зменшення витрат на ремонт.
	Скорочення адміністративних витрат та витрат на збут
	Кооперація для спільного використання техніки або закупівлі ресурсів за нижчими цінами.
Виробничі	Зменшення втрат при збиранні та зберіганні врожаю.
	Автоматизація робочих місць.

Одним із ключових напрямків зниження собівартості є раціоналізація використання матеріально-технічних ресурсів.

Впровадження точного землеробства та цифрових агротехнологій дозволяє оптимізувати внесення добрив, засобів захисту рослин та води, мінімізуючи їх використання. Наприклад, диференційоване внесення азотних добрив, ключових для врожайності, може значно скоротити витрати та підвищити ефективність їх використання, особливо в умовах глобальної кризи цін на добрива. Точне землеробство розробляє оптимальні дози для кожної ділянки поля, запобігаючи перевитратам. Використання сучасної, енергоефективної та високопродуктивної техніки дозволяє зменшити витрати на паливо, ремонт та підвищити ефективність виконання робіт. Скорочення логістичних витрат на транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції також є значним резервом для зниження собівартості. Ефективне управління ланцюгами поставок, особливо в умовах конфліктів, коли руйнуються торговельні шляхи, стає критичним для України.

Зростаючі ціни на енергоносії та обмеженість природних ресурсів вимагають переходу до енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Впровадження енергоефективного обладнання, оптимізація споживання електроенергії та палива, а також використання відновлених джерел енергії (наприклад, сонячні панелі, біогазові установки) допомагають знизити енергетичну складову собівартості. Розвиток біопереробних комплексів у тваринництві, дозволяє перетворювати відходи на енергію, зменшуючи екологічний слід та споживання ресурсів [3, с.214]. Переробка відходів сільського господарства для отримання біодобрив, біогазу або кормів дозволяє зменшити потребу в зовнішніх ресурсах та знизити витрати. Дефіцит води є значним викликом для сільського господарства в багатьох регіонах України. Застосування крапельного зрошення, збору дощової води, повторного використання води та впровадження ефективних систем моніторингу вологості призводить до раціонального використання водних ресурсів.

Інтеграція різних етапів виробництва та переробки сільськогосподарської продукції дозволяє зменшити проміжні витрати та підвищити ефективність. Зокрема, об'єднання етапів від вирощування до переробки та реалізації продукції дозволяє контролювати якість, знижувати логістичні витрати та отримувати додаткову вартість. Впровадження ефективних систем обліку та контролю витрат, аналіз граничної корисності та постійний моніторинг економічних показників дозволяє ідентифікувати та усувати нераціональні витрати.

Зниження собівартості не завжди означає скорочення всіх витрат, а саме тих, що негативно впливають на ефективність, тоді як

збільшення витрат на інноваційні технології може підвищити продуктивність в довгостроковій перспективі [4, с.165]. Оптимізація запасів матеріальних ресурсів є критично важливою для забезпечення безперебійного виробництва в умовах економічної нестабільності, особливо в умовах війни. Використання агротехнічних інновацій сприяє підвищенню врожайності. Адаптивні сівозміни та диверсифікація культури допомагають покращити структуру ґрунту, мінімізувати потребу в хімічних добривах та зменшити ураженість шкідниками й хворобами. Це стійкість системи до стресів з метою забезпечення стабільності врожаю. Застосування біологічних засобів захисту рослин та мікродобрив дозволяє зменшити використання дороговартісних хімічних пестицидів та мінеральних добрив, що особливо важливо в умовах зростання цін на них. Вибір сортів, адаптованих до місцевих кліматичних умов та стійких до хвороб, дозволяє знизити витрати на захист рослин та забезпечити стабільний урожай. Людський капітал та ефективне управління економікою відіграють значну роль у зниженні собівартості. Кваліфікований персонал здатен ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати нові технології та прийняти оптимальні рішення, що впливають на собівартість продукції. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати потреби та оптимізувати виробництво, що збільшило до значної економіки.

Отже, зниження собівартості в умовах дефіциту ресурсів вимагає комплексного підходу, що сприяє технологічній модернізації, організаційним змінам та інвестиціям у людський капітал, враховуючи при цьому унікальні виклики, які стоять перед аграрним сектором України.

Література:

1. Грабчук І., Бугайчук В., Коломієць В.. Резерви ресурсозбереження і зниження собівартості овочевої продукції. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-111

2. Рожко В.І., Сидоренко А.О.. Шляхи зниження собівартості продукції: аналіз, методологія та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. 5 (556). С. 333-338. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-333-338

3. Антощенкова В.В. Складові та напрямки управління продовольчою безпекою. *Аграрні інновації*. № 18. 2023. С. 212-219.

4. Yakymchuk A., Pavlov K., Pavlova O., Golubchuk I. (2023). Economic foundations of resource conservation in Ukraine: foreign experience. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 318(3). С. 163-168. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-25.

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Холодок В.Д., кандидат наук з державного управління, доцент,
"Харківський організаційно-методичний центр туризму"
ORCID ID: https://orcid.org//0000-0002-5352-7362

На сучасному етапі туристична індустрія відіграє визначальну роль в процесах розвитку світового господарства виходячи з того, що туризм є однією зі сфер, що нині найбільш динамічно розвиваються.

Туристична індустрія є основою розвитку туристичного ринку, який, на думку О. О. Любіцевої, доцільно розглядати як об'єктивне підґрунтя для задоволення потреб населення щодо організації дозвілля в процесі подорожі [1' 3].

Зокрема, виходячи з визначення туризму, наданого в Законі України "Про туризм" № 324/95-ВР від 15 вересня 1995 року, він являє собою "тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [2; 3].

Провідною характеристикою туризму, що визначає його специфіку, є можливість виконувати такі різнохарактерні функції:

- рекреаційна (з урахуванням медико-біологічної) – підвищення продуктивності праці людини за рахунок поновлення її фізичних та психоемоційних ресурсів, що, в свою чергу, дозволяє здійснювати економію фінансових засобів на лікування; розвиток спортивного туризму; можливість використання громадянами права на відпочинок;

- соціальна – здійснення позитивного впливу на ринок праці завдяки генеруванню нових робочих місць (витрати, пов'язані зі створенням одного робочого місця в туристичній інфраструктурі є у 20 разів меншими, ніж у виробничій сфері); можливість активізації здібностей до підприємницької діяльності в сфері туризму; підвищення освітнього рівня людей та їх кваліфікації; вдосконалення інфраструктури;

- економічна – підвищення ключових показників макроекономічного характеру, зокрема, ВВП, вирівнювання платіжного та торговельного балансів; активізація податкових надходжень до бюджетів різних рівнів; розвиток підприємницької діяльності (в

туристичній сфері капітал обертається в 4 рази швидше, ніж в інших складових сфери послуг народного господарства); залучення інвестиційних ресурсів до туристичної сфери; вдосконалення туристичної господарської структури завдяки стимулюванню розвитку сфер та галузей, що є суміжними з туристичною;

- екологічна – охорона оточуючого середовища (підтримка природних територій, що мають особливу цінність; охорона рідкісних видів та екологічних систем), раціональне використання земель і ресурсів біологічного характеру;

- культурна – охорона та відродження промислів і традицій народу, збереження та відновлення історично-культурної спадщини; стимулювання розвитку об'єктів культурного призначення; сприяння проведенню заходів, що відображають особливості історії та культури народу;

- просвітницько-виховна – вивчення національної історії; виховання патріотичного відношення до держави та її народу; формування свідомості стосовно збереження екології, а також прагнення передати майбутнім поколінням існуючі ресурси туристично-рекреаційного характеру; збагачення духовного світу нації;

- інтеграційна – сприяння приєднанню країни до світових інтеграційних процесів завдяки участі у діяльності міжнародних організацій, специфікою діяльності яких є вирішення питань з туризму; залучення інвестицій у вигляді іноземного капіталу; зближення народів й їх культур;

- політична – активізація міждержавних політичних відносин за допомогою укладання різнохарактерних угод щодо співпраці в сфері туризму [1–3].

Література:

1. Білотіл О. М. Роль дієвого механізму державного управління в активізації процесів розвитку туристичної індустрії. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2015. Вип. 2 (3). С. 68–73.

2. Бухаріна Л. М. Шляхи вдосконалення механізмів державного регулювання туризму в Україні. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 33–39.

3. Гостєва Н. П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму. *Держава та регіони*. 2009. №3. С.27–32.

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Шовкун-Заблоцька Л.В., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0001-8148-2336
Шовкун З.М., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Формування конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових проблем сучасної економіки, що безпосередньо пов'язана зі здатністю суб'єктів господарювання адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільність економічних результатів. У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі менше визначається лише масштабами виробництва або наявністю ресурсів і все більше залежить від інноваційної активності підприємства, здатності впроваджувати нові технології, продукти та організаційно-економічні рішення [1; 2].

У класичних наукових дослідженнях конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги на основі ефективного використання ресурсів і технологічних нововведень. Зокрема, М. Портер підкреслював, що довгострокова конкурентна перевага забезпечується за рахунок інновацій, які дозволяють підприємствам знижувати витрати, диференціювати продукцію та підвищувати продуктивність [1]. Й. Шумпетер, у свою чергу, визначав інновації як рушійну силу економічного розвитку, що забезпечує структурні зрушення та формує передумови для підвищення результативності господарської діяльності [2]. Подальші наукові дослідження розвинули ці положення, акцентуючи увагу на ролі інновацій у формуванні стійких конкурентних позицій підприємств [3].

У сучасних умовах інновації виступають не лише інструментом технологічного оновлення, а й важливим економічним чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, удосконаленню операційних процесів та створенню доданої вартості. Дослідження свідчать, що підприємства з високим рівнем інноваційної активності демонструють кращі фінансово-економічні результати та мають вищу адаптивність до змін зовнішнього середовища [3].

Інноваційні засади формування конкурентоспроможності

передбачають системний характер змін у діяльності підприємства. Йдеться не лише про впровадження окремих технологічних нововведень, а про комплексне оновлення виробничих, організаційних та економічних процесів. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток ресурсного потенціалу підприємства, зокрема трудових ресурсів як носіїв знань і ключового елементу інноваційного розвитку. Саме ефективне поєднання інновацій і ресурсного забезпечення створює основу для формування довгострокових конкурентних переваг.

Разом із тим формування конкурентоспроможності підприємства на інноваційних засадах відбувається в умовах підвищеної невизначеності та трансформації економічного середовища, що суттєво впливає на характер інноваційних процесів. Сучасні виклики, пов'язані з порушенням виробничо-логістичних зв'язків, обмеженістю ресурсів та зміною ринкових пріоритетів, зумовлюють необхідність адаптації інноваційної діяльності підприємств до нових умов функціонування. У таких обставинах інновації виконують не лише роль джерела економічного зростання, а й інструмента забезпечення економічної стійкості та збереження конкурентних позицій підприємства, що підтверджується результатами сучасних наукових досліджень [4].

Водночас інноваційний розвиток супроводжується зростанням економічних ризиків, пов'язаних із невизначеністю результатів упровадження нововведень та змінами зовнішнього середовища. Це актуалізує необхідність економічного обґрунтування інноваційних рішень і врахування ризиків у процесі формування конкурентоспроможності підприємства [5]. Особливої уваги потребує узгодження інноваційної та операційної діяльності, оскільки саме інновації в операційних процесах дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити конкурентні позиції підприємства в галузевому вимірі [7].

Отже, формування конкурентоспроможності підприємства на інноваційних засадах є складним економічним процесом, що передбачає системне поєднання інноваційної активності, ефективного використання ресурсного потенціалу та врахування економічних ризиків. Реалізація інноваційної моделі розвитку створює передумови для підвищення економічної результативності діяльності підприємства, посилення його адаптивності та забезпечення стійких позицій на ринку в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Інноваційна орієнтація розвитку підприємства сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, що ґрунтуються на здатності до постійного оновлення та економічної гнучкості.

Література:

1. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

2. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934(2008).

3. Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter, 1982.

4. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics Ecology Socium*, 2024, Vol. 8, pp. 64-77. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6

5. Шовкун Л.В., Гребенюк Я. Концептуалізація ризиків та особливості їх прояву в інноваційній діяльності підприємств. *Вчені записки*, 2022, №29(4), с. 163-172.

6. Шовкун-Заблоцька Л.В. Механізм формування конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері агробізнесу. *Вчені записки*, 2023, №33(4), с. 178-195.

7. Білоусько Т.Ю., Шовкун-Заблоцька Л.В. Інноваційні засади операційної діяльності в тваринництві в забезпеченні конкурентоспроможності галузі. *Наукові інновації та передові технології*, 2024, №11(39), с. 777-790.

Секція

Облік, аналіз та фінансовий контроль як інструменти ефективного управління економічними процесами

THE PLACE OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN AN ENTERPRISE

Zaika S., candidate of economic sciences, professor,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8132-7643
Skudlarski J., dr inż., adiunkt dydaktyczny,
Warsaw University of Life Sciences, Warsawa, Poland
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2005-6197

In business management practice, there is an increasing need to work with large amounts of diverse information and respond promptly to changes in performance indicators. Under such conditions, management diagnostics makes it possible to organize the available data and form a generalized picture of the state of the enterprise's activities and the conditions for their implementation, which helps management better, understand the relationships between individual indicators and navigate current changes and the possible consequences of management decisions [1].

Management diagnostics involves a targeted study of information about performance results, resources, and organizational conditions, within which a comprehensive picture of the possibilities and limitations of managerial influence is formed. At the same time, an important feature of management diagnostics is its focus on management needs, since analytical conclusions must be suitable for further use in the decision-making process [5]. In view of this, management diagnostics is considered as the information basis for management decisions, since it ensures coordination between the actual state of activities and the expected results. In this context, the systematic nature of diagnostic procedures is of particular importance, since one-off assessments do not allow tracking changes and identifying trends that are important for management [6].

At the same time, management diagnostics play an important role when it is necessary to assess the consequences of previously made decisions and determine the direction of further management steps. In such situations, diagnostics allow identifying deviations from planned targets and establishing the reasons for their occurrence, which creates the prerequisites for adjusting management decisions taking into account the existing conditions [4].

In the context of digital change, the volume of information used in management is growing, and at the same time, the requirements for its generalization and interpretation are increasing, which increases the importance of management diagnostics as a process of organizing data for further use in management activities [7]. In such an environment, management diagnostics helps to reduce information overload for

management and form a clear picture of the state of the enterprise's activities.

Management diagnostics is also associated with assessing the level of consistency of management decisions between different levels of management, since inconsistency is often the source of internal problems. Analysis of such interrelationships allows identifying weaknesses in management work and determining areas for improvement [2].

In the process of management diagnostics, it is advisable to identify several interrelated areas of analysis, each of which is focused on studying a specific aspect of management activities and forms the basis for making appropriate management decisions (Table 1).

Table 1

Main areas of management diagnostics and their significance in the enterprise management system

Management diagnostics	***Contents of the diagnostic analysis***	***Significance for management decisions***
Diagnostics of production and economic activities	Research on production volumes, capacity utilization, cost levels, technical condition of equipment, and organization of production processes	Allows you to assess the actual state of the production base and determine the feasibility of changes in the production structure
Diagnostics of the financial condition of the enterprise	Analysis of solvency, financial balance, income and expense structure, and ability to fulfil obligations	Forms the basis for decisions on financing activities and allocating financial resources
Diagnostics of the organizational management system	Assessment of management structure, distribution of powers, coordination of management levels and decision-making procedures	Helps identify internal inconsistencies and prepare decisions to improve the organizational structure
Diagnostics of human resources potential	Analysis of staffing, qualification level, staff stability and working conditions	Allows you to justify decisions on personnel development and labour relations regulation
Diagnostics of the competitiveness of the enterprise	Assessment of the company's position relative to other market participants, product quality and business activity	Provides an understanding of the market situation and opportunities for its improvement
Diagnostics of the level of economic security	Identification of threats to financial stability, risk of insolvency, and loss of resources	Allows timely response to dangerous trends and prevention of negative consequences
Diagnostics of the value of the enterprise's property	Analysis of the composition of assets, their market value, and efficiency of use	Forms the basis for decisions on investment, restructuring, or disposal of assets
Diagnostics of the economic culture of management	Assessment of management standards, leadership style, quality of communications, and adherence to ethical principles	Contributes to the formation of coordinated management decisions and improvement of the quality of management interaction

This generalization allows us to conclude that management diagnostics is formed as a multidimensional process, within which the study of performance results, resource provision, organizational conditions, human resources, and financial condition are considered in conjunction, providing a comprehensive view of the state of enterprise management and the conditions for making management decisions [3].

Thus, management diagnostics is an important component of modern management work, as it allows linking the available information about the enterprise's activities with the needs of management decision-making. Its application creates conditions for a more conscious understanding of current changes and the possible consequences of management decisions.

In the future, the development of management diagnostics will be linked to higher requirements for the quality of management information and the growing importance of systematic analysis of management activities, which opens up opportunities for improving enterprise management processes in modern conditions.

Literature:

1. Holey J. The essence, task and methods of diagnostic economic activity of the enterprise at the current stage of the development of management theory and practice. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2023. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-9.

2. Matviychuk L. Diagnostics in the system of strategic management of business entities. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 95. No 1. P. 100-105. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.100.

3. Pankov M. Management diagnostics of the security of economic recovery of Ukraine: Priorities of international cooperation. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*. 2023. № 24. P. 69-77. https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.69.

4. Senyk I. Peculiarities of diagnostics application at the stage of strategic changes in the enterprise's environment. *Three Seas Economic Journal*. 2025. № 6 (1). P. 64-68. https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-1-10.

5. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. та ін. Економічна діагностика: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

6. Козлова В. Економічна діагностика в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінського рішення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312(6(2). P. 196-201. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-33.

7. Павловська А., Білик О., Пригодюк О. Управлінська діяльність у цифрову епоху: інтеграція соціального та фіскального менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-124.

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Бержанір І.А., кандидат економічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID: https//orcid.org/ 0000-0001-7035-1170

В умовах комп'ютеризації відбуваються суттєві зміни і в системі бухгалтерського обліку, технології здійснення облікового процесу, складанні звітності, проведенні контролю та управлінні. Організація і планування контролю в умовах комп'ютеризації передбачає вивчення організації системи збору інформації, а також технічне і програмне комп'ютерне забезпечення та ефективне його використання.

Саме впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бухгалтерського обліку є важливим, оскільки дозволяє значно скоротити час, котрий витрачається на обробку бухгалтерських документів. Це збільшує ефективність роботи компанії, знижує ризики помилок та недостовірності даних, суттєво покращує якість облікової інформації та підвищує довіру до фінансової звітності, зменшує навантаження на персонал підприємства, заощаджуючи його від рутинної роботи та дає змогу зосередитись на більш важливих завданнях.

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України у середовищі цифрової економіки виділяють три основні її складові:

− підтримуюча інфраструктура;
− електронний бізнес або e-business;
− електронна комерція або e-commerce [1].

Для бухгалтера будь-якої установи чи організації важливо, щоб програма максимально відповідала законодавчим нормам ведення бухгалтерського обліку. У програмі повинні бути налаштовані форми документів, стандартизовані шаблони, звіти. Використовуючи одну з таких програм, бухгалтер може комплексно вести облік в організації, формувати кошторис витрат, вести облік основних засобів та малоцінних необоротних матеріальних активів, проводити господарські операції, вести облік зобов'язань, готувати документи та звіти (квартальні та річні), проводити інвентаризацію тощо.

Комп'ютерні програми поділяють на два види – системні та прикладні. Серед системних головне місце займають операційні системи (Windows) та програми, які управляють окремими внутрішніми

та периферійними пристроями або комп'ютеризованим обладнанням у цілому. Серед прикладних виділяють програми загального призначення (текстові редактори) та спеціалізовані програми, призначені для вирішення спеціальних завдань [2].

Програмне забезпечення в бухгалтерському обліку є декількох видів:

– як об'єкт основних засобів – використовується для системних програм, а саме для виконання функціональних завдань комп'ютера;

– як об'єкт нематеріальних активів – використовується тоді, коли купують виключно майнові права на комп'ютерну програму. Для цього підходить програмне забезпечення, що створене спеціально для підприємства, яке згідне з договором про право тиражувати, здавати в оренду, продавати, перешкоджати неправомірному використанню програмного забезпечення;

– як об'єкт роялті – використовується у випадку, коли покупцеві дають змогу використовувати програмне забезпечення без можливості його перепродажу;

– як витрати періоду – застосовується у випадку, якщо підприємство-покупець оплачує послуги з обслуговування програми, але саме програмне забезпечення не купує [3].

Переважна роль функцій обліку та контролю покладена саме в основу концепції інформаційних систем, таких як системи планування ресурсів підприємства – ERP-системи: в її основі лежить принцип створення єдиного сховища даних, в якому міститься вся інформація, накопичена підприємством у процесі ведення господарської діяльності.

Поява і впровадження ERP-систем зумовлена багатьма чинниками:

– розбіжністю аналітики за даними про господарські операції, які подаються різними підрозділами. Наприклад, програмний комплекс з обліку продажів в роздріб налаштований за підрозділами, адміністративні витрати в бухгалтерії – на основі валових показників, а керівництво компанії висловлює бажання бачити розрахунки на основі ABC;

– відсутність у головної компанії детальної інформації про діяльність підрозділів [4].

Отже, перспективи розвитку та впровадження у бухгалтерський облік інформаційних технологій відповідають вимогам сьогодення, що зумовлені розвитком інформаційних технологій. Застосування новітніх технологій вимагає реорганізації бухгалтерського обліку на підприємстві, веде до автоматизації окремих сфер професійної діяльності бухгалтерів і ставить завдання здобуття ними нових вмінь і

навичок, постійного вдосконалення тощо.

Література:

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент.* 2016. № 6. С. 106–107.

2. Бержанір І. А. Особливості формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського обліку. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:* збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). Мукачево: МДУ, 2019. С. 242–244.

3. Потриваєва Н. В., Козаченко Л. А., Логова О. І. Адаптація бухгалтерського обліку до цифровізації економіки. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз, аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку.* VI Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей. Чернігів. НУ «Чернігівська політехніка». 2020. С. 98–99.

4. Бержанір І. А. Сучасні проблеми бухгалтерського обліку в Україні. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери:* Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24-25 жовтня 2019 р., м. Кропивницький. К.: «Ексклюзив-Систем», 2019. С. 19–21.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Власенко А.Д., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Функціонування підприємств аграрного сектору здійснюється в умовах цінових коливань на сільськогосподарську продукцію, зміни вартості матеріальних ресурсів та значної залежності від природно-кліматичних факторів. У таких обставинах фінансові результати мають визначальне значення для оцінювання економічного стану підприємства, оскільки вони відображають співвідношення доходів і витрат та характеризують рівень прибутковості господарської діяльності. Недостатня увага до системного аналізу прибутку і рентабельності зумовлює зниження ефективності використання активів і власного капіталу, що, в свою чергу, негативно впливає на фінансовий

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

стан підприємства.

Теоретичні засади формування та оцінювання фінансових результатів ґрунтуються на положенні про прибуток як основне джерело фінансового забезпечення розвитку підприємств [1]. У цьому контексті чистий прибуток розглядається як фінансова база для інвестування у модернізацію виробництва та підвищення економічної ефективності [1]. Підходи до визначення сутності фінансового результату, структури прибутку та методики його аналізу систематизовано у межах фінансового аналізу [2], однак специфіка аграрного виробництва зумовлює потребу у більш детальному дослідженні особливостей формування прибутку і рентабельності з урахуванням галузевих факторів.

Фінансовий результат підприємства визначається як прибуток або збиток, отриманий у звітному періоді, тобто різниця між доходами і витратами [2]. Його формування відбувається поетапно: спочатку визначається валовий прибуток як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції; далі формується операційний прибуток з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут; після врахування фінансових доходів і витрат визначається прибуток до оподаткування; завершальним етапом є розрахунок чистого прибутку. Така структура дозволяє простежити вплив окремих складових доходів і витрат на кінцевий фінансовий результат та оцінити якість його формування.

Чистий прибуток виконує як оціночну функцію, так і забезпечує самофінансування підприємства, формування резервного капіталу та інвестування у розвиток виробництва. У цьому контексті фінансові результати безпосередньо пов'язані з можливостями інноваційного розвитку та економічного зростання підприємства [1]. Отже, аналіз прибутку має розглядатися як складова обґрунтування довгострокових управлінських рішень.

Разом із тим оцінювання абсолютної величини прибутку є недостатнім для повної характеристики ефективності господарювання, оскільки воно не враховує масштаб діяльності та обсяг використаних ресурсів. Саме тому застосовуються показники рентабельності, які визначають співвідношення прибутку до витрат, активів або власного капіталу [2]. Рентабельність продукції характеризує рівень прибутку на одиницю витрат, рентабельність активів відображає ефективність використання майна підприємства, а рентабельність власного капіталу визначає дохідність вкладених коштів. Поєднання аналізу прибутку і

рентабельності забезпечує комплексне оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства.

Особливості аграрного сектору посилюють значення такого аналізу. Сезонність виробництва та тривалість операційного циклу зумовлюють нерівномірність надходження доходів протягом року, що ускладнює забезпечення платоспроможності. Висока питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції підвищує чутливість прибутку до зміни цін на ресурси. Коливання врожайності та ринкових цін безпосередньо впливають на рівень прибутку і рентабельності, що потребує систематичного моніторингу фінансових показників та своєчасного виявлення причин їх відхилення.

Аналіз фінансових результатів здійснюється із використанням горизонтального, вертикального та факторного аналізу. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити зміну фінансових показників у динаміці, вертикальний – визначити структуру доходів і витрат у складі фінансового результату, а факторний – встановити вплив обсягу реалізації, рівня цін і собівартості на величину прибутку. Використання зазначених методів у взаємозв'язку формує цілісну систему оцінювання фінансового стану підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Отже, системний аналіз фінансових результатів підприємств аграрного сектору передбачає дослідження формування прибутку на всіх етапах його визначення та подальше оцінювання ефективності його використання через показники рентабельності. Поєднання аналізу абсолютних показників прибутку та відносних показників рентабельності забезпечує цілісну характеристику економічної ефективності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє встановити причини зміни фінансових результатів, оцінити рівень віддачі використаних ресурсів та обґрунтувати напрями підвищення прибутковості з урахуванням галузевих особливостей аграрного виробництва.

Література:

1. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. №55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62

2. Управлінська діагностика : підручник / С. О. Заїка, Л. С. Харчевнікова / М-во освіти і науки України, Держ. біотехнол. ун-т. – Харків : Право, 2025. – 410 с. – DOI: https://doi.org/10.31359/9786178612474

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБЛІКУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Гавриленко Н.В., кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-2043-3917

Штучний інтелект (надалі ШІ) вже перестав бути просто модним словом – він активно змінює правила гри в бізнесі, в повній мірі це стосується і бухгалтерії. Більше не потрібно витрачати години на ручну обробку рахунків чи пошук помилок у фінансових звітах. Сьогодні розповідаємо, як ШІ робить простішим життя бухгалтерів та власників бізнесу.всіх рівнів, а також інвестори, покупці, податкові органи, банківські структури.

Одне з ключових досягнень ШІ – це автоматизація рутинних процесів. Завдяки цьому обробка рахунків, виставлення рахунків-фактур, введення даних, створення звітів і інші процеси більше не потребують багато часу. Як приклад: ШІ може розпізнавати PDF або скановані документи й перетворювати їх у впорядковані дані, які автоматично завантажуються в бухгалтерську систему. Це прискорює процес і зменшує кількість помилок.

ШІ також аналізує фінансові звіти та проводить регулярні перевірки. Це звільняє бухгалтерів від ручної роботи, мінімізує ризик помилок і пришвидшує процеси.

Сучасні інструменти, такі як ChatGPT, можуть автоматизувати аналіз контактів із цільовою аудиторією. Наприклад, завантаживши таблицю із записами розмов менеджерів з клієнтами, можна отримати наступні інсайти.

1. Найпоширеніші питання клієнтів. ШІ аналізує питання та допомагає виявити основні теми.

2. Типові проблеми. Визначає найчастіші труднощі клієнтів.

3. Інтереси клієнтів. Виявляє, які продукти або послуги цікавлять клієнтів найбільше.

Це допомагає бізнесу краще розуміти свою аудиторію, покращувати сервіс і швидше реагувати на потреби. Автоматизація аналізу економить час і забезпечує готові дані для прийняття стратегічних рішень.

ШІ може аналізувати не лише текст, а й зображення. Розповідаємо на прикладі ChatGPT, як це зробити. Зробіть скріншот необхідної таблиці. У нас це звіт «Баланс». Надішліть зображення в чат і сформулюйте чіткий запит. Наприклад: «Проаналізуй звіт. Підготуй

детальний висновок щодо фінансового стану компанії та надай рекомендації для його покращення». Ознайомтесь з результатами. За потреби уточніть запит для більш глибокого аналізу.

Наименування	Баланс на початок		Зміна +	Зміна -	Баланс на кінець	
	Актив	Пасив			Актив	Пасив
Допоміжний для введення залишків			14 706.00	1 375 188.86		1 360 482.86
Допоміжний для введення залишків			14 706.00	1 375 188.86		1 360 482.86
Малоцінні необоротні матеріальні активи			4 500.00		4 500.00	
Група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи			4 500.00		4 500.00	
придбання інших необоротних матеріальних активів			4 500.00	4 500.00		
Принтер Canon LBP-2400			4 500.00	4 500.00		
Товари на складі			592 661.27	35 278.21	557 383.06	
Київ склад			102 830.04	1 473.49	101 356.55	
Львів Основний склад			344 933.62	30 919.78	314 013.84	
Одеса склад			894.02	205.46	688.56	
Суми склад			65 486.01	1 289.70	64 196.31	
Харків склад			78 517.58	1 389.78	77 127.80	
Готівка в національній валюті			37 253.18	1 850.00	35 403.18	
Основна каса			37 253.18	1 850.00	35 403.18	
Поточні рахунки в національній валюті			1 017 582.79	338 273.94	679 308.85	
Авань 26201112227777			6 000.00		6 000.00	
ПРИВАТ 26008055023078			1 011 582.79	338 273.94	673 308.85	
Поточні рахунки в іноземній валюті			280 800.00	148 720.65	132 079.35	
Авань 26201177202151			280 800.00	148 720.65	132 079.35	
Розрахунки з вітчизняними покупцями			272 680.40	282 246.99		9 566.59

Ось приклад рекомендацій, які ми отримали після аналізу балансу.

1. Зниження пасивів. Значне збільшення пасивів вказує на необхідність управління зобов'язаннями. Компанії слід проаналізувати, на що були спрямовані ці кошти (кредити, закупівлі тощо) та розглянути можливості для зниження боргового навантаження.

2. Оптимізація товарних запасів. Варто переглянути стан товарних запасів на складах, оскільки їх обсяг скоротився. Якщо це пов'язано з реалізацією продукції, то важливо забезпечити стабільне поповнення запасів. Якщо ж це наслідок зменшення попиту, варто переглянути маркетингові стратегії для підвищення продажів.

3. Оптимізація грошових потоків. Зменшення коштів на поточних рахунках є сигналом для детальнішого контролю за витратами. Компанії варто проаналізувати свої витрати і знайти можливі шляхи їх оптимізації, щоб уникнути дефіциту оборотних коштів.

4. Фінансовий моніторинг і планування. Компанії слід підвищити увагу до прогнозування грошових потоків. Це допоможе краще планувати витрати і підтримувати стабільний

рівень ліквідності, особливо в умовах зростаючих пасивів.

5. Загалом, компанія демонструє стабільний рівень активів, але слід звернути увагу на зростання пасивів і зниження обсягу грошових коштів.

Цей підхід з використанням зображень дозволяє швидко отримувати поради та приймати обґрунтовані рішення.

Спосіб 2. Аналіз даних за допомогою плагіну GPT for Sheets™ and Docs™

Крок 1. Спочатку потрібно підключити інтеграцію Dilovod з Google Диск і вивантажити необхідні дані, наприклад, звіт про продажі чи баланс.

Крок 2. Далі з Google Workspace Marketplace встановіть плагін GPT for Sheets™ and Docs™. Він дозволяє використовувати ChatGPT та інші моделі ШІ безпосередньо у Google Таблицях та Документах.

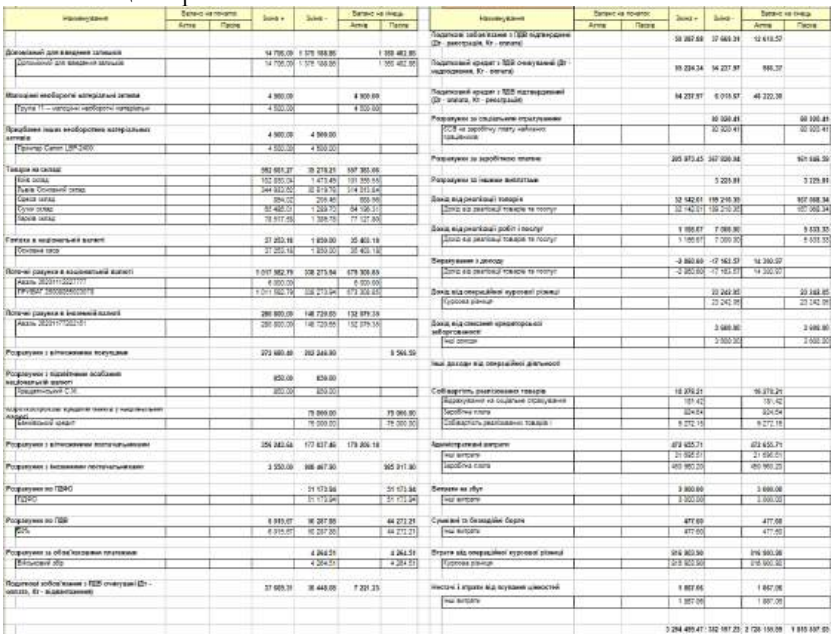
Крок 3. У таблиці з даними відкрийте меню «Розширення», знайдіть плагін GPT for Sheets™ and Docs™ і увімкніть його.

Крок 4. У порожній клітинці впишіть запит до ШІ та вкажіть область даних, яку необхідно проаналізувати. До прикладу:

=GPT("Які 5 статей балансу найбільше вплинули на компанію"; A5:H108)

Крок 5. Ознайомтеся з результатами.

Ось що отримали ми.



На основі даних балансу компанії можна виділити 5 статей балансу, які найбільше вплинули на її фінансовий стан:

1. Поточні рахунки в національній валюті: Значне зменшення коштів на поточних рахунках з 1 017589.17 грн до 679308.85 грн. Це вказує на те, що компанія активно використовувала свої ресурси, можливо, для фінансування операцій або покриття витрат, що впливає на ліквідність підприємства.

2. Адміністративні витрати:

Витрати на адміністрування становили 472 655.71 грн, що є однією з найбільших статей витрат компанії. Це суттєво впливає на прибутковість і потребує ретельного аналізу, щоб виявити можливості для оптимізації.

3. Витрати на соціальне страхування та заробітну плату:

Ця стаття витрат є важливою, оскільки заробітна плата та відрахування на соціальне страхування складають значну частку собівартості реалізованих товарів і послуг, впливаючи на загальні витрати компанії.

4. Короткострокові кредити: Компанія має кредит на суму 75 000.00 грн, який не змінювався протягом періоду. Хоча цей кредит не збільшується, його наявність вказує на фінансове зобов'язання, яке може впливати на оборотні кошти.

5. Дохід від реалізації товарів і послуг:

Компанія отримала значний дохід від реалізації – 199 210.35 грн. Цей дохід є одним із ключових факторів, який підтримує фінансову стабільність, але його потрібно порівняти з витратами, щоб зрозуміти загальну рентабельність.

Ці статті є важливими для розуміння фінансової стійкості компанії і впливають на її здатність підтримувати ліквідність, оптимізувати витрати та забезпечувати прибутковість.

Це базові приклади того, як можна використовувати GPT в бізнесі та бухгалтерії, але є ще багато інших можливостей для оптимізації процесів. Експериментуйте і відкривайте для себе нові функції ШІ, які допоможуть зробити обліково-аналітичну роботу ефективнішою.

Література:

1. Dilovod: URL: https://dilovod.ua/blog/yak-shi-dopomagae z-buhgalterieyu ta-optimizue-biznes/

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ ГІБРИДІВ КУКУРУДЗИ РІЗНОЇ ГРУПИ СТИГЛОСТІ ЗА ЗАСТОСУВАННЯ ПОЗАКОРЕНЕВОГО ПІДЖИВЛЕННЯ

Гамаюнова В.В., доктор сільськогосподарських наук, професор
Миколаївський національний аграрний університет,
м.Миколаїв, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4151-0299
Бакланова Т. В., кандидат сільськогосподарських наук, доцент
ДУ "Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКОСГ НААНУ"
С-ще Полігон, Миколаївського району, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6699-2693

Економічну ефективність вирощування кукурудзи в сучасному землеробстві визначає не лише рівень урожайності, а насамперед, співвідношення витрат і кінцевого фінансового результату, умовно чистого прибутку і рівня рентабельності що формує конкурентоспроможність виробництва. За постійного зростання цін на мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин і насіння відпрацьовані технології потребують обов'язкового економічного обґрунтування кожного заходу, задля уникнення перевитрат і зниження собівартості. Особливо актуальним це питання є для посушливих умов Південного Степу України, в якому підвищення врожайності можливо досягати завдяки додатковим ресурсним і енергетичним вкладенням. Разом з тим їх результативність істотно залежить як від погодних умов року, так і біологічних особливостей гібридів різних груп стиглості [1].

Метою дослідження було оцінити економічну доцільність вирощування гібридів кукурудзи різних груп стиглості за проведення позакореневого підживлення посіву препаратом Хелпрост кукурудза Цинк 128, порівняно з контрольним варіантом (обробка водою). Узагальнюючи дані за 2024– 2025 рр. встановлено, що позакореневе підживлення забезпечувало як зростання врожайності, так і основних економічних показників незалежно від тривалості вегетаційного періоду гібридів. Так, скоростиглим гібридом кукурудзи ДМС Юніті (ФАО 170) урожайність за обробки посіву водою сформована на рівні 2,58 т/га, тоді як підживлення мікродобривом підвищило її до 3,21 т/га; у гібриду ДМС Сапфір (ФАО 290) урожайність зросла з 2,41 до 2,83 т/га, а пізньостиглого гібрида ДМС Аміго (ФАО 340) – з 2,27 до 2,58 т/га. Відповідно збільшувалася і вартість валової продукції: у ДМС Юніті – з

25800 до 32100 грн/га, у ДМС Сапфір – з 24700 до 28300 грн/га, а ДМС Аміго – з 22700 до 25800 грн/га.

Зростання економічної вартості врожаю зерна відбувалося за певного підвищення виробничих витрат у варіантах з підживленням. У контролі витрати склали 14220–15920 грн/га залежно від гібрида, тоді як із застосуванням Хелпрост кукурудза Цинк 128 вони зростали до 15350–17050 грн/га. Однак додаткові вкладення компенсувалися приростом урожайності зерна, що забезпечило суттєве збільшення умовно чистого прибутку. У варіанті з обробкою посіву рослин кукурудзи водою чистий прибуток визначений на рівні 11580 грн/га у гіцбрида ДМС Юніті, 9630 грн/га у ДМС Сапфір та 6780 грн/га у гібрида ДМС Аміго, тоді як проведення позакореневого підживлення підвищило його до 16750, 12100 та 8750 грн/га відповідно (рис. 1). Аналогічну закономірність встановлено і за рівнем рентабельності: у контролі він коливався від 42,6% (ДМС Аміго) до 81,4% (ДМС Юніті), а із застосуванням мікродобрива для підживлення посіву зростав до 51,3–109,1%, досягши максимального значення у скоростиглого гібрида ДМС Юніті (109,1%) (рис. 2).

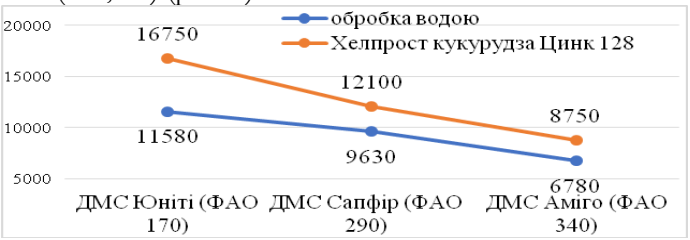


Рис. 1. Умовно чистий прибуток за вирощування гібридів кукурудзи від проведення позакореневого підживлення (середнє за 2024–2025 рр.), грн./га

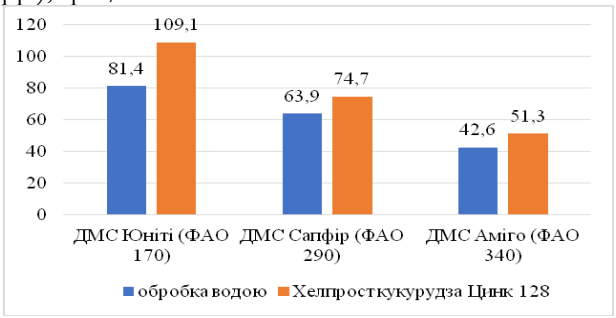


Рис. 2. Рівень рентабельності вирощування гібридів кукурудзи різних груп стиглості залежно від проведення позакореневого підживлення (середнє за 2024–2025 рр.), %

Важливою перевагою елемента технології з позакореневим підживленням посіву кукурудзи було зниження собівартості 1 т зерна. Якщо за обробки водою вона склала 5511,6 грн/т у гібрида ДМС Юніті, 6253,1 грн/т у ДМС Сапфір і 7013,2 грн/т у гібрида ДМС Аміго, то за підживлення Хелпрост кукурудза Цинк 128 собівартість зменшувалася до 4781,9–6608,5 грн/т, що свідчить про значно ефективніше використання виробничих ресурсів і значно більший вихід зерна.

Оцінкою окупності додаткових витрат підтверджено доцільність застосування позакореневого підживлення посіву та водночас залежність економічних чинників від групи стиглості гібрида. Найвищою окупністю характеризувався гібрид ДМС Юніті (4,58 грн/грн), тоді як у ДМС Сапфір вона становила 2,19 грн/грн, а у ДМС Аміго – 1,74 грн/грн. Це свідчить про те, що в посушливих умовах найкращий економічний ефект від позакореневого застосування мікроелементів частіше проявляється у скоростиглих гібридів, які здатні швидше реалізувати свій потенціал та забезпечити вищу окупність вкладених ресурсів. Таким чином, економічний аналіз засвідчив, що позакореневе підживлення препаратом посіву кукурудзи Хелпрост кукурудза Цинк 128 є ефективним елементом технології вирощування кукурудзи різних груп стиглості, оскільки забезпечує зростання врожайності зерна, чистого прибутку рівня рентабельності й одночасно сприяє зниженню собівартості вирощування одиниці продукції. Максимальну прибутковість і найвищу окупність додаткових витрат можливо досягти шляхом добору скоростиглих гібридів, зокрема ДМС Юніті (ФАО 170).

Література:

1. Гамаюнова В. В., Бакланова Т. В., Гаврилюк В. Б. Водоспоживання гібридів кукурудзи залежно від факторів та умов року вирощування. Аграрні інновації. 2025. No 33. С. 67–71. DOI: https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.33.11

2. Юрченко С. О., Степаненко Б. В., Хачатурян А. Е. Урожайність гібридів кукурудзи на зерно залежно від їх групи стиглості. Scientific Progress & Innovations. 2024. Т. 27. №. 4. С. 66–71. DOI: https://doi.org/10.31210/spi2024.27.04.11

3. Глушко Т.В. Урожайність гібридів кукурудзи різних груп стиглості залежно від добрив та зрошення. Таврійський науковий вісник Вип. 80. Частина 2. 2012р. С. 261–266.

4. Скакун В. М., Марченко Т. Ю., Завальнюк О. І. Економічна оцінка вирощування ліній батьківських компонентів та гібридів кукурудзи різних груп ФАО в умовах Центрального Лісостепу. *Аграрні інновації*. 2023. №. 19. С. 100–105.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

Левицька Н.М. здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сфера охорони здоров'я характеризується складною організацією процесів, високими вимогами до якості надання послуг та значною залежністю від ресурсного забезпечення, що зумовлює необхідність постійного аналізу стану діяльності медичних установ. За таких умов зростає потреба в системному осмисленні наявної інформації, яке дає змогу керівництву своєчасно оцінювати стан функціонування установи та приймати виважені управлінські рішення. У цьому контексті управлінська діагностика поступово набуває важливого значення як складова управлінської роботи в медичних установах.

Особливість діяльності закладів охорони здоров'я полягає в поєднанні соціальної місії з вимогами до раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів, що потребує підвищеної уваги до аналітичного супроводу управління. Управлінська діагностика дає змогу виявляти зміни у показниках діяльності, визначати тенденції їх розвитку та формувати узагальнену картину стану установи, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1]. Водночас вона сприяє зменшенню рівня невизначеності в управлінні, що особливо важливо для медичних установ в умовах обмеженості ресурсів.

Застосування управлінської діагностики у сфері охорони здоров'я тісно пов'язане з використанням аналітичних засобів, які забезпечують опрацювання фінансової, організаційної та ресурсної інформації. Узагальнення таких даних дозволяє оцінити стан забезпечення медичної установи, виявити проблемні зони та визначити напрями подальшого розвитку [2], адже аналітичний супровід управління є важливою передумовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у медичних установах.

Особливе значення управлінська діагностика має у фінансовому забезпеченні діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки саме фінансові показники значною мірою визначають можливості надання медичних послуг. Діагностування фінансового стану дозволяє оцінити структуру надходжень і витрат, визначити рівень забезпеченості

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

ресурсами та сформувати уявлення про здатність установи виконувати свої функції в поточному періоді [3]. У цьому аспекті управлінська діагностика виступає підґрунтям для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і планування подальшої діяльності.

Управлінська діагностика не обмежується аналізом фінансових показників, оскільки діяльність медичних установ включає широкий спектр організаційних і кадрових питань. Оцінювання стану кадрового забезпечення, організації внутрішніх процесів та рівня координації між структурними підрозділами дає змогу сформувати цілісне уявлення про стан управління в установі. Такий підхід сприяє узгодженню управлінських рішень і підтриманню стабільності функціонування медичної установи в довгостроковій перспективі [4].

Узагальнюючи, можна зазначити, що управлінська діагностика у діяльності медичних установ виконує функцію системного аналізу та узагальнення інформації, на основі якої формується підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Її застосування дозволяє керівництву більш усвідомлено оцінювати стан установи, своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати узгодженість управлінських рішень у процесі функціонування закладів охорони здоров'я.

Отже, управлінська діагностика поступово утверджується як важлива складова управління діяльністю медичних установ, оскільки вона забезпечує зв'язок між аналізом поточного стану та формуванням управлінських рішень.

Література:

1. Zaika S.O. Methodological approaches to management diagnostics and expert analytics in enterprise management. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 8. P. 105-115. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-105-115

2. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes: abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference, may 09*. Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute. Khmelnytskyi, 2025. С. 98-100.

3. Коваль С., Русін В. Фінансові аспекти інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я територіальних громад. *Світ фінансів*. 2022. № 2 (71). С. 108–116. DOI: 10.35774/SF2022.02.108 URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1517/1525

4. Мельник А., Жукевич С. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 28–43. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мещеряков В.Є., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4709-5436
Гарькава М.А., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку експортних надходжень та сприяє розвитку сільських територій. В умовах економічної трансформації, воєнних викликів і глобалізації світових ринків питання підвищення економічної ефективності аграрного виробництва набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та визначення факторів економічної ефективності аграрного сектору України в умовах воєнної економіки. У процесі дослідження використано методи економічного аналізу, статистичного порівняння та узагальнення.

Економічна ефективність аграрного сектору відображає результативність використання ресурсів у процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Основними показниками її оцінювання є продуктивність праці, фондовіддача, рівень рентабельності, собівартість продукції та ефективність інвестиційної діяльності.

Україна володіє значним земельним фондом, трудовими ресурсами та природно-кліматичними умовами, що створює об'єктивні передумови для розвитку сільського господарства. Раціональне використання ресурсного потенціалу є ключовою умовою підвищення економічної ефективності галузі.

В умовах воєнного стану аграрний сектор демонструє здатність до адаптації та збереження виробничого потенціалу. Водночас спостерігається зростання витрат виробництва, порушення логістичних ланцюгів та зниження інвестиційної активності. Станом на 9 місяців 2025 року індекс сільськогосподарської продукції відновився лише до 86%, що свідчить про поступове, але тривале повернення сектору до стабільності.

Структурно українське аграрне виробництво традиційно орієнтоване на рослинництво. Саме тому падіння індексу продукції рослинництва з 122,3% у 2021 році до 71,8% у 2022 році стало одним із

найбільш показових індикаторів негативного впливу кризових факторів на галузь.

Зменшення посівних площ у східних та південних регіонах, втрата доступу до техніки та інфраструктури, а також високі виробничі ризики сформували суттєве звуження виробничої бази, наслідки якого відчуваються і сьогодні.

На цьому фоні тваринництво характеризується відносно стабільною динамікою розвитку. Індекси його продукції протягом останнього десятиліття зберігалися в межах 95–103%, а у 2025 році становили 95,6%. Менші коливання порівняно з рослинництвом пояснюються більш прогнозованим внутрішнім попитом та відносно нижчою залежністю від зовнішніх ринків. У кризові періоди ця структурна особливість виступає стабілізуючим фактором для аграрного сектору загалом.

Аграрна продукція залишається ключовою складовою експорту України. Зернові та олійні культури, а також продукти їх переробки забезпечують валютні надходження та зміцнюють позиції держави на світових ринках. За підсумками 2025 року обсяг аграрного експорту становив 22,5–22,6 млрд дол. США, що дорівнює близько 56% загального товарного експорту України. Це на 8,8% менше порівняно з 2024 роком, що зумовлено зниженням світових цін та відновленням квот на торгівлю з Європейським Союзом.

Фінансово-економічні результати аграрного сектору України у 2024 році та на початку 2025 року демонструють адаптацію галузі до умов воєнної економіки, незважаючи на логістичні труднощі та скорочення валютної виручки. У 2024 році сільське господарство стало найбільш прибутковою галуззю економіки України. Сукупний прибуток агросектору становив 327 млрд грн, що у 2,6 раза перевищило показники попереднього року та перевищило довоєнний рівень. Загальний дохід галузі досяг 2,4 трлн грн, причому прибутки підприємств з українським капіталом зростали швидше, ніж у компаній з іноземними інвестиціями.

Найбільш прибутковими культурами залишаються соняшник, соя та ріпак. Водночас зберігається значний дисбаланс між високою рентабельністю рослинництва та складнішою економічною ситуацією у тваринництві.

Європейський Союз залишається ключовим ринком збуту української аграрної продукції (10,7 млрд дол. США), хоча виручка скоротилася на 2,1 млрд дол. Одночасно Україна розширює присутність на ринках Азії (Китай, Індія, Індонезія) та Африки (Єгипет і

країни субсахарського регіону).

У товарній структурі експорту соняшникова олія забезпечила 5,2 млрд дол. США (23% експорту), кукурудза - 3,9 млрд дол., пшениця - 3,0 млрд дол., соя та м'ясо птиці - сукупно понад 2,4 млрд дол.

До ключових факторів впливу на економічну ефективність належать рівень технологічного оснащення, інноваційна активність підприємств, державна підтримка, макроекономічна стабільність та кліматичні умови. Сукупний вплив цих чинників визначає результати діяльності аграрних виробників.

Перспективи розвитку аграрного сектору пов'язані з упровадженням інноваційних технологій, цифровізацією, екологізацією виробництва та інтеграцією у світовий економічний простір. В умовах обмеженості ресурсів саме інноваційні рішення можуть стати ключовим фактором забезпечення сталого розвитку галузі.

Державна аграрна політика спрямована на підтримку виробників, стимулювання інвестиційної активності та розвиток інфраструктури. На 2025 рік за програмами фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників передбачено 1,2 млрд грн.

Важливу роль у фінансуванні аграрного виробництва відіграє банківський сектор, зокрема державні банки, які забезпечують кредитування підприємств галузі та підтримують їх ліквідність в умовах воєнної економіки. З початку 2025 року чистий кредитний портфель ПриватБанку зріс на 5 млрд грн і станом на 31 березня 2025 року становив 117,8 млрд грн, з яких понад 3 млрд грн спрямовано на підтримку аграрного сектору.

Українські малі та середні аграрні підприємства отримали можливість використовувати довгострокові кредитні ресурси, що створює передумови для стратегічного планування розвитку. Зокрема, проєкт Європейського інвестиційного банку «Основний кредит для аграрної галузі - Україна» передбачає довгострокове фінансування інвестиційних проєктів терміном до 10 років за пільговими ставками [1].

З 2025 року всі агровиробники повинні пройти обов'язкову реєстрацію у Державному аграрному реєстрі (SAR) для отримання доступу до державних програм підтримки. Реєстр сприятиме підвищенню прозорості управління галуззю, ефективному розподілу фінансових ресурсів та моніторингу стану аграрного сектору.

Паралельно триває формування законодавчої бази функціонування Виплатної агенції та системи даних сталого розвитку сільського господарства. Одним із стратегічних завдань є створення національної системи аграрних знань та інновацій, що поєднає наукові

дослідження, дорадчі послуги та виробничі технології. Це стане основою переходу до інноваційної моделі розвитку галузі.

Посилення дорадчих служб сприятиме підвищенню професійної компетентності фермерів і поширенню технологій сталого землеробства. Значна увага також приділяється прозорості аграрної політики та зниженню корупційних ризиків у сфері державної підтримки, земельних відносин, оподаткування та цифрового кадастру.

З метою мінімізації корупційних ризиків створено державного оператора земель сільськогосподарського призначення як відкриту платформу оренди державних земель. Система SAR також сприятиме прозорості розподілу державної допомоги. Крім того, у 2025 році було впроваджено заходи щодо протидії незаконному експорту зерна [2, с. 95].

Отже, результати дослідження підтверджують наявність структурних дисбалансів між рослинництвом і тваринництвом, що зумовлює нерівномірність формування економічної ефективності аграрного сектору України. Попри значні трансформаційні та воєнні виклики, галузь зберігає роль одного з провідних драйверів національної економіки та експортного потенціалу держави. Подальше підвищення ефективності аграрного виробництва потребує комплексної модернізації, що охоплює інноваційно-технологічний розвиток, удосконалення державної підтримки, розширення фінансово-інвестиційних інструментів та підвищення адаптивності підприємств до ризиків зовнішнього середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні структурних дисбалансів економічної ефективності аграрного сектору в умовах воєнної економіки та обґрунтуванні напрямів їх подолання на основі сучасних фінансово-інституційних механізмів розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих висновків та узагальнень органами державного управління, аграрними підприємствами та інвесторами під час формування стратегій підвищення ефективності виробництва та розвитку галузі.

Література:

1. Європейський інвестиційний банк. Основний кредит для аграрної галузі - Україна. URL: https://landlord.ua/news/podii/osnovnyi-kredyt-dlia-ahrarnoi-haluzi-ukraina-ieib-pidbyv-pershi-pidsumky.

2. European Commission. Ukraine 2025 Report. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗІ: ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ЗДОБУВАЧІВ

Остапенко Р.М., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-5976-5871
Бірченко Н.О., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-8336-2685

Цифрові технології в бухгалтерському обліку в контексті української вищої освіти охоплюють спеціалізовані програмні системи, автоматизовані інструменти фінансової звітності та платформи управління даними, які перетворюють традиційні практики бухгалтерського обліку на технологічні процеси. Ці технології включають системи планування ресурсів підприємства, хмарне програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та цифрові платформи оподаткування, які забезпечують фінансовий аналіз у режимі реального часу та відповідність нормативним рамкам України. Інтеграція цих цифрових інструментів є фундаментальною зміною в підході до навчання бухгалтерського обліку, що виходить за межі ручного ведення бухгалтерського обліку та передбачає набуття складних технологічних компетенцій, які відповідають міжнародним стандартам. Ця трансформація є особливо важливою, оскільки українські університети адаптують свої навчальні програми до внутрішніх економічних потреб та глобальних професійних вимог у період триваючої цифрової трансформації.

У цьому контексті значення цифрових технологій для розвитку професійних компетенцій полягає в їхній подвійній здатності підвищувати технічну майстерність і одночасно сприяти формуванню етичної поведінки серед студентів-бухгалтерів. Українські стандарти бухгалтерської освіти на 2025 рік чітко підкреслюють, що технічні навички та етичні засади повинні бути інтегрованими компонентами професійного розвитку, що відповідає Міжнародним стандартам освіти, виданим Міжнародною федерацією бухгалтерів. Такий підхід визнає, що майбутні бухгалтери повинні володіти не тільки технічними навичками роботи з цифровими системами, а й етичними засадами, щоб відповідально використовувати ці інструменти в інтересах суспільства та на підтримку економічного розвитку України. Комплексна модель професійної підготовки забезпечує випускникам

можливість орієнтуватися в складних цифрових середовищах, зберігаючи при цьому чесність і відповідальність у своїй професійній діяльності [1].

Розбудова цієї подвійної компетентності безпосередньо пов'язана з етичними викликами, які виникають у процесі цифровізації бухгалтерської практики. Етичні міркування є надзвичайно важливими в цифровій бухгалтерській практиці, оскільки цифровізація створює нові виклики, пов'язані з конфіденційністю даних, об'єктивністю та професійною компетентністю, що вимагає розширення відповідальності для зменшення ризиків шахрайства та збереження довіри зацікавлених сторін. Перехід на Міжнародні стандарти фінансової звітності в контексті цифрової трансформації України вимагає від фахівців з бухгалтерського обліку прозорості та підзвітності при управлінні конфіденційною фінансовою інформацією за допомогою технологічних платформ. Українські вищі навчальні заклади визнають ці виклики та впроваджують кодекси етики, спеціально розроблені для суб'єктів цифрової економіки, просуваючи такі принципи, як сталий розвиток, повага до прав людини, дотримання антикорупційних норм та корпоративна соціальна відповідальність. Ці етичні рамки покликані збалансувати бізнес-інтереси з етичною поведінкою, запобігаючи порушенням доброчесності та сприяючи відповідальному використанню цифрових технологій бухгалтерського обліку [2].

Відповідаючи на ці етичні виклики та технологічні вимоги, українські університети реагують на вимоги цифрової трансформації шляхом комплексних реформ навчальних програм та ініціатив з розвитку інфраструктури, очолюваних Міністерством цифрової трансформації та освіти. Національна стратегія фінансової грамотності до 2030 року сприяє розвитку навичок цифрових фінансів за допомогою таких платформ, як Diia, а програми, такі як IT-Studios від Diia.Education, з 2022 року надають практичну підготовку з цифрової грамотності в галузі програмування та аналізу даних для понад 300 000 освітян. Університети впроваджують розширені екосистеми електронного навчання, електронні системи тестування для справедливого прийому студентів та можливості дистанційного навчання, які виявилися необхідними в умовах воєнного стану. Ці заходи демонструють прагнення України підготувати випускників бухгалтерських спеціальностей до стійких, технологічно орієнтованих професійних ролей, які сприяють побудові стійкої економіки, зберігаючи високі етичні стандарти в цифрових фінансових практиках [3].

Практична реалізація цих національних стратегій простежується в конкретних університетських програмах. Львівський національний університет є провідним прикладом впровадження цифрових технологій бухгалтерського обліку завдяки кафедрі технологій бухгалтерського обліку та оподаткування економічного факультету, яка пропонує комплексні програми, включаючи «Цифровий бухгалтерський облік, бізнес-консалтинг та аудит» та «Бухгалтерський облік, аналіз» на 2025-2026 навчальний рік. Університет розробив магістерську програму «Цифрова економіка», яка передбачає вибір факультативних дисциплін та підвищені кваліфікаційні вимоги до гарантів, і яка триватиме з 1 вересня до 31 грудня 2025 року. Детальний огляд освітніх програм з цифровізації обліку, фінансів та економіки в провідних університетах України представлено нижче (див. Таблицю 1). Ці програми представляють системний підхід до інтеграції цифрових технологій у традиційну бухгалтерську освіту, позиціонуючи ЛНУ як піонера у трансформації бухгалтерської освіти в Україні. Прихильність університету до цифрових інновацій проявляється в структурованому дизайні навчальної програми, що забезпечує баланс між теоретичними основами та практичним застосуванням цифрових технологій [4].

Таблиця 1

Освітні програми з цифровізації обліку, фінансів та економіки в університетах України

Університет	Освітня програма	Тривалість навчання	Ключові особливості
Львівський національний університет	Цифровий облік, бізнес-консалтинг та аудит	2025–2026 навчальний рік	Інтегровані цифрові інструменти, професійна етика
Львівський національний університет	Цифрова економіка (магістерська програма)	1 вересня – 31 грудня 2025 р.	Вибіркові дисципліни, підвищення кваліфікації
Донецький національний університет імені Василя Стуса	Цифрові технології в обліку та оподаткуванні	Повний навчальний рік	Етичні принципи, соціальна відповідальність
Національний університет «Львівська політехніка»	Облік і фінанси	2025–2026 навчальний рік	Орієнтація на цифрову трансформацію

Технологічну основу цих освітніх програм становить спеціалізоване програмне забезпечення, яке викладається в українських університетах, включає системи IT-Enterprise, Parus-Enterprise та BAS Accounting, які представляють комплексні рішення з планування ресурсів підприємства для сучасної бухгалтерської практики. Ці платформи інтегровані в такі курси, як «Цифрові технології в бухгалтерському обліку та оподаткуванні» в таких закладах, як Донецький національний університет імені Василя Стуса, де студенти навчаються виконувати функції бухгалтерського обліку, аудиту та податкової звітності за допомогою цих сучасних цифрових інструментів. У навчальній програмі акцент робиться на практичному застосуванні цих систем, при цьому основна увага приділяється розвитку професійної компетентності. Крім того, програмне забезпечення Accent-accounting включено до навчальних програм, щоб надати студентам різноманітний технологічний досвід, який відображає реальні умови бухгалтерського обліку. Водночас інтеграція етичних принципів, соціальної відповідальності, трудової дисципліни та управління часом у технічну підготовку є основою підходу України до цифрової бухгалтерської освіти. Такі курси, як «Цифрові технології в бухгалтерському обліку та оподаткуванні», прямо навчають студентів діяти з етичною цілісністю, свободою та самокритичністю, забезпечуючи їхній внесок у сталий розвиток України як демократичної, соціальної та правової держави. Студенти розвивають компетенції у виконанні професійних функцій із соціальною відповідальністю та дотриманням професійної етики в умовах цифровізації, створюючи фахівців, здатних вирішувати бухгалтерські та податкові завдання з використанням цифрових технологій у рамках парадигми цінності інноваційних змін. Цей комплексний підхід гарантує, що технічна майстерність завжди поєднується з формуванням етичної поведінки, готуючи випускників до відповідальної професійної практики [5].

Описані освітні програми базуються на фундаментальних дисциплінах у відділеннях бухгалтерського обліку, аналізу та контролю, створюючи прогресивну структуру навчання, яка просувається від основних принципів бухгалтерського обліку до складних цифрових додатків. Дизайн навчальної програми забезпечує, що студенти спочатку опановують традиційні концепції бухгалтерського обліку, а потім переходять до впровадження цифрових інструментів, створюючи міцну основу для розвитку професійної компетентності. Університети

створили спеціальні відділення, такі як відділення технологій бухгалтерського обліку та оподаткування в ЛНУ, які спеціально зосереджуються на інтеграції цифрової трансформації з усталеними методологіями бухгалтерського обліку. Такий підхід сприяє досягненню цілей сталого розвитку України, готуючи випускників, які можуть сприяти економічній конкурентоспроможності, дотримуючись високих етичних стандартів у своїй професійній діяльності.

Успішна реалізація університетських програм безпосередньо залежить від загальнонаціонального контексту цифрової трансформації. Більш широкі ініціативи України з цифрової трансформації надають важливу підтримку цим університетським програмам через розвиток інфраструктури та системні зусилля з модернізації. З 2022 року країна розподілила понад 260 000 цифрових пристроїв серед учнів та вчителів, створила понад 300 цифрових навчальних центрів та залучила понад 300 000 освітян до навчання з цифрової грамотності відповідно до європейських стандартів. Ініціатива «Український університет 2030» сприяє розвитку онлайн-платформ для взаємодії викладачів і студентів та проведення цифрових курсів, а широке впровадження систем планування ресурсів підприємства та систем бухгалтерського обліку на українських підприємствах створює практичну актуальність для університетських навчальних програм. Ці зміни в сукупності сприяють сталому економічному розвитку шляхом підвищення конкурентоспроможності та зміцнення кіберстійкості, хоча залишаються виклики, зокрема регіональні диспропорції в доступі до цифрових технологій та необхідність подальшої гармонізації законодавства з європейськими стандартами.

Для забезпечення ефективності цих інфраструктурних та програмних ініціатив українські університети застосовують комплексні педагогічні підходи для формування етичної та ефективної поведінки серед студентів бухгалтерського обліку шляхом структурованої інтеграції навчальних програм та міжнародних рамок співпраці. Ці механізми включають систематичне впровадження професійної етики в технічні навчальні модулі, де студенти вчаться застосовувати етичні принципи під час освоєння цифрового бухгалтерського програмного забезпечення та процедур. Ці підходи наголошують на досвідному навчанні через аналіз конкретних випадків, симуляційні вправи та сценарії вирішення реальних проблем, які вимагають від студентів вирішення етичних дилем у цифровому середовищі. Педагогічна

система забезпечує формування етичної поведінки одночасно з розвитком технічних навичок, створюючи цілісний освітній досвід, який готує студентів до відповідальної професійної практики.

Важливою складовою цих педагогічних механізмів є міжнародні партнерства, які відіграють вирішальну роль у підвищенні якості освіти та глобальній гармонізації, зокрема через програми подвійного диплому з німецькими закладами, такі як програми між Одеською національною економічною університетом та HS Mittweida. Ці програми включають такі галузі, пов'язані з бухгалтерським обліком, як бухгалтерський облік та аудит, а також бізнес-адміністрування, де українські студенти проходять перші семестри в Україні, а потім переїжджають до Німеччини для проходження курсів для просунутих студентів, стажування та написання дипломної роботи. Проект TANDEM-UA-DE, в якому беруть участь OTH Amberg-Weiden та шість українських університетів, зосереджений на цифрових технологіях та менеджменті з практичними стажуваннями в німецьких фірмах, сприяючи модернізації навчальних програм за допомогою спільних модулів та підходів змішаного навчання. Ці партнерства забезпечують прозорість завдяки таблицям визнання результатів навчання, вимогам до мовної компетентності та інтеграції стандартів цифрового тестування, що відповідають освітнім рамкам ЄС.

Прозорість цифрового тестування та модернізація навчальних програм є фундаментальним механізмом забезпечення цілісності освіти та відповідності світовим стандартам в українській бухгалтерській освіті. Університети впроваджують стандартизовані протоколи цифрового оцінювання, що забезпечують об'єктивну оцінку як технічних компетенцій, так і етичного розуміння, використовуючи платформи, що гарантують справедливі та прозорі процедури тестування. Зусилля з модернізації навчальних програм зосереджені на інтеграції найкращих міжнародних практик, систем кредитів ECTS та стандартів акредитації, що відповідають європейським та глобальним освітнім рамкам. Ці ініціативи сприяють розвитку фахівців з бухгалтерського обліку, які відповідають міжнародним стандартам, зберігаючи при цьому міцні етичні засади, необхідні для інтеграції України у глобальні фінансові ринки [6].

Розглядаючи перспективи подальшого розвитку, для зміцнення формування етичної поведінки в цифровій бухгалтерській освіті українські університети повинні впроваджувати вдосконалені програми наставництва, які поєднують студентів з практикуючими фахівцями,

створювати дослідницькі центри, орієнтовані на етику, які займаються сучасними цифровими викликами, та розробляти комплексні рамки оцінки, які оцінюють етичне прийняття рішень поряд з технічною компетентністю. Крім того, розширення міжнародних партнерств за межі поточної співпраці з Німеччиною з метою включення різноманітних глобальних перспектив, впровадження обов'язкових вимог щодо сертифікації з етики та створення платформ для співпраці між промисловістю та академічними колами ще більше підвищить якість етичної освіти. Наслідки для професійного бухгалтерського сектору України до 2026 року включають поліпшення дотримання нормативних вимог, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та зміцнення довіри громадськості до фінансової звітності, що сприятиме економічному відновленню країни та досягненню цілей інтеграції в ЄС, а також утвердженню України як лідера в галузі етичних цифрових бухгалтерських практик.

Література:

1. Fundamental role of the International Education Standards issued by IFAC in capacity building of Accountants and Auditors | Centre for Financial Reporting Reform. *Home | Centre for Financial Reporting Reform*. URL: https://cfrr.worldbank.org/news/fundamental-role-international-education-standards-issued-ifac-capacity-building-accountants

2. Остапенко, Р., Поливана, Л., & Мазоренко, М. (2025). Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. Via Economica, (9), 62-70. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9

3. Ukraine: Digital transformation of education as a strategic path to resilience and innovation. *What is Eurydice?*. URL: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-digital-transformation-education-strategic-path-resilience-and-innovation

4. Кафедра обліку, аналізу і контролю економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка. Освітні програми «Digital Accounting, Business Consulting and Audit», «Accounting and Analysis». Available URL: https://econom.lnu.edu.ua/department/obliku-i-audytu

5. Educational Programme «Digital Accounting». *Київський національний економічний університет*. URL: https://oef.kneu.edu.ua/en/depts8/k_audytu/ka_OP_bak/ka_OP_bakdigta/

6. Бірченко Н. О., Остапенко Р. М. Аналіз впливу інформаційних систем та технологій на автоматизацію облікових процесів і моделювання. *Український економічний часопис*. 2025. № 11. С. 15–21. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-2

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ: ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ

Павлючок Т.А., здобувач вищої освіти*
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Зміна орієнтації системи управління в організаціях торгівлі з централізованої на ринкову вимагає перегляду багатьох аспектів бухгалтерського обліку та зміни традиційних уявлень про цю функцію в системі управління мікроекономікою організації, а це, у свою чергу, передбачає зміну у формуванні та використанні облікової інформації.

Удосконалення механізму управління вітчизняною економікою стоїть в одному ряду з іншими питаннями сучасної економічної політики держави. Вітчизняна практика перехідного періоду та зарубіжний досвід показали, що впровадження та розвиток різноманітних форм власності, зміна економічних взаємин між господарськими партнерами та економічна самостійність неможливі без ідеологічно нових облікових теоретичних досліджень та їх реалізації у практиці, спрямованих на інтеграцію обліку у системах внутрішньогосподарського управління суб'єктів торгівлі. Серед пріоритетних завдань бухгалтерського обліку важко переоцінити актуальність та об'єктивну необхідність формування повної, корисної економічної інформації, яку розуміють працівники управління всіх рівнів, а також інвестори, покупці, податкові органи, банківські структури.

У розробку питань теорії та методології управлінського обліку у вітчизняній економіці значний внесок зробили вітчизняні вчені - П. Атамас, Р. Бруханський[1], Т. Кулініч, І. Шепель[2], Н. Гавриленко[3-5], Н. Козіцька[6] та інші.

Облік у системі управління організаціями торгівлі не лише джерелом інформації про об'єкти управління, а й інструментом оперативного контролю над їх станом. Під час розробки методології обліку збутових витрат на торгівельних підприємствах не можна, на нашу думку, обмежитися лише бухгалтерським обліком. Перед обліком стоїть завдання посилити оперативні та аналітичні властивості, дати необхідні дані для ухвалення рішення. У зв'язку з цим ми дійшли висновку, що є необхідним і доцільним створення в доповнення до загального обліку системи управлінського обліку для реалізації завдань

* *Науковий керівник – Гавриленко Н.В., к.е.н., доцент*

внутрішньогосподарського управління організаціями торгівлі.

Значення управлінського обліку полягає у попередженні ще на стадії прийняття управлінських рішень нераціональних та неефективних господарських операцій, виявлення оптимальної організації господарської діяльності суб'єктів торгівлі.

Підвищення ефективності облікових робіт можливе за сучасних умов лише з урахуванням комп'ютерних технологій обробки інформації. Більшість бухгалтерських програм орієнтовані в основному на підготовку фінансової звітності для зовнішніх користувачів, а не для забезпечення їх інформацією. Таким чином, для підвищення якості облікової інформації та спрощення техніки її обробки доцільно впроваджувати при організації управлінського обліку комп'ютерні технології.

Одним із основних недоліків бухгалтерського обліку збутових витрат у роздрібній торгівлі є те, що їх враховують поза зв'язком зі структурою товарообігу, а це, як відомо, обмежує можливості зниження витрат на продаж та зростання рентабельності.

Для розробки конкретних заходів з економії витрат, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням, продажем окремих груп товарів потрібні дані про потоварну витратоємність. Характерно, що з організацією обліку потоварних витрат може виявитися багато неврахованих резервів зниження витрат, підвищаться контрольні функції бухгалтерського обліку.

Найважливішими резервами зниження витрат продажів є: збільшення обсягу товарообігу; упорядкування шляхів транспортування товарів; скорочення ланності; запровадження нових прогресивних методів торгівлі; виявлення різних втрат матеріальних цінностей; відхилень, порушень розрахунково-фінансової динаміки; використання у торгівлі досягнень технічного прогресу та підвищення продуктивності праці.

У роздрібній торгівлі фінансовий облік формує узагальнену інформацію про матеріальні, трудові та фінансові витрати по підприємству в цілому, за видами або групами товарів. Облік витрат за центрами відповідальності в Україні поки що не налагоджений. Протягом тривалого часу витрати враховували так званим котловим способом. На жаль, «котлове» узагальнення та подальше розподілення витрат характерно для практики більшості підприємств торгівлі. Як би виправдовуючи практику ведення «котлового» обліку витрат на продаж у торгівлі, окремі економісти пояснюють це тим, що в промисловості можна віднести прямо на виробництво кожного конкретного виду виробу більше 3/4 всіх витрат, у торгівлі ж частка прямих витрат значно

менше.

Зрозуміло, що така постановка бухгалтерського обліку не забезпечує підтримку управлінських рішень оперативною та поточною інформацією про витрати за місцями виникнення витрат (місце виникнення витрат -підприємство, вид діяльності, відділ, секція, склад тощо) та показники ефективності діяльності, про витрати своїх підрозділів за однорідними елементами та статтями витрат, про дотримання ними певних граничних норм.

Бухгалтерський облік на підприємствах роздрібної торгівлі не забезпечує визначення реального внеску кожного підрозділу до загальних результатів діяльності організації. Глибока поінформованість керівників є найважливішим чинником підвищення ефективності системи управління. На підприємствах роздрібної торгівлі, як і інших галузях економіки, основними об'єктами управлінського обліку переважно є витрати на продаж та результати діяльності як всього підприємства, так і його окремих структурних підрозділів. Тому для управлінського обліку у роздрібній торгівлі особливу увагу необхідно звернути на центри відповідальності – структурні підрозділи, які очолюють керівники, що несуть відповідальність за результати їхньої роботи.

Аналіз фінансово-економічного стану торгівельного підприємства «Арктика» (м. Первомайськ, Миколаївська область) показав, що однією з основних причин його кризових явищ є розробка бюджетів економічного розвитку та аналіз його діяльності. Основна причина невдач бізнесу – брак контролю з боку керівника у таких ситуаціях, як:

- плану немає або план нереалістичний;
- фактичні величини неправильні, приходять із запізненням чи відсутні;
- не приймається жодних дій, коли фактичні величини відрізняються від планових.

Складання бюджетів не є нововведенням для нашої країни. Тому вважаємо доцільним вивчати минулий досвід планування і переносити їх у реальність. Процес планування нерозривно пов'язаний з процесом контролю. При організації управлінського обліку важливе значення має чіткий розподіл та зарахування витрат організацій за центрами відповідальності. Ми пропонуємо для контролю за діяльністю центрів відповідальності на торгівельних підприємствах запровадити спеціальну шахову відомість, за рядками та стовпцями якої відкладаються види витрат та центри відповідальності, а на перетині відповідних рядків та стовпців зазначаються суми витрат. Якщо будь-які витрати неможливо

безпосередньо віднести на жоден центр відповідальності, їх слід розподілити пропорційно до обраної бази.

Література:

1. Атамас П.Й., Атамас О.П., Бруханський Р.Ф.Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект : колективна монографія у 2 т. /за ред. П.Й.Атамас. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013 – Т.1. – 358 с.
2. Кулініч Т., Shepel I., Havrylenko N. Розвиток управлін - ського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. Економічний аналіз. 2021, т. 31, № 1. 17–24 с.
3. Гавриленко Н. Сегменти господарської діяльності в обліковій політиці: управлінський аспект. Економічний простір. 22. № 181. С. 197–201. URL: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6537.
4. Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Козіцька Н. О. Застосування методичних аспектів управлінського обліку на підприємствах одиничного та дрібносерійного виробництв. Економічні науки : вісн. ДНДІСЕ. 2021. № 1 (03). С. 109–115. URL: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4686.
5. Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Козіцька Н. О. Оцінка результативності управлінського обліку, аналізу та контролю витрат. Accounting, analysis and audit activities of the enterprises: problems, trends, prospects. 2016. С. 18–27.
6. Kozitska N. Management accounting and internal economic of Production processes. Cambridge journal of education and science. 2015. Vol. 2, no. 14. P. 321–329. URL: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5772.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОЛЬФ-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

Растворцев Р.А., аспірант
Національний університет фізичного виховання і спорту України
Хіменес Х.Р., доктор наук з фізичного виховання і спорту, доцент
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Зростання популярності гольфу як виду фізичної активності спостерігається як у світі загалом, так і в Україні зокрема. Дослідники пов'язують цю тенденцію з позитивними психосоматичними ефектами занять гольфом на різні аспекти здоров'я та життєдіяльності людини, в тому числі фізіологічний і психоемоційний стан, когнітивні функції, здатність до релаксації та самоефективність.

Сучасні тенденції розвитку гольф-індустрії засвідчують розширення цільової аудиторії гравців і охоплення різних вікових груп (дітей, молоді, осіб середнього та старшого віку). При цьому гольф

дедалі частіше розглядається не лише як вид спорту, а й як форма фізичної активності, рекреації, психофізичного відновлення та реабілітації, у тому числі для військовослужбовців. За даними іноземних досліджень, значну частку учасників гольф-клубів (від 35 до 50%) становлять представники розумової праці, серед яких офісні працівники та менеджери різних ланок управління [1].

В Україні гольф почав набирати популярності відносно нещодавно, з початку 2000-х років: створена Федерація гольфу України, зароджуються гольф-клуби, у найбільших містах країни (Києві, Харкові, Львові), побудовані повноформатні гольф-центри з інфраструктурою світового рівня, українські гольфісти аматори приймають участь в європейських та світових змаганнях, проводяться інші заходи національного та світового рівня.

Федерація гольфу України у співпраці з університетами фізичної культури та спорту, спілками готельної індустрії, туризму та курортної справи, громадськими організаціями та реабілітаційними центрами активно досліджує кращі світові гольф-практики, інновації в гольф-індустрії, проектуванні гольф-центрів, підготовці професійних гольфістів та аматорів, враховуючи зростаючу кількість офісних працівників. За результатами цих досліджень розробляються методичні рекомендації щодо популяризації гольфу для різних верств населення, проводяться змагання, майстер-класи, навчальні курси.

Численні світові дослідження свідчать, що сучасні суспільства стикаються з багатьма чинниками нездорового способу життя: мала рухливість, коротке перебування на свіжому повітрі, недостатній контакт з природним середовищем, значні стреси та концентрація зорової уваги, замкнуте оточення, тощо. Негативні чинники призводять до зниження фізичного та психоемоційного здоров’я, збільшення захворювань серцево-судинної та дихальної систем, опорно-рухового апарату, зниження функціональних можливостей загалом, зростання стресів, тощо. [1, 3]

Водночас, дослідження доводять, що регулярна фізична активність в природному середовищі забезпечує позитивні переваги для фізіологічного, психічного та соціального здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), регулярна фізична активність зменшує ризик смертності від серцево-судинних захворювань на 35% і ризик розвитку цукрового діабету на 42%, суттєво підвищує настрій, зменшує рівень стресу та депресії, поліпшує якість сну, підвищує самооцінку та інші позитивні характеристики організму людини.

Результати досліджень Гарвардського університету свідчать про те, що особи, які регулярно займаються гольфом, мають нижчий ризик

розвитку депресії. Встановлено також, що систематична фізична активність сприяє формуванню соціальних зв'язків, підвищенню самооцінки та створенню позитивного соціально-психологічного клімату [2].

Дослідження Оксфордського університету підтверджують, що участь у спортивних клубах і групових тренуваннях суттєво підвищує ймовірність встановлення стійких соціальних контактів і отримання соціальної підтримки. Зокрема, гольф-клуби виступають середовищем формування соціально активних груп і неформальних об'єднань. Важливо зазначити, що гольф є видом фізичної активності, корисним для представників усіх вікових категорій, що визначає його потенціал як інструменту збереження здоров'я впродовж усього життя [3].

Практичні дослідження засвідчують, що одним із ключових чинників популяризації гольф-культури, залучення нових учасників та утримання наявних є переосмислення сприйняття гольфу, його позиціонування не лише як елітарного виду спорту, а й як доступної форми масової фізичної та рекреаційної активності. Особливого значення це набуває в контексті залучення осіб, які не займаються гольфом професійно.

Другим стратегічно важливим напрямом розвитку є формування та вдосконалення національної системи управління гольфом, що охоплює кілька взаємопов'язаних складових: розвиток галузевої освіти та професійну підготовку фахівців (інструкторів, тренерів, спортсменів, менеджерів гольф-клубів, організаторів змагань і заходів), а також проєктування й будівництво сучасної гольф-інфраструктури відповідно до європейських і міжнародних стандартів.

Важливо враховувати, що становлення та розвиток гольф-індустрії стикається з конкуренцією з іншими видами спорту, тому перед гольф-менеджментом постає стратегічне завдання відтворити та утримувати фундаментальний потенціал гольфу як унікальний інструмент здорового способу життя в його поліфункціональності, поєднання фізичної, психоемоційної та рекреаційної складових.

Такі підходи до формування стратегії розвитку гольфу особливо актуальні для України, де гольф знаходиться лише на початковому етапі розвитку, але має значний потенціал для поширення. Орієнтовні статистичні розрахунки демонструють, що в Україні за даними гольф-клубів налічувалось близько 1 тис. гравців, та не більше 5 тис. початківців, що є недостатнім і вимагає зміни парадигми до гольф-культури.

З метою популяризації гольфу нами у співпраці з громадськими організаціями та європейськими гольф об'єднаннями розроблена ступенева програма розвитку гольф-культури та спорту для декількох

рівнів: гольф-освіта, дитячий та юнацький гольф, масова гольф-культура для широких верств населення (аматорів, любителів), професійний гольф для спортсменів, учасників змагань, інструкторів та тренерів. Важливим кроком при цьому є зміна ставлення до гольфу, не лише як до спорту, а і як до масової оздоровчої культури, що створить фундаментальне підгрунтя для комплексного багаторівневого розвитку гольфу.

Хоча міжнародні Асоціації гольфу та провідні гольф-центри світу мають вікову усталену практику функціонування гольфу та напрацювання стратегій його розвитку, експерти та науковці доходять висновку, що справжній потенціал гольфу ще не розкрито, але поєднання традицій та інновацій в гольф-культурі призводить до синергетичних ефектів здорового образу життя, спорту та відновлення людини, що є запорукою успішного та сталого розвитку гольф-індустрії.

Література:

1. World Health Organization (WHO). (2020). Physical activity. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity;

2. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2020). Sleep and Sleep Disorders. https://www.cdc.gov/sleep/index.html

3. Unlocking Golf's True Potential - Global Customer Insights" (2014),

World Health Organization. Global recommendations on physical activity for health. Geneva: WHO; 2010.

ОПТИМІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ У КОНТЕКСТІ ESG-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сіренко І.О., аспірант
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0003-2511-3247
Лега О.В., кандидат економічних наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0989-8000

Матеріальні потоки посідають ключове місце у формуванні ресурсного потенціалу підприємства, визначаючи ефективність використання виробничих факторів, якість логістичних рішень та рівень стабільності операційних процесів. Вони охоплюють комплекс переміщень, трансформацій і споживання матеріальних ресурсів, що формують основу виробництва, забезпечують реалізацію стратегічних

цілей та впливають на конкурентоспроможність підприємства [1]. У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринків, ускладнення ланцюгів постачання та підвищення вимог до прозорості бізнес-процесів оптимізація матеріальних потоків виходить за межі суто операційної функції та перетворюється на елемент стратегічного управління.

Розширення концепції відповідального ведення бізнесу спричинило переорієнтацію підходів до матеріально-ресурсного забезпечення, де інтеграція ESG-факторів стала необхідною умовою стійкого розвитку [2]. Екологічні критерії впливають на вибір постачальників, структуру ресурсів, використання відновлюваних чи вторинних матеріалів, а також на скорочення вуглецевого сліду логістичних операцій [3]. Соціальні аспекти охоплюють безпеку праці, етичність поставок, умови взаємодії з контрагентами й відповідальність за вплив на локальні громади. Управлінські фактори визначають прозорість процесів закупівлі, внутрішній контроль, антикорупційні процедури та здатність підприємства формувати стійкі ланцюги постачання.

Актуальність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему організації матеріальних потоків зумовлена переходом світових ринків до стандартів сталого виробництва, посиленням інвестиційних вимог щодо ESG-показників та необхідністю мінімізації операційних ризиків. Оптимізація логістики, закупівель та виробничих процесів у межах ESG-стратегії дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити кількість втрат і відходів, забезпечити безперервність постачання та сформувати нову якість корпоративної відповідальності [4]. З огляду на це управління матеріальними потоками перетворюється на важливий інструмент зниження екологічного навантаження, підсилення соціальної стійкості та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Матеріальні потоки охоплюють рух сировини, комплектуючих, півфабрикатів, готової продукції та відходів у межах повного життєвого циклу, визначаючи рівень ресурсоефективності, обсяг енергоспоживання, собівартість виробництва та масштаб екологічних втрат. Їх раціональна організація забезпечує мінімізацію невиробничих витрат, скорочення обігових запасів, оптимізацію логістики й підвищення прозорості ланцюгів постачання.

Структурний аналіз ключових елементів матеріальних потоків подано у табл. 1, що дає змогу системно оцінити напрями вдосконалення та визначити зони інтеграції ESG-принципів у логістичні й виробничі процеси.

Таблиця 1

Структура матеріальних потоків підприємства та можливості інтеграції ESG-підходів

Характеристика та зміст	Ключові показники та ризики	Можливості інтеграції ESG-підходу
Вхідні потоки (сировина, комплектуючі, матеріали)		
Забезпечують підприємство ресурсами для виробництва; формують основу собівартості.	Якість сировини, екологічний слід постачальників, частка вторинних матеріалів, логістичний ризик, ціна закупівель.	Екологічний аудит постачальників; вимога етичних стандартів поставок; вибір низьковуглецевих транспортних рішень; зростання частки рециклінгу.
Внутрішні виробничі потоки		
Охоплюють процеси переміщення, обробки, трансформації ресурсів у межах виробництва.	Витрати енергії, рівень відходів, технологічні втрати, ефективність маршрутів, час проходження операцій.	Впровадження енергоощадних технологій; цифровий моніторинг; моделювання процесів; мінімізація відходів за принципом circular economy.
Проміжні складські та логістичні потоки		
Регулюють обіг матеріалів між операціями, складами й виробничими ділянками.	Надлишкові запаси, обіговість, втрати від неефективного зберігання, рівень облікових помилок.	Оптимізація запасів; автоматизація складів; створення «зелених» логістичних маршрутів; зниження використання пакувальних матеріалів.
Вихідні потоки (готова продукція)		
Результат виробничих процесів; основа доходів підприємства.	Собівартість одиниці продукції, транспортні витрати, якість, рекламації.	Впровадження екодизайну; відповідальне пакування; мінімізація екологічного впливу доставки.
Потоки відходів і побічних продуктів		
Утворюються внаслідок виробництва; можуть бути перероблені, утилізовані або повторно використані.	Обсяги відходів, витрати на утилізацію, вплив на довкілля, штрафні ризики.	Програми рециклінгу; переробка побічних продуктів; впровадження zero-waste підходів; екопросвіта персоналу.
Інформаційно-аналітичні потоки		
Дані про рух матеріалів, облік, контроль, планування; інтеграція в ERP/MES.	Точність даних, своєчасність аналітики, рівень автоматизації.	Використання цифрових двійників, AI-аналізу та платформ управління даними; прозорість у звітності та аудиті.

Джерело: побудовано за [1-4]

Узагальнення даних засвідчує, що матеріальні потоки є багаторівневою системою, у якій кожен компонент формує власний

набір операційних, екологічних та управлінських ризиків. Вхідні, внутрішні виробничі та логістичні процеси визначають інтенсивність використання ресурсів, масштаб викидів, рівень відходів та залежність підприємства від стійкості ланцюгів постачання.

Вихідні потоки та система поводження з відходами безпосередньо впливають на екологічну репутацію, енергоємність продукції та відповідність вимогам ринку щодо сталого виробництва. Інформаційно-аналітичний супровід матеріальних потоків виступає ключовою умовою прозорості та контрольованості процесів, забезпечуючи можливість комплексної оцінки ESG-показників на всіх етапах руху ресурсів.

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему матеріальних потоків дозволяє підприємству переходити від реактивного до проактивного управління, формуючи нову якість ресурсоефективності та відповідальності. Поєднання оптимізації логістики, впровадження енергоощадних технологій, цифрового моніторингу, рециклінгу та прозорих управлінських процедур створює основу для формування стійких ланцюгів постачання, зниження екологічного навантаження та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, управління матеріальними потоками у контексті ESG-стратегії перетворюється на комплексний інструмент підвищення ефективності та довгострокової конкурентоспроможності, забезпечуючи одночасно економічні, екологічні та соціальні переваги.

Література:

1. Лега О. В., Сіренко І. О., Тараненко Я. І. Управління процесами постачання матеріально-технічних ресурсів: теоретичні засади та практичні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 40–49. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.40-49

2. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеін Є. С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 95–104. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-10S

3. Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115

4. Лега О. В., Тараненко Я. І. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 154–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23

Секція

Маркетингові стратегії та управління комунікаціями в умовах глобалізації та цифрової трансформації

ENTREPRENEURIAL FINANCIAL LITERACY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF FAMILY-OWNED SMEs IN LIBERIA: A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW

Adewole Elijah Adesokan
Daugavpils University

Small and medium-sized enterprises (SMEs) owned by families are predominant in Liberia. They create employment, reduce poverty, and, by extension, contribute to economic growth. Nevertheless, they encounter many problems, including low entrepreneurial financial literacy, which impedes their long-term sustainable development. This paper reviews current literature on the nexus of financial literacy, family firm dynamics, and sustainable development of SMEs in Liberia and other emerging economies in West Africa. The study surveys peer-reviewed publications from 2015 to 2025 to examine financial literacy through financial knowledge, financial behavior, and financial attitude, and their influences on SME performance and sustainability. The results suggest that financial literacy have a significant impact on entrepreneurs' abilities in many areas, including access to formal credit, financial decision-making, financial management, and improved business resilience. This means entrepreneurs with deeper financial knowledge; show disciplined financial behaviors, and maintains financial attitudes that promote sustainability. While the work reveals access to finance, succession planning, and the structure of governance as factors critical to the sustainability of family SMEs, it notes low financial literacy and the associated challenges, like inadequate access to formal finance and poor digital infrastructure, as the critical constraints to the development of SMEs in Liberia. To address these problems, it suggests the introduction of targeted human capital development, expansion of digital financial services, improvement of institutions, and support for market growth. It recommends that these solutions become formal policies that will cater to the needs of all genders and involve public-private partnerships (PPP) to promote financial inclusion and sustainable SME development. As the study reveals, for the sustainable development of family SMEs in Liberia to become a reality, constraints must be addressed and financial literacy strengthened through collective efforts of stakeholders, including financial institutions, government agencies, civil society organizations, and development partners.

SELF-CONTROL, PRESENT BIAS, AND OVER-INDEBTEDNESS AMONG YOUNG ADULTS: AN ECONOMIC FRAMEWORK

Umer Qadir Sofi
Daugavpils University
JEL Classification: O12, D12, D91

Youth over indebtedness is a growing welfare issue in both developed and developing economies; however, the micro-economic processes that drive the accrual of unsustainable debt by young adults have not been well theorized. The current models of household borrowing are inclined to assume self-control as a constant individual variable and bias as a constant background factor, thus leaving a limited policy space and mostly reduced to interest-rate ceilings and disclosure requirements. The current paper builds on a theoretical framework, which integrates quasi-hyperbolic discounting and the dual-self model of self-control to explain how present bias and poor management of temptation combined can cause a series of impulsive consumption choices, which over time become excessive debt. The main contribution of the research is that it introduces a typology of borrowers, dividing them into three types: the sophisticated borrower, who anticipates a future failure in self-control correctly and as a result alters the current borrowing; the naive borrower, who does not; and the partially sophisticated borrower, who is situated between the two extremes. This typology produces unique predictions about the patterns of debt-accumulation, adoption of commitment devices, and responsiveness to the policy interventions. Economic literacy is then made formal as a process that brings the borrowers out of the naive to the sophisticated level by increasing the accuracy of the perception of the compound-cost and adjusting the beliefs regarding the future self-control. The suggested framework provides propositions that are testable and implies credit-education design, buy-now-pay-later (Buy Now Pay Later) disclosure regulation, and debt-counselling programmes targeting..

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Бєляєв О.І., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0003-0212-8895

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються глобалізацією, посиленням конкуренції та цифровою трансформацією економіки, що істотно ускладнює процеси прийняття управлінських рішень. За таких обставин маркетингова політика підприємства набуває стратегічного значення та виходить за межі суто інструментального використання маркетингових засобів. Вона дедалі більше розглядається як складова системи менеджменту, що забезпечує узгодження поведінки підприємства на ринку з його довгостроковими цілями розвитку.

Еволюція підходів до управління маркетинговою політикою відображає зміну ролі маркетингу в діяльності підприємства – від операційної підтримки збуту до інтегрованого механізму формування конкурентних переваг. У сучасних умовах виникає потреба в систематизації відповідних концепцій та визначенні логіки їх розвитку.

Метою даної роботи є узагальнення еволюції концепцій управління маркетинговою політикою підприємства та окреслення сучасних тенденцій їх трансформації.

Перші систематизовані уявлення про управління маркетинговою політикою сформувалися в межах інструментального підходу, що отримав розвиток у працях Ф. Котлера та інших представників класичної маркетингової школи. У межах цього підходу маркетингова політика ототожнювалася з управлінням елементами комплексу маркетингу 4P (product, price, place, promotion) та розглядалася як сукупність рішень щодо оптимального поєднання зазначених інструментів для досягнення ринкових цілей. Основний акцент робився на виборі та комбінуванні маркетингових засобів, спрямованих на формування попиту й стимулювання збуту.

Інструментальна концепція відповідала умовам відносно стабільного ринкового середовища та обмежені можливості інформаційних систем підприємств. Вона забезпечила формування базових принципів маркетингового управління, однак мала переважно операційний характер і не передбачала глибокого впровадження

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

маркетингових рішень у систему стратегічного менеджменту. Унаслідок цього маркетингова політика часто реалізовувалася фрагментарно та була орієнтована на короткострокові результати, що обмежувало її здатність забезпечувати довгострокову конкуренто-спроможність підприємства.

Подальший розвиток теорії маркетингу зумовив формування стратегічної та ринково-орієнтованої концепції управління маркетинговою політикою, що отримала відображення у працях Ж.-Ж. Ламбена та інших дослідників стратегічного маркетингу. У межах цього підходу маркетингова політика розглядається вже не лише як набір інструментів впливу на ринок, а як механізм реалізації довгострокової стратегії підприємства. Акцент зміщується з оптимізації окремих елементів комплексу маркетингу на формування стійких конкурентних переваг, вибір цільових сегментів, позиціонування та забезпечення цінності для споживача.

Стратегічна концепція посилила роль аналітичних даних для забезпечення маркетингових рішень і сприяла інтеграції маркетингової політики з процесами стратегічного планування. Водночас навіть у межах цього підходу маркетингова політика здебільшого розглядалася як функціональна складова діяльності підприємства, що не завжди забезпечувало її повну узгодженість із фінансовими, виробничими та організаційними процесами. Це зумовило необхідність подальшого розвитку концептуальних засад управління маркетинговою політикою на основі системного бачення підприємства.

Подальше ускладнення ринкового середовища та зростання взаємозалежності управлінських рішень зумовили формування системної концепції управління маркетинговою політикою. Спираючись на положення загальної теорії систем Л. фон Берталанфі, підприємство почало розглядатися як відкрита соціально-економічна система, що складається з взаємопов'язаних підсистем. У цьому контексті маркетингова політика трактується як складова загальної системи менеджменту, яка забезпечує взаємодію підприємства з ринковим середовищем та трансформацію ринкових сигналів у внутрішні управлінські рішення. Такий підхід передбачає узгодження маркетингових рішень із фінансовою, виробничою та інноваційною політиками підприємства, а також орієнтацію на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Логічним продовженням системного бачення став процесний підхід до управління, що отримав розвиток у працях В. Е. Демінга та концепціях управління якістю. Відповідно до цього підходу управління маркетинговою політикою розглядається як безперервний цикл

взаємопов'язаних етапів – аналізу, планування, реалізації, контролю та коригування рішень. Його практичним інструментом виступає цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), який передбачає планування маркетингових заходів, їх реалізацію, оцінювання результатів та подальше вдосконалення на основі зворотного зв'язку. Процесне трактування підвищує керованість маркетингової діяльності, забезпечує систематичність прийняття рішень і сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас реалізація системно-процесної концепції потребує високого рівня управлінської культури, формалізованих процедур і чіткої координації між підрозділами, що ускладнює її практичне впровадження.

Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується переходом до системно-цифрової концепції управління маркетинговою політикою, що формується під впливом цифрової трансформації економіки та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Провідні консалтингові та аналітичні компанії, зокрема McKinsey та Gartner, наголошують на формуванні data-driven організацій, у яких стратегічні та операційні рішення ґрунтуються на системному аналізі інформації. У цих умовах маркетингова політика набуває ознак системно-цифрового управлінського механізму, інтегрованого в єдину інформаційно-аналітичну архітектуру підприємства.

На відміну від попередніх концепцій, цей сучасний підхід передбачає не лише використання окремих цифрових інструментів (CRM-систем, бізнес-аналітики, автоматизованих платформ комунікації), а насамперед трансформацію логіки прийняття маркетингових рішень. Центр управління зміщується від інтуїтивного або фрагментарного реагування до аналітично обґрунтованого прогнозування та моделювання ринкової поведінки. Важливим елементом стає поняття цифрової зрілості управління, що відображає рівень формалізації процесів, інтеграції маркетингової політики в систему менеджменту та здатності підприємства використовувати дані для стратегічного розвитку.

Таким чином, сучасна концепція управління маркетинговою політикою поєднує системність, процесність і аналітичну обґрунтованість прийняття рішенньь, формуючи якісно новий етап її еволюції. Ефективність маркетингової політики визначається не кількістю застосованих інструментів, а рівнем узгодженості управління, координації та використання інформаційних ресурсів у процесі прийняття рішень.

Еволюція концепцій управління маркетинговою політикою відображує ускладнення ринкового середовища та зміну ролі

маркетингу в діяльності підприємства. Інструментальна модель зосереджувалася на оптимізації елементів комплексу маркетингу, стратегічна – на формуванні довгострокових конкурентних переваг, а системно-процесний підхід забезпечив інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему менеджменту та їх безперервне вдосконалення. Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується становленням системно-цифрової моделі управління, що поєднує системність, процесність і аналітичну обґрунтованість рішень на основі використання даних. У результаті маркетингова політика трансформується з функціонального інструменту у стратегічно інтегрований управлінський механізм, здатний забезпечувати адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Узагальнення ключових характеристик розглянутих концепцій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція концепцій управління маркетинговою політикою підприємства

Концепція	**Ключовий акцент**	**Роль маркетингової політики**	**Основне обмеження**
Інструментальна	Управління 4P	Сукупність маркетингових інструментів	Фрагментарність, операційність
Стратегічна	Конкурентні переваги	Реалізація ринкової стратегії	Недостатня інтеграція з системою менеджменту
Системна	Підсистема управління	Узгодження з іншими політиками підприємства	Складність координації
Процесна	Управлінський цикл (PDCA)	Безперервне вдосконалення	Високі вимоги до формалізації
Системно-цифрова	Data-driven управління	Інтегрований аналітичний механізм	Потреба у цифровій зрілості

Література:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 714 p.

2. Lambin J.-J. Market-driven management: Strategic and operational

marketing. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2012. 606 p.

3. Bertalanffy L. von. General system theory: Foundations, development, applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p.

4. Deming W. E. Out of the crisis. Cambridge, MA : MIT Press, 1986. 507 p.

5. The data-driven enterprise of 2025 / McKinsey & Company. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025 (дата звернення: 04.02.2026).

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ

Віленський Н.О. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Розвиток цифрових технологій істотно змінив характер маркетингової діяльності організацій, зумовивши переосмислення ролі інтернет-комунікацій у формуванні ринкової присутності, сприйняття брендів і взаємодії зі споживачами. Інтернет-маркетинг у цьому контексті є складним багатовимірним процесом, що інтегрує інформаційні, комунікаційні та брендингові рішення в єдину систему просування та позиціонування. Саме через цифрові канали сьогодні відбувається основна частина контактів між організацією та її цільовими аудиторіями, що суттєво підвищує значущість маркетингових комунікацій у мережевому просторі [4].

Формування маркетингових повідомлень в інтернеті ґрунтується на специфічних характеристиках цифрового середовища, серед яких варто виокремити інтерактивність, оперативність обміну інформацією та можливість персоналізованої взаємодії. При цьому інтернет-маркетинг відрізняється від традиційних форм просування насамперед способом організації комунікації, яка набуває двостороннього характеру та передбачає активну участь споживача у формуванні інформаційного поля бренду [1]. Унаслідок цього змінюється як структура маркетингових повідомлень, так і підходи до управління брендом у цифровому просторі.

Маркетингові комунікації в інтернеті виконують важливу функцію формування цілісного уявлення про бренд, оскільки саме через цифрові платформи відбувається регулярний контакт із цільовими аудиторіями. Дослідження свідчать, що ефективність таких

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

комунікацій значною мірою залежить від узгодженості повідомлень, візуальних образів і змістових акцентів, які транслюються через різні онлайн-канали [2]. У цьому зв'язку особливого значення набуває координація маркетингових дій у межах цифрового простору, що дає змогу уникнути фрагментарності сприйняття бренду.

Окрему роль у цифровому середовищі відіграють технологічні бренди, які стають активними агентами змін, формуючи нові моделі взаємодії зі споживачами, адже саме вони часто визначають напрями цифрової трансформації та впливають на економічне зростання, задаючи стандарти комунікації, сервісу та клієнтського досвіду [3], що зумовлює зростання ролі брендингу як засобу формування довіри в умовах високої інформаційної насиченості.

Управління брендом у цифровому просторі ґрунтується на цілеспрямованій роботі з онлайн-каналами, змістовим наповненням і комунікаційними форматами, що формують впізнаваність та дозволяють відмежувати бренд від конкурентних пропозицій. Бренд-менеджмент у сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із маркетинговими рішеннями, орієнтованими на підтримку цілісного образу бренду в цифровому середовищі, у межах якого кожен інформаційний контакт впливає на загальне сприйняття організації та закріплення відповідних асоціацій [5].

Формування та просування нового бренду в інтернеті характеризується власною специфікою, що зумовлює потребу в поетапному вибудовуванні комунікацій і поступовому закріпленні брендових уявлень у свідомості споживачів. Управління цим процесом передбачає узгодження маркетингових рішень і постійне врахування реакцій аудиторії, оскільки цифрове середовище відзначається високою швидкістю оновлення інформації та зміною споживчих очікувань [6].

У ширшому вимірі цифрової трансформації просування бренду постає як складова економічного механізму підвищення конкурентних позицій організацій, що функціонують у просторі європейської та світової інтеграції. Використання цифрових каналів просування створює можливості для посилення присутності бренду та формування тривалих зв'язків із цільовими аудиторіями на основі комплексного застосування маркетингових комунікацій [7].

Отже, інтернет-маркетинг і маркетингові комунікації в цифровому середовищі є важливими факторами формування брендів і забезпечення їх ринкової присутності, а системна робота з цифровими каналами, контентом і комунікаційними форматами створює умови для послідовного розвитку бренду та зміцнення його позицій у сучасному соціально-економічному просторі.

Література:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika. O. (2021) Essential characteristics of internet marketing. *«Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of VII International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, April 15, 2021)* / Financial And Economic Scientific Union, pp. 33–36.
2. Zaika S., Kuskova S., Zaika. O. (2021) Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientific-practical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania).* Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 98–102.
3. Андрощук Г. О. Роль технологічних брендів у цифровій трансформації та економічному зростанні. *Наука, технології, інновації*. 2021. №3. 60–68.
4. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1
5. Гопка Л. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Економіка та управління. 2024. №4. С. 15–22.
6. Громова О. Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868
7. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Середа О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ

Вовака Е.В. здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні організації функціонують у просторі постійної взаємодії між людьми, де обмін інформацією, узгодження позицій і прийняття управлінських рішень відбуваються безперервно. У таких умовах конфліктні ситуації стають закономірним явищем, яке потребує усвідомленого управлінського впливу. Від того, як саме вибудовується робота з ними, залежить стабільність внутрішніх відносин і здатність організації розвиватися в межах соціально-економічної системи.

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

Комунікації відіграють визначальну роль у формуванні передумов виникнення конфліктів означеного типу. Передавання інформації, тлумачення повідомлень і спосіб зворотного зв'язку безпосередньо впливають на сприйняття управлінських рішень та поведінку учасників взаємодії. У цифровому просторі ці процеси набувають нових рис, адже контакт між людьми часто здійснюється опосередковано, без безпосереднього особистого спілкування, що змінює характер взаєморозуміння та посилює ризик неправильного тлумачення змісту повідомлень [1].

Дослідження у сфері управління підтверджують, що конфліктні ситуації найчастіше виникають не через відмінність інтересів як таку, а через порушення комунікаційної послідовності. Нечіткість формулювань, запізніла передача інформації або ігнорування позиції співрозмовника створюють напруження, яке поступово трансформується у відкритий конфлікт. За таких умов важливою стає здатність керівництва своєчасно розпізнавати джерела напруження та коригувати комунікаційні потоки [2].

Управління конфліктними ситуаціями передбачає не усунення суперечностей будь-якою ціною, а їх упорядкування в межах організаційної взаємодії. Конфлікт може виконувати сигнальну функцію, вказуючи на наявність проблем у розподілі повноважень, обміні інформацією або координації роботи. Саме тому важливо розглядати його як елемент управлінського процесу, а не як виключно негативне явище [3].

Значну роль у цьому контексті відіграє культура спілкування в організації. Якщо комунікація будується на взаємній повазі та зрозумілих правилах, навіть напружені ситуації можуть бути врегульовані без загострення. Навпаки, ігнорування потреби у поясненні рішень або формальний характер зворотного зв'язку сприяють накопиченню невдоволення, що особливо помітно в умовах активного використання інтернет-каналів для внутрішнього спілкування, де емоційна складова часто залишається поза увагою [1].

На практиці ефективне управління конфліктними ситуаціями потребує поєднання аналітичного розуміння причин напруження та уважного ставлення до комунікаційних форм. Важливо не обмежуватися фіксацією самого факту конфлікту, а простежувати послідовність подій, що до нього призвела. Такий підхід дає змогу зменшити повторюваність подібних ситуацій і сприяє більш узгодженій взаємодії між учасниками організаційного життя.

Отже, управління конфліктними ситуаціями в організаціях тісно пов'язане з якістю комунікацій і здатністю керівництва забезпечувати

зрозумілий та послідовний обмін інформацією. Усвідомлення ролі комунікацій у формуванні напруження дозволяє розглядати конфлікт як частину управлінської реальності та використовувати його для вдосконалення організаційної взаємодії в межах соціально-економічних систем.

Література:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika. O. (2021) Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientific-practical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 98–102.

2. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139

3. Шульженко І., Лупинос Р. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. *Економічний форум*. 2019. Вип. 9 (4). С. 178-182. https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-28

БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Глазунова А.П. здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Брендинг у сучасних умовах дедалі частіше розглядається як процес формування стійкого сприйняття підприємства та його пропозиції з боку споживачів, що відбувається під впливом управлінських рішень і характеру взаємодії з ринком [1], що дозволяє розуміти бренд як результат накопиченого досвіду споживачів, який формується поступово та змінюється з часом.

Управлінський вимір брендингу проявляється в узгодженості між задекларованими цінностями підприємства та реальними характеристиками продукту або послуги. Рішення керівників щодо позиціонування, стилю комунікації та способів представлення бренду визначають характер сприйняття з боку споживачів, що підтверджується дослідженнями ролі управлінських рішень у формуванні маркетингових орієнтирів підприємств [3]. У цьому контексті брендинг тісно пов'язується з вибором напрямів розвитку та формуванням довгострокового бачення бізнесу.

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

Важливою складовою брендингу є використання символічних елементів, зокрема територіальної ідентичності, яка може посилювати емоційне сприйняття бренду та підкреслювати його унікальність. Залучення елементів бренду місця дозволяє створити додаткові смислові зв'язки між продуктом і споживачем, що, як наголошують науковці [2], позитивно впливає на впізнаваність та довіру до бренду.

Цифрові комунікації суттєво змінюють процес формування бренду, адже забезпечують постійну присутність підприємства в інформаційному просторі та розширюють можливості взаємодії зі споживачами. Формування бренду в цифровому середовищі відбувається через регулярні повідомлення, візуальний контент і реакцію на зворотний зв'язок, що потребує послідовності та узгодженості управлінських рішень [4]; за таких умов будь-яка неузгодженість швидко впливає на сприйняття бренду.

Нині бренд дедалі частіше розглядається як соціальна конструкція, що формується в процесі взаємодії між підприємством, споживачами та іншими учасниками ринку, що дозволяє пояснити змінність бренду та залежність його сприйняття від комунікаційного контексту, що підтверджується дослідженнями у сфері секторного бренд-менеджменту [5].

Важливу роль у формуванні бренду відіграють індивідуальні управлінські рішення власників і керівників, які визначають стиль взаємодії з ринком та послідовність комунікацій. Дослідження стилів прийняття рішень у малому та середньому бізнесі показують, що саме управлінське бачення значною мірою впливає на формування бренду та його сприйняття [3], що робить брендинг невід'ємною частиною управлінського процесу.

Отже, брендинг у сучасному бізнесі формується як результат узгоджених управлінських рішень, символічних елементів і цифрових комунікацій, які разом визначають сприйняття підприємства з боку споживачів, що дозволяє забезпечити цілісність бренду та підтримувати його розвиток у межах сучасних соціально-економічних систем.

Література:

1. Capolupo, P., Papa, A., Fiano, F., & Gregori, G.L. (2025). Strategic marketing in family firms: Taking stock of prior knowledge and looking forward. International Marketing Review, Pp. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1108/IMR03-2025-0155

2. Lourenção, M., de Moura Engracia Giraldi, J. & Dinnie, K. (2024). Sectoral brand management: a social constructionist approach in the business-to-business market, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 39. No. 2. Pp. 206-226. DOI: https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0143.

3. Noorda, R.L. (2019). Borrowing place brands: product branding from SMEs in the publishing industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 21. No. 2. Pp. 57-75. DOI: https://doi.org/10.1108/JRME-07-2017- 0022.

4. Seronato, K.M., & Martins, T.S. (2024). The role of decision-making styles of owner-managers of small and medium-sized enterprises in marketing strategies and organizational effectiveness. Journal of Marketing and Entrepreneurship Research, No. 26(4). Pp. 612–641. DOI: https://doi.org/10.1108/JRME-04-2023-0053.

5. Zaika S., Kuskova S., Zaika. O. (2021) Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientific-practical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 98–102.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ДІДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ

Гуменюк А. В., кандидат економічних наук, доцент**,**
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID: 0000-0003-4333-0478

У сучасну епоху інтернет-просування товарів та послуг вже не є новим для підприємств. Однак усі переваги такого роду комунікацій можуть бути досягнуті лише за допомогою відповідного стратегічного підходу.

Традиційні інструменти маркетингу вже не забезпечують необхідного рівня точності, швидкості та гнучкості в умовах високої конкуренції та перенасиченого інформаційного простору [1].

Digital – communication (або діджитал – комунікації, Digital – комунікації) – це будь – який вид зв'язку, заснований на використанні технологій. Існує безліч типів цифрового зв'язку, зазвичай званих цифровими каналами зв'язку. До них відносяться електронна пошта, телефонні дзвінки, відеоконференції та багато видів миттєвих повідомлень, таких як SMS та веб – чати. Навіть блоги, подкасти та відео вважаються формами цифрової комунікації [2].

Цифрова комунікація – це електронний обмін інформацією, даними чи повідомленнями. Вона може приймати різні форми і за останні десятиліття стала стандартом комунікації для звичайних людей та організацій [3].

Діджитал- комунікація включає в себе великий вибір маркетингових тактик з просування товарів, послуг і брендів. Крім

мобільних технологій, традиційних ТБ і радіо методи діджитал-комунікацій використовують Інтернет в якості основного комунікаційного посередника [4 , с. 36].

Digital-цифрова комунікація може бути застосована до інформації, контенту (музики та фільмів на дисках, статтях в Інтернеті та ін.), а також до пристроїв передачі інформації (мобільному телефону, плеєру, ноутбуку та ін.)

Цифровий маркетинг має ряд особливостей:

1. Децентралізація постачальника інформації, власність на вибір; що купувати – визначається у діалозі з покупцем.

2. «Від вертикалі до горизонталі». Характер передачі інформації принципово змінився через інтерактивну природу нових медіа.

3. Нові медіа мають мультимедійну здатність передачі контенту. Вони включають: текст, інформацію, цифри, графіки, фото, відео, картинки тощо, візуальні та вербальні, тактильні, ольфакторні елементи комунікацій.

4. Передача інформації за допомогою нових медіа на відміну від ЗМІ передбачає технічні та інформаційні засоби та технології, включаючи необхідні професійні компетенції працівників.

5. Класичні медіа, такі як ЗМІ, інформують невизначене коло осіб, мають винятково масовий характер роботи з аудиторією. Нові інтернет-медіа, у тому числі нові ЗМІ, мають таргетовану та інтерактивну природу. Вони здатні передавати мультимедійні повідомлення та передбачають зворотний зв'язок із читачами, цільовою аудиторією. Можна сказати, що вони за своєю природою персоніфіковані. Принцип комунікацій звичайних ЗМІ «від одного до багатьох», нових ЗМІ – «багатьох із багатьма».

Відповідно до гіпотези, нові медіа:

1) прискорюють процес створення повідомлення;

2) витісняють колишні способи;

3) поєднуються з традиційними способами;

4) повертаються до старих методів створення повідомлення, але на вищому рівні.

Нові медіа мають значно більше читачів, ніж ЗМІ, які розповсюджуються за підпискою, у спеціальних місцях; мають обмежений тираж та періодичність.

5) Нові медіа, на відміну від традиційних, свою інформацію (контент) оновлюють у постійному режимі, цілодобово, доступ до них миттєвий.

Цифрові медіа – важлива частина розуміння суті маркетингових комунікацій у digital-середовищі.

Цифрові медіа (або нові медіа) є комплексом цифрових носіїв рекламних повідомлень, включаючи: програмне забезпечення, цифрові зображення, цифрове відео, відеогру, веб-сторінки та веб-сайти, соціальні медіа, дані та бази даних, цифровий звук, MP3, електронні книги.

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація — це реалії сьогодення, які необхідно враховувати. Якщо компанія має намір залишатися конкурентоспроможною або підвищувати ефективність, вона повинна змінюватися відповідно до вимог сучасності.

Література:

1. Гуменюк А.В. Сучасні інноваційні технології як інструмент удосконалення діджитал-маркетингу. *Економічні горизонти*, (4(33), 2025. С. 183–192. URL: https://doi.org/ 10.31499 / 2616-5236.4(33). 2025. 346587

2. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність URL: https://evergreens.com.ua/ ua/articles/business – digitalization.html.

3. Брадулов П.О., Ординський В.І., Романенко Л.Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 33. Частина 1. 2020. С. 28-32.

4. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напряму розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. N 2. С. 35 – 40.

ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОСИН ДОВІРИ-НЕДОВІРИ МІЖ СОЦІАЛЬНИМИ СУБ'ЄКТАМИ В ПРОЦЕСІ МІЖОСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Клібайс Т.В., кандидат психологічних наук, доцент
Київський Столичний Університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: https://orcid.org//0000-0002-4735-4637

Аналіз методологічних підходів дозволив визначити категорію довіри як поняття, що розвивається, що характеризується неоднозначністю трактувань. Як узагальнене визначення довіру доцільно розглядати як матрицю соціальних інтеракцій, що «цементують» механізм взаємодії на свідомих та інтуїтивних рівнях соціальних відносин.

Оскільки довіра проявляється саме в діяльності, то необхідними формами довіри в рамках діяльності особистості виступають співучасть, солідарність, співпереживання, співдія, співпраця людини і людини.

Саме ці конкретні форми довіри найбільш очевидним чином показують, що довіра формує суспільство як соціальну, культурну, господарську та духовну єдність людей, як органічно організовану соціальність. У структурі такої соціальності решта мотиваторів діяльності набувають суто робочого, підлеглого значення. Так, мотив прибутку, доходу, вигоди, успіху, який сьогодні ідеологами монетаризму декларується як ключовий для розвитку постіндустріального типу, виявляється фальшивим і абсолютно неабсолютним. Набагато більшого практичного значення для господарського розвитку набуває мотив причетності, солідарності, співдружності, тобто зрештою, мотив довіри.

Довіра демонструє характер та розвиненість соціального партнерства як на рівні суспільства, так і окремих його сфер на основі міжособистісної, міжгрупової, міжінституційної взаємодії, що покликане забезпечити узгодженість, стійкість життєдіяльності соціуму. Вона виступає продуктивною соціальною конструкцією, заснованою на надійності, тривалості та міцності соціальної взаємодії. Недооцінка цього фактору взаємодії призводить до нераціональних витрат у часі та ресурсах, до непередбачуваності, невизначеності, ризиків у різних сферах суспільного життя, до зниження адаптаційного потенціалу населення.

Довіра є способом накопичення соціального капіталу, основою соціальної згоди. Саме довіра (за критеріями глибини, якості, довгостроковості, багатовекторності, за наслідками – взаємовигідності) формує орієнтацію, здатність, бажання та готовність до балансу соціальних інтересів, до співпраці, діалогу, партнерства, асоціювання. Становлення та інституціоналізація системи соціального партнерства між соціальними суб'єктами, між їхніми цілями та засобами, ресурсами, між виробництвом та споживанням, між примусом та згодою забезпечує передбачуваність, визначеність, профілактику та попередження ризиків суспільного життя, насамперед у соціально-трудовій сфері.

Відносини довіри-недовіри між соціальними суб'єктами у будь-якій сфері мають або конструктивний, або, навпаки, деструктивний характер. У першому випадку виникає розуміння діалогу між соціальними суб'єктами; при недовірі виникає втрата зв'язків, звуження та трансформація соціальних мереж, зміна партнерів, утиск, ігнорування соціальних інтересів партнера, формування негативного іміджу.

Атмосфера довіри між індивідами, соціальними групами, соціальними суб'єктами, а також до інституцій визначає соціальну ефективність спільної діяльності, взаємовигідність, знижує непрямі

економічні витрати та ризики, що, своєю чергою, забезпечує надійність, гарантованість, певного роду стабільність у соціальних відносинах всіх рівнів, зміцнює цілісність соціуму і перетворює соціальні мережі суспільства. Це сприяє його сталому розвитку та процвітанню, незалежності та самодостатності, що в нестабільних умовах ринку є життєво необхідним і для самого суспільства, і для кожної людини, яка живе в ньому. Довіра забезпечує:

- організаційний успіх: через довіру делегуютьсяповноваження людям, командам та групам для реалізації широкого діапазону стратегічних цілей, що працює на загальний успіх;

- ефективність командної роботи, яка залежить від здатності людей до взаємної співпраці та взаємодовіри при реалізації спільних цілей;

- міжособистісне співробітництво, яке зумовлює точність та повноту обміну інформацією, згуртовування навколо цілей, готовність йти разом на ризик та долати труднощі. Їх прояв безпосередньо залежить від рівня довірчих відносин у групі;

- організаційну впорядкованість через довіру на індивідуальному рівні, що виражається у наданні співробітникам того чи іншого ступеня автономії, ресурсів та підтримки, необхідних їм для виконання персональних завдань.

Одна з головних небезпек ситуації, що склалася, полягає в тому, що громадські умови не формують сприятливе поле для формування та накопичення соціального капіталу, для зміцнення внутрішньої цілісності громадського організму, для солідаризації соціальних груп, що перешкоджають збереженню та розвитку України.

У цьому контексті необхідно переосмислювати роль і механізми довіри в умовах переконфігурації соціуму, заснованої на розвитку та зміцненні соціальних мереж від мікро- до мегарівня, що в результаті має працювати на прогрес та розвиток людини на благо цілого, як і ціле на благо людини. Тенденції до глобалізації ускладнюють процеси життєдіяльності, потребують удосконаленого механізму комунікації та кооперації, оскільки глобальна соціальна система відрізняється високою диференційованістю, складністю, багатовимірністю, невизначеністю, ризиком.

Література:

1. Лисенко Д. П. Психологічні особливості формування довіри в міжособистісних відносинах. *Теорія і практика сучасної психології.* 2019. № 4. Т. 1. С. 135–139.

2. Стеценко Т. О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної

концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Грані : науково-теоретичний альманах*. 2018. Т. 21. № 7. С. 44–52.

3. Шевченко Н., Кузьмич О., Гмиріна О. Особистісна детермінація довіри до себе в юнацькому віці. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2024. № 11. С. 123–145.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Веденьєва Д.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі інформаційних технологій та трансформацією поведінки споживачів. У таких умовах традиційні підходи до маркетингових комунікацій поступово втрачають ефективність, оскільки не враховують індивідуальні особливості та очікування клієнтів. Саме тому персоналізація маркетингових комунікацій стає одним із ключових трендів сучасного маркетингу. Вона дозволяє підприємствам формувати адресні повідомлення, адаптовані до конкретних потреб споживачів, що сприяє підвищенню рівня їх залученості та лояльності.

Актуальність персоналізації зумовлена також перенасиченням інформаційного простору маркетинговими повідомленнями. Споживачі дедалі частіше ігнорують стандартизовану рекламу, надаючи перевагу брендам, які здатні запропонувати індивідуальний підхід та релевантний контент. У цьому контексті персоналізовані маркетингові комунікації виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх маркетингової діяльності.

Метою дослідження є аналіз та узагальнення сучасних трендів персоналізації у маркетингових комунікаціях, визначення основних інструментів їх реалізації, а також оцінка переваг і обмежень використання персоналізованого підходу в маркетинговій діяльності підприємств.

Сутність персоналізації у маркетингових комунікаціях. Персоналізація у маркетингових комунікаціях передбачає цілеспрямовану адаптацію маркетингових повідомлень, контенту, каналів взаємодії та часу комунікації до індивідуальних характеристик конкретного споживача. До таких характеристик належать соціально-демографічні показники, поведінкові особливості, історія покупок, інтереси, уподобання та рівень взаємодії з брендом. Основою персоналізованого підходу є використання даних, які компанії отримують у процесі взаємодії зі своїми клієнтами.

Завдяки розвитку цифрових технологій, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструментів веб-аналітики та концепції Big Data, підприємства отримали можливість збирати й аналізувати значні обсяги інформації про споживачів. Це дозволяє формувати більш точні профілі клієнтів та забезпечувати індивідуальний підхід у маркетингових комунікаціях. Персоналізація спрямована не лише на підвищення обсягів продажу, а й на створення позитивного споживчого досвіду та довгострокових відносин між брендом і клієнтом.

Основні тренди персоналізації у маркетингових комунікаціях. Одним із провідних трендів персоналізації є активне використання великих даних для аналізу споживчої поведінки. Компанії збирають дані з різних цифрових каналів, зокрема вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків та електронної пошти. На основі цих даних здійснюється сегментація аудиторії та прогнозування її майбутніх дій, що дозволяє формувати персоналізовані маркетингові пропозиції.

Важливим трендом є впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у процеси маркетингових комунікацій. Алгоритми штучного інтелекту забезпечують автоматичну обробку великих масивів даних, створення персоналізованих рекомендацій, оптимізацію рекламних кампаній та підбір контенту відповідно до інтересів споживачів. Це сприяє підвищенню точності маркетингових рішень та ефективності комунікацій [1].

Значного розвитку набуває персоналізація контенту. Сучасні споживачі очікують отримувати інформацію, яка відповідає їхнім потребам, життєвим обставинам та інтересам. Персоналізований контент використовується в email-маркетингу, соціальних мережах, на вебсайтах та в мобільних додатках. Такий підхід дозволяє підвищити рівень взаємодії споживачів з брендом, показники відкриття повідомлень та конверсії.

Ще одним важливим трендом є розвиток омніканальних

персоналізованих комунікацій. Компанії прагнуть забезпечити узгоджений споживчий досвід у всіх точках контакту з брендом. Персоналізація в омніканальному середовищі передбачає врахування історії взаємодії клієнта з брендом та забезпечення безперервності комунікацій незалежно від обраного каналу.

Окремої уваги заслуговує використання чат-ботів та віртуальних асистентів у маркетингових комунікаціях. Вони забезпечують персоналізовану взаємодію зі споживачами в режимі реального часу, дозволяють швидко відповідати на запити клієнтів та супроводжувати їх на різних етапах купівельного процесу. Використання таких інструментів підвищує якість сервісу та рівень задоволеності споживачів.

Переваги та обмеження персоналізації у маркетингових комунікаціях. Персоналізація маркетингових комунікацій має низку суттєвих переваг. Вона сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формуванню довіри до бренду та зростанню ефективності маркетингових кампаній. Завдяки персоналізованому підходу підприємства можуть більш раціонально використовувати маркетингові бюджети та досягати кращих фінансових результатів.

Водночас персоналізація має певні обмеження та ризики. Надмірне використання персональних даних може викликати занепокоєння споживачів щодо конфіденційності та безпеки інформації. Тому підприємствам необхідно дотримуватися етичних норм та законодавчих вимог щодо захисту персональних даних, а також забезпечувати прозорість у взаємодії зі споживачами.

Персоналізація є одним із ключових трендів розвитку сучасних маркетингових комунікацій, що зумовлений цифровізацією економіки та зміною поведінки споживачів. Використання великих даних, штучного інтелекту та омніканальних підходів дозволяє підприємствам формувати більш ефективні та релевантні маркетингові повідомлення. Разом з тим успішна реалізація персоналізованих комунікацій потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні можливості, креативні рішення та дотримання етичних принципів. Подальший розвиток персоналізації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Література:

1. Курбан О. Маркетинг web 4.0. Як штучний інтелект допомагає працювати зі споживачами? // Фармацевт Практик. – 2018. – № 2. – С. 4–5.

ВИБІР БРЕНДУ: ЩО НАСПРАВДІ ВПЛИВАЄ НА РІШЕННЯ СПОЖИВАЧА

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Веденьєва Д.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

У сучасних умовах розвитку конкурентного середовища та цифрової трансформації економіки питання вибору бренду набуває особливої актуальності. Споживачі мають доступ до великої кількості альтернативних пропозицій, що ускладнює процес прийняття рішення та змушує компанії шукати нові підходи до формування цінності бренду.

Розуміння факторів, які реально впливають на вибір бренду, є ключовим завданням маркетингових досліджень.

Вибір бренду можна визначити як багатоступеневий процес оцінювання альтернатив, який включає усвідомлення потреби, пошук інформації, порівняння варіантів та прийняття фінального рішення. Традиційні економічні моделі базувалися на раціональності споживача, однак сучасні підходи доводять важливість емоційних і поведінкових аспектів [1].

Довіра до бренду є одним із ключових нематеріальних активів компанії, що безпосередньо впливає на поведінку та вибір споживача. В умовах інформаційної перенасиченості ринку та високої конкуренції споживач дедалі частіше приймає рішення не лише на основі ціни чи функціональних характеристик товару, а й на підставі сформованого рівня довіри до виробника. Бренд, якому довіряють, сприймається як гарант якості, стабільності та відповідності очікуванням.

Довіра знижує рівень сприйнятого ризику під час купівлі, особливо у випадку нових або складних товарів і послуг. Споживач, маючи позитивний попередній досвід взаємодії з брендом або отримавши підтвердження його надійності через репутацію, рекомендації чи соціальні докази, менш схильний шукати альтернативні варіанти. Таким чином, довіра скорочує процес прийняття рішення та підвищує ймовірність повторної покупки.

Крім того, довіра формує емоційний зв'язок між брендом і споживачем, що трансформується у лояльність та довгострокові

відносини. Лояльний споживач не лише здійснює регулярні покупки, а й виступає амбасадором бренду, поширюючи позитивну інформацію в соціальному середовищі. Це, своєю чергою, посилює конкурентні позиції компанії.

Отже, довіра до бренду виступає стратегічним фактором впливу на споживчий вибір, забезпечуючи зниження ризиків, підвищення лояльності та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Емоційний брендинг відіграє важливу роль у сучасному маркетингу. Бренди, які створюють емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, формують сильні асоціації та підвищують рівень лояльності. Споживачі часто обирають бренд не лише через функціональні характеристики, але й через символічні значення та відображення власної ідентичності.

Ціновий фактор є одним із визначальних детермінантів споживчого вибору, оскільки виступає не лише економічним, а й психологічним індикатором цінності товару чи послуги. У класичній економічній теорії ціна розглядається як основний регулятор попиту, проте в сучасному маркетинговому середовищі її вплив має значно ширший характер.

По-перше, ціна формує сприйняту цінність продукту. Споживач оцінює співвідношення «ціна – якість», порівнюючи очікувану корисність із витратами. Надто низька ціна може викликати сумніви щодо якості, тоді як висока – сигналізувати про преміальність та статусність бренду. Таким чином, ціна виконує роль комунікаційного інструменту, що передає ринкове позиціонування товару.

По-друге, ціновий фактор безпосередньо пов'язаний із рівнем доходів та купівельною спроможністю споживачів. В умовах економічної нестабільності або зниження реальних доходів зростає чутливість до ціни, що стимулює попит на більш доступні товари, акційні пропозиції та приватні марки.

По-третє, значний вплив мають психологічні аспекти ціноутворення: ефект «привабливої ціни» (9,99), сприйняття знижок, програм лояльності, бонусних систем. Такі механізми впливають на емоційне сприйняття вигоди та можуть стимулювати імпульсивні покупки.

Водночас ціновий фактор не діє ізольовано. Його вплив коригується такими змінними, як довіра до бренду, рівень диференціації продукту, наявність альтернатив та індивідуальні споживчі пріоритети. У сегментах із високою лояльністю до бренду або у преміальному секторі ціна часто відходить на другий план.

Отже, ціновий фактор є багатовимірним інструментом впливу на

вибір споживача, який поєднує економічні, психологічні та соціальні аспекти та потребує стратегічного управління в системі маркетингових рішень підприємства.

Суттєвий вплив на вибір бренду мають маркетингові комунікації. Реклама, соціальні мережі, контент-маркетинг і персоналізовані повідомлення формують уявлення споживача про бренд.

По-перше, маркетингові комунікації виконують інформаційну функцію: вони повідомляють споживача про характеристики продукту, його переваги, умови придбання та конкурентні відмінності. Без належного інформування навіть якісний товар може залишитися поза увагою потенційного покупця.

По-друге, комунікації формують імідж бренду та його позиціонування. Через рекламу, PR, цифрові канали, соціальні мережі, персональні продажі підприємство створює певний образ, який впливає на емоційне сприйняття товару. Емоційний компонент часто стає вирішальним у ситуаціях, коли функціональні характеристики конкурентних продуктів є подібними.

По-третє, маркетингові комунікації знижують рівень невизначеності та ризику для споживача. Відгуки, рекомендації, соціальні докази, комунікація цінностей бренду підвищують довіру та стимулюють повторні покупки.

Крім того, інтегровані маркетингові комунікації забезпечують узгодженість повідомлень у різних каналах, що підсилює їхній кумулятивний ефект. Системний підхід до комунікацій дозволяє впливати на всі етапи споживчого вибору - від формування потреби до посткупівельної оцінки.

Отже, маркетингові комунікації є стратегічним інструментом впливу на поведінку споживачів, оскільки вони не лише інформують, а й формують ставлення, довіру, лояльність та довгострокові відносини між брендом і клієнтом.

Соціальний вплив є ще одним важливим фактором. Референтні групи, сім'я, друзі та лідери думок здатні змінювати сприйняття бренду.

Культурні та психологічні аспекти також визначають вибір бренду. Цінності суспільства, стиль життя та особисті переконання можуть впливати на сприйняття бренду.

Окрему роль відіграє досвід взаємодії зі споживачем (customer experience). Зручність використання, швидкість обслуговування та якісна комунікація формують загальне враження про бренд.

Таким чином, сучасний споживач приймає рішення на основі поєднання раціональних і емоційних факторів.

Вибір бренду формується під впливом комплексу

взаємопов'язаних факторів: функціональних характеристик продукту, емоційного сприйняття, соціального впливу та маркетингових комунікацій. Ефективні маркетингові стратегії повинні базуватися на глибокому розумінні поведінки споживачів.

Література:

1. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. 590 p.

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВИЙ ВПЛИВ КОРОТКОФОРМАТНОГО ВІДЕО НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ КОМЕРЦІЇ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Кропивка В.О., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сьогодні соціальні медіа перестали бути просто платформами для комунікації; вони перетворилися на домінуючу комерційну арену. Ця трансформація призвела до стрімкого розвитку соціальної комерції, яка інтегрує процес купівлі безпосередньо у соціальну взаємодію. Глобальне проникнення соціальних медіа, що охоплює понад 60% світового населення, робить їх потужним каталізатором формування попиту та стимулювання економічного зростання [1]. Водночас, масове домінування короткоформатного відеоконтенту (Reels, Shorts та TikTok) ставить перед науковцями гостре питання: чи є економічна ефективність соціальної комерції результатом лише оптимізованого таргетингу, чи вона архітектурно вбудована у змінені когнітивні функції споживача? Актуальність дослідження полягає у визначенні глибинної взаємодії між алгоритмічним контентом, що викликає дофаміновий відгук, і фундаментальною зміною патернів прийняття рішень, які призводять до імпульсивної купівлі.

Метою дослідження є визначення, систематизація та аналіз ключових когнітивно-психологічних механізмів впливу короткоформатного відеоконтенту в соціальних медіа на поведінку споживачів, а також оцінка динаміки формування попиту в умовах

зростання соціальної комерції, зокрема на прикладі українського ринку.

Об'єктом дослідження виступає процес формування поведінки споживачів та ринкового попиту в умовах соціальної комерції. Предметом дослідження є сукупність факторів соціальної комерції: домінування короткоформатних відео, сприйнята автентичність та інфлюенсер-маркетинг, а також їхній вплив на імпульсивність придбань і загальну лояльність до бренду.

Аналіз впливу соціальних медіа виявив глибоку модифікацію процесу прийняття рішень, що має дві фази: когнітивний злам і подальші економічні наслідки.

Головним фактором, що визначає сучасну поведінку, є зміна нейрофізіологічних процесів, викликана надмірним споживанням короткоформатних відео. Дослідження, проведені вченими, засвідчили, що тривале щоденне споживання такого контенту стимулює дофамінову систему, викликаючи залежність, яка може сформуватися всього за два місяці [2]. Постійне отримання швидкого задоволення перенасичує мозок дофаміном, що критично знижує здатність до самоконтролю та раціонального мислення [2].

Цей процес має вимірювані фізичні наслідки. Встановлено, що перегляд коротких відео призводить до зменшення об'єму сірої речовини в орбітофронтальній корі (ОФК) на 2,3% за два місяці [2]. ОФК є ключовою зоною, що відповідає саме за раціональне прийняття рішень та емоційну регуляцію. Руйнування цієї зони робить споживача більш вразливим до зовнішніх стимулів і менш здатним до тривалого аналізу.

Одночасно спостерігається падіння здатності до концентрації уваги: з початкових 2,5 хвилин до всього 47 секунд після шести місяців регулярного перегляду [2]. Нейрофізіологічне зниження функціональності ОФК у поєднанні з обмеженою увагою створює ідеальні умови для імпульсивного придбання. Споживач фізично нездатний витрачати тривалий час на глибоке дослідження, тому покладається на негайну емоційну реакцію. Імпульсивна купівля перетворюється на стандартний патерн, оскільки вона забезпечує той самий швидкий дофаміновий відгук, що й скролінг, мінімізуючи етап усвідомленого вибору.

Цей когнітивний зсув має прямі прояви в економічній статистиці. Аналіз українського ринку e-commerce у 2024 році демонструє парадоксальні тенденції: зростання загального доходу на 25% при одночасному зниженні середнього чека (у гривнях) на 17% у всіх нішах [3].

Тож попри економічну волатильність, яка, здавалося б, мала б

вимагати від споживачів підвищеної обережності та орієнтації на ціну, вони зберігають високу купівельну активність. Середній онлайн-покупець робить близько 17 придбань на рік [3]. Ця модель «часто, але дрібно» ідеально корелює з умовами, створеними соціальною комерцією, де транзакції є швидкими та вимагають мінімальної когнітивної напруги. Наприклад, у ніші електроніки середній чек просів на 30%, оскільки користувачі частіше обирають бюджетні аналоги [3]. Таким чином, s-commerce ефективно працює на збільшення частоти транзакцій, використовуючи знижену здатність споживача до планування.

Послаблення раціонального вибору робить довіру та відчуття автентичності вирішальними факторами формування попиту. Дослідження підтверджують, що сприйнята автентичність та довіра частково прогнозують поведінку споживачів [1]. Користувачі прагнуть комунікації, яка імітує «спілкування з другом», що відображає запит на прозорість і гуманізацію бренду.

Основними рушіями довіри є:

1. Контент, створений користувачами (UGC): споживачі більше довіряють органічним відгукам та досвіду, ніж прямій рекламі, що робить UGC потужним інструментом гуманізації бренду.

2. Мікро- та нішеві інфлюенсери: бренди все частіше звертаються до менших, але більш спеціалізованих інфлюенсерів, чиї рекомендації сприймаються як більш автентичні [1].

Формування попиту в соціальній комерції залежить від достовірності повідомлення, де швидка взаємодія (через динамічний контент) має швидко переходити до лояльності, оминаючи тривалий етап раціонального порівняння.

Отже, окрім того, що соціальні медіа виступають каналом збуту, вони є і фундаментом нової, переважно імпульсивної, моделі споживання. Зростання електронної комерції, підтверджене збільшенням загального доходу українського ринку, є прямим наслідком когнітивного зсуву: падіння концентрації та зменшення об'єму сірої речовини в ОФК створюють умови, в яких імпульсивні придбання стають нормою. Успішна маркетингова стратегія в цьому середовищі має ґрунтуватися на автентичності та швидкій інтеракції, використовуючи переваги мікро-інфлюенсерів та UGC для побудови довіри. Хоча економіка отримує вигоду від імпульсивності, суспільство стикається з етичним викликом щодо погіршення здатності споживачів до усвідомленого вибору. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на оцінку довгострокових економічних наслідків цієї когнітивної ерозії.

Література:

1. Dzreke S. S., Dzreke S. Influence of Social Media on Consumer Behavior Investigating How Social Media Platforms Shape Consumer Purchasing Decisions and Loyalty. SCIRP. URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=141251
2. Іванов М. Тенденції соціальних мереж, на які варто звернути увагу у 2024 році. MasAgency. URL: https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=30
3. Кірста О. Як змінились ключові показники українського e-commerce у 2024 році - Bazilik Media. Bazilik Media. URL: https://bazilik.media/iak-zminylys-kliuchovi-pokaznyky-ukrainskoho-e-commerce-u-2024-rotsi/

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ РЕКЛАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Кропивка В.О., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

З переходом до цифрової та ринкової економіки підприємства дедалі частіше стикаються зі зниженням ефективності традиційної масової реклами. Перенасиченість інформаційного простору, зростання вимог споживачів і посилення конкурентного тиску змушують бізнес переосмислювати підходи до маркетингових комунікацій. Головним пріорітетом компаній є формування стійких довгострокових відносин із наявною аудиторією. У цьому контексті клієнтська лояльність набуває стратегічного значення, оскільки вона забезпечує повторні покупки, стабільність доходів і позитивну репутацію бренду.

За таких умов особливої актуальності набуває персоналізована реклама, яка орієнтується не на усереднену аудиторію, а на конкретного споживача з його індивідуальними потребами, інтересами та очікуваннями. Наукові дослідження підтверджують, що персоналізація маркетингових звернень є одним із ключових чинників формування довіри до бренду та довгострокової клієнтської лояльності [1]. Персоналізована реклама постає не як додатковий інструмент, а як необхідна умова результативної маркетингової взаємодії в цифровому середовищі.

Метою цього дослідження є визначення ролі персоналізованої реклами у процесі підвищення лояльності клієнтів в умовах цифровізації маркетингових комунікацій. Об'єктом дослідження є система маркетингових комунікацій підприємств, а предметом – персоналізована реклама як інструмент формування та підтримки клієнтської лояльності.

Персоналізована реклама є складовою ширшої концепції персоналізованого маркетингу, яка передбачає адаптацію контенту, каналів комунікації та пропозицій до індивідуальних характеристик споживачів. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників наголошується, що персоналізація базується на використанні даних про поведінку клієнтів, їхні вподобання та попередній досвід взаємодії з брендом [2, с. 53]. Рекламні повідомлення виступають ключовою точкою безпосереднього контакту між компанією та споживачем, що визначає значущість персоналізованої реклами в загальній маркетинговій стратегії.

На відміну від стандартних рекламних звернень, персоналізована реклама сприймається споживачами як більш релевантна та корисна. Вона знижує рівень інформаційного перевантаження й рекламного роздратування, чим акцентує увагу на особистому досвіді клієнта та його унікальності [1]. Інструменти персоналізації підвищують ефективність комунікації та створюють відчуття індивідуальної уваги з боку бренду, що посилює емоційний зв'язок зі споживачем.

Лояльність клієнтів формується поступово й ґрунтується на позитивному досвіді взаємодії з компанією. Персоналізована реклама сприяє створенню такого досвіду завдяки точнішому врахуванню потреб споживачів і пропонуванню релевантних рішень у потрібний момент. Результати опитувань міжнародних дослідницьких компаній показують, що 77% людей краще відгукуються на персоналізовані пропозиції та готові більше платити брендам, які демонструють увагу до їхніх індивідуальних потреб. Аналогічно, майже три чверті користувачів вказують на негативне сприйняття відсутності персоналізації на веб-сайтах [3].

Крім раціонального впливу, персоналізована реклама має вагомий психологічний ефект. Вона формує емоційний зв'язок між клієнтом і брендом, що є основою глибокої лояльності та готовності рекомендувати компанію іншим [1]. Споживачі частіше повертаються до брендів, які забезпечують комфортну, ненав'язливу та персоналізовану комунікацію на всіх етапах взаємодії.

У сучасній практиці персоналізована реклама переважно реалізується через цифрові канали, зокрема соціальні мережі, електронну пошту та контекстну рекламу. Ці інструменти дозволяють

оперативно адаптувати повідомлення та оцінювати реакцію аудиторії в режимі реального часу. Ефективність персоналізації значною мірою залежить від її інтеграції в загальну маркетингову стратегію та дотримання етичних принципів використання даних [2, с. 54].

Таким чином, персоналізована реклама відіграє основну роль у підвищенні лояльності клієнтів, оскільки забезпечує більш релевантну, цінніснy й емоційно значущу взаємодію між брендом і споживачем. Вона сприяє формуванню довіри, позитивного клієнтського досвіду та довгострокових відносин, що є важливими чинниками конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. Перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані з оцінюванням ефективності персоналізованої реклами з урахуванням галузевих особливостей та розвитку етичних стандартів маркетингової діяльності.

Література:

1. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10

2. Пономаренко І., Сябро В. Особливості використання персоналізованого маркетингу в умовах діджиталізації. Економічний простір. 2021. № 172. С. 52 – 55. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-9

3. Персоналізований маркетинг: знати про клієнта все. Друкарня Вольф: Оперативна поліграфія в Україні - Виготовлення рекламної поліграфії від Wolf.ua. URL: https://wolf.ua/uk/blog/personalizirovannyy-marketing-znat-o-kliente-vse/

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Чорнобай О.М., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

У сучасній цифровій економіці особистий бренд виступає важливим нематеріальним активом для фахівців, підприємців, лідерів думок та працівників ринку праці. Стрімкий розвиток інформаційних

технологій, цифрових платформ і соціальних мереж суттєво трансформує способи професійної самореалізації та комунікації. Якщо раніше професійна репутація формувалася переважно через офлайн-діяльність, то сьогодні вирішальне значення має онлайн-присутність і цифрова ідентичність особистості.

Цифрове середовище створює умови високої конкуренції, де кожен фахівець змушений не лише демонструвати професійні компетенції, але й активно працювати над власним позиціонуванням. Онлайн-репутація стає фактором, що безпосередньо впливає на кар'єрні можливості, рівень довіри клієнтів, партнерів і роботодавців, а також на фінансовий результат діяльності [2].

Особистий бренд сьогодні – це не лише імідж або зовнішня презентація, а стратегічний інструмент, що сприяє формуванню конкурентної переваги в цифровому середовищі. Він охоплює сукупність професійних характеристик, особистісних якостей, цінностей і комунікаційної поведінки, які створюють цілісний образ індивіда в очах аудиторії. Саме тому дослідження етапів формування та особливостей розвитку особистого бренду в умовах цифрової економіки є актуальним і науково значущим.

Метою даного дослідження є:

• проаналізувати ключові етапи формування особистого бренду;

• визначити особливості його розвитку та управління у цифрову епоху;

• дослідити вплив цифрових технологій на трансформацію процесів персонального брендингу;

• окреслити сучасні виклики та перспективи розвитку особистого бренду.

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «особистий бренд». Дослідники визначають його як процес стратегічного управління власною репутацією, цінностями та професійною ідентичністю з метою формування стійкого позитивного сприйняття цільовою аудиторією [1].

Особистий бренд поєднує унікальні компетенції, досвід, навички, цінності та стиль комунікації, які разом формують цифрову ідентичність індивіда. Таким чином, йдеться не лише про самопрезентацію, а про цілеспрямований процес створення системного та послідовного образу.

Важливо зазначити, що особистий бренд формується як у свідомості самої особистості, так і у сприйнятті зовнішньої аудиторії. Тобто він є результатом взаємодії внутрішнього самоусвідомлення та зовнішньої комунікації. У цьому контексті бренд виступає своєрідним

мостом між індивідом і соціальним середовищем.

З маркетингової точки зору особистість розглядається як «продукт», що потребує позиціонування, просування та диференціації на ринку праці. Як і будь-який товар, особистий бренд має унікальну торгову пропозицію, цільову аудиторію та канали комунікації.

Маркетинговий підхід передбачає:

– визначення ціннісної пропозиції;

– сегментацію аудиторії;

– розробку стратегії контенту;

– формування впізнаваного стилю.

Психологічний підхід акцентує увагу на механізмах сприйняття та формування довіри. Важливою є узгодженість між внутрішніми переконаннями особистості та її зовнішньою поведінкою. Саме автентичність створює основу для довгострокової довіри. Невідповідність між декларованими цінностями та реальними діями може спричинити репутаційні ризики та втрату довіри аудиторії.

Отже, особистий бренд знаходиться на перетині маркетингу, психології, соціології та менеджменту, що підкреслює його міждисциплінарний характер.

Поняття бренду спочатку використовувалося для позначення товарів і послуг з метою їх диференціації на ринку. У середині XX століття брендинг став важливою складовою маркетингової стратегії компаній. Формування іміджу здійснювалося через традиційні медіа – телебачення, радіо, пресу. Комунікація з аудиторією була переважно односторонньою [3].

Наприкінці XX століття виникла ідея застосування принципів брендингу до особистості. Том Пітерс у своїй концепції «The Brand Called You» наголосив, що кожна людина повинна розглядати себе як бренд, який потребує розвитку та просування.

З поширенням інтернету та соціальних мереж відбувся якісний стрибок у розвитку концепції особистого бренду. Комунікація стала інтерактивною, двосторонньою та миттєвою. Соціальні платформи надали можливість створювати контент, отримувати зворотний зв'язок та формувати професійні спільноти [2].

Цифровий брендинг характеризується:

– постійною взаємодією з аудиторією;

– персоналізацією комунікації;

– високою швидкістю поширення інформації;

– глобальним охопленням.

Таким чином, бренд перестав бути статичним образом і перетворився на динамічний процес.

У сучасній цифровій економіці бренд особистості стає економічним активом, який впливає на кар'єрний розвиток, рівень доходів, інвестиційну привабливість і партнерські можливості. Формування цифрової ідентичності передбачає створення візуального образу, контент-стратегії, вибір релевантних платформ та системне управління репутацією.

Особистий бренд виконує кілька функцій:

– комунікаційну;

– соціальну;

– економічну;

– психологічну.

Він формує довіру, підвищує експертність та сприяє капіталізації професійного досвіду.

Особливості формування особистого бренду в цифровій економіці розглянемо з точки зору ролі соціальних медіа, автентичності і репутації, викликів цифрового середовища.

Роль соціальних медіа. Соціальні мережі стали основним інструментом побудови особистого бренду. Вони забезпечують доступ до широкої аудиторії, дозволяють формувати професійний імідж та демонструвати експертність.

Через регулярний контент, професійні публікації, участь у дискусіях та співпрацю з іншими експертами формується стійке сприйняття бренду. Важливим є також використання аналітики для оцінювання ефективності комунікацій.

Автентичність і репутація. Цифрове середовище висуває високі вимоги до прозорості та послідовності. Автентичність стає ключовою характеристикою успішного бренду. Моніторинг онлайн-репутації, управління відгуками та оперативне реагування на кризові ситуації є необхідними умовами підтримання позитивного іміджу [2].

Репутація формується поступово і потребує системного підходу. Негативна інформація поширюється швидко, тому стратегічне управління комунікацією є критично важливим.

Виклики цифрового середовища. Серед основних викликів можна виділити:

– інформаційне перевантаження;

– високу конкуренцію;

– ризики маніпуляцій та дезінформації;

– залежність від алгоритмів платформ.

У цих умовах необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує аналітику, стратегічне планування та постійне вдосконалення контенту.

Еволюція концепції особистого бренду демонструє перехід від статичного іміджу до стратегічного активу в цифрову епоху. Сучасний персональний бренд є складною системою, що поєднує професійні компетенції, цінності, цифрову ідентичність та репутаційний менеджмент.

Системне управління брендом, автентичність і послідовність комунікації стають ключовими чинниками успіху. У майбутньому очікується подальша інтеграція технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних і нових медіаплатформ у процес формування персонального бренду [2].

Таким чином, особистий бренд у цифровій економіці виступає не лише засобом самопрезентації, а й стратегічним ресурсом довгострокового професійного розвитку.

Література:

1. Khedher, M. Personal branding phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management. – 2014 – 6* (2), pp. 29 – 40.

2. Mudrov, M. Formation of a personal brand in the digital environment as a strategic resource for business development. *Journal of Economics, Finance and Management Studies.* – 2023 – *6* (11), pp. 1 –7.

3. Peters, T. The brand called you. *Fast Company.* – 1997 – *10,* pp.

МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Сергієнко А.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Екологічна відповідальність бізнесу в Україні дедалі частіше стає не «додатковою активністю», а фактором конкурентоспроможності, оскільки вартість бренду і довіра споживачів залежать від того, чи бачить ринок реальні, вимірювані зміни у впливі компанії на довкілля [1, с. 126; 3, с. 75]. Водночас попит на екологічні характеристики товарів і послуг створює ризик підміни реальних кроків комунікаційними

«ярликами». Міжнародні огляди вказують, що оманливі або непідтверджені екологічні заяви ускладнюють вибір споживача й шкодять доброчесним компаніям, підриваючи довіру до екологічної інформації загалом [4, с. 5]. На рівні державної політики екологічний вектор закріплюється як цільовий орієнтир: метою державної екологічної політики визначено досягнення доброго стану довкілля та впровадження збалансованого природокористування, а серед принципів реалізації політики прямо зазначено заохочення до ведення екологічно відповідального бізнесу й екологічно свідомої поведінки громадян.

Отже, теоретичний огляд маркетингу сталого розвитку доцільно будувати як аналіз того, якими інструментами бізнес може зменшувати екологічний вплив у межах ринкової логіки та як це коректно комунікувати [6, с. 6–7].

У навчальній та науковій літературі сталий маркетинг описують як стратегічний підхід до маркетингової діяльності, що одночасно враховує економічні, соціальні й екологічні аспекти та орієнтується на довгостроковий розвиток бізнесу й відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем [1, с. 153].

Суміжний підхід у наукових працях визначається як перехід від маркетингу, що зосереджений на максимізації продажів, до маркетингу як управлінської функції: він сприяє формуванню соціально відповідальної моделі споживання, стимулює сталі інновації та підтримує довгострокові відносини із заінтересованими сторонами [2, с. 59].

Важливою теоретичною рамкою є «три складові» сталого розвитку, які проявляються у маркетингу як економічна ефективність (стабільність бізнесу), екологічна відповідальність (мінімізація впливу на довкілля) та соціальна справедливість (дотримання прав і розвиток спільнот) [2, с. 63].

Екологічна відповідальність у межах маркетингу сталого розвитку не зводиться до комунікацій. Вона передбачає зміну продукту, процесів і правил взаємодії з ринком: зокрема, в українських дослідженнях серед методів екологічного маркетингу виокремлюють безпечну переробку упаковки, зменшення відходів, повторне використання товару або його компонентів, а також специфічні підходи збуту і просування екотоварів [3, с. 70–71].

Український нормативний контекст формує додаткові орієнтири для змісту й тону екологічних комунікацій. Зокрема, у державній екологічній політиці наголошено на ролі інформування та комунікації, а також на необхідності впровадження новітніх засобів і форм

комунікацій та ефективної інформаційної політики у сфері охорони довкілля.

Таким чином, маркетинг сталого розвитку можна узагальнити як систему ринкових рішень і комунікацій, де екологічна відповідальність має бути вимірюваною частиною ціннісної пропозиції, а маркетингові заяви – відображенням підтверджених змін, а не їх замінником [6, с. 6–7; 4, с. 5].

У межах маркетингу сталого розвитку інструменти екологічної відповідальності доцільно розглядати як поєднання заходів у продукті (що саме продається і з яких матеріалів), у процесах (як це виробляється та доставляється), у взаємодії з ланцюгом постачання (які вимоги до партнерів) і в комунікації (як обґрунтовується екологічна цінність заяв) [2, с. 59; 6, с. 6].

В українських реаліях екологічні інструменти бізнесу логічно узгоджувати з пріоритетами державної політики, зокрема із заохоченням екологічно відповідального бізнесу та інтеграцією екологічних вимог у документи планування і рішення щодо господарської діяльності.

Окремою опорою для практик скорочення відходів і відповідального дизайну є законодавчо закріплена ієрархія управління відходами: пріоритетом є запобігання утворенню відходів, далі – підготовка до повторного використання, рециклінг, відновлення (в тому числі енергії) і лише потім видалення.

Комунікаційний блок інструментів потребує особливої уваги через ризики грінвошингу. Міжнародні настанови підкреслюють, що споживача потрібно захищати від непідтверджених заяв, а самі заяви мають бути точними, релевантними й прозорими; серед фундаментальних принципів якісної інформації про сталість продукту виділяють надійність, доречність, зрозумілість, прозорість і доступність [6, с. 6].

Доказовість заяв підтримується не лише даними, а й процедурою підтвердження. Українські матеріали про екологічну сертифікацію та маркування акцентують, що сертифікація і маркування є інструментом підтримки екологічних інновацій та запобігання грінвошингу, а також створюють чіткий сигнал довіри для споживача [7, с. 2–3].

Також важливим інструментом, що поєднує управлінську логіку й ринковий вплив, є сталі публічні закупівлі. У відповідній настанові підкреслено, що надання переваги товарам, послугам і роботам із поліпшеними екологічними характеристиками допомагає розв'язувати економічні, екологічні та соціальні проблеми; сталі закупівлі відрізняються включенням екологічних критеріїв на різних етапах

закупівель.

Важливо підкреслити, що наведені інструменти працюють як система: екологічна відповідальність буде стійкою лише тоді, коли продуктово-процесні зміни підкріплені метриками та комунікаціями, що відповідають принципам доказовості й зрозумілості [6, с. 6–7].

Конкурентний ефект маркетингу сталого розвитку пояснюється тим, що екологічні практики формують «відповідальний» образ бренду і дають змогу виділитися серед конкурентів, підвищити впізнаваність і репутацію, а також спростити взаємодію з партнерами, які орієнтуються на стандарти екології та етики [1, с. 126].

Українські дослідження екологічного маркетингу додатково наголошують на зв'язку екологічних підходів із довірчими взаємовідносинами: дотримання екологічних трендів у маркетинговій діяльності описується як чинник зміцнення довіри, формування лояльності та залучення нових покупців [3, с. 75].

Репутаційний ефект напряму залежить від того, чи не підміняє компанія реальні практики комунікаційними заявами. В українських дослідженнях зазначено, що звинувачення у грінвошингу є не лише репутаційним провалом, а й може ставати підставою для перевірок контролюючих органів і судових розглядів, що підвищує ціну помилки в екологічних комунікаціях [5, с. 121].

Міжнародні джерела аналогічно підкреслюють, що оманливі екологічні заяви шкодять довірі споживачів і можуть ставити у гірші умови компанії, які здійснюють реальні ініціативи, оскільки стирається різниця між «чесними» й «імітаційними» зеленоорієнтованими пропозиціями [4, с. 5].

Для пом'якшення цих ризиків і посилення доказовості важливими є незалежні підтвердження та стандартизовані підходи. Українські матеріали про екологічну сертифікацію прямо пов'язують маркування з довірою і запобіганням грінвошингу, а міжнародні настанови вимагають будувати заяви на надійній основі, забезпечувати прозорість джерел доказів і робити інформацію доступною для споживача [7, с. 2–3; 6, с. 6].

Отже, маркетинг сталого розвитку є системним підходом, який підвищує конкурентоспроможність через реальне зменшення екологічного впливу та якісну, доказову комунікацію. Для українського бізнесу ключем до стійкої репутаційної переваги стає узгодження продуктово-процесних змін з ієрархією управління відходами та цілями державної екологічної політики, а також впровадження прозорої системи вимірювання і підтвердження екологічних заяв, що мінімізує ризики грінвошингу і підсилює довіру ринку.

Література:

1. Маркетинг сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності : навч. посіб. / кол. авт. ; відп. ред. В. В. Даценко, С. Я. Касян, В. Д. Хурдей. Дніпро : УМСФ ; ДДУВС, 2025. 440 с.
2. Карпенко О., Карпенко І. Маркетинг сталого розвитку в умовах цифровізації. Economic Synergy. 2025. Вип. 3 (17). С. 59–69.
3. Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б., Перерядкіна Є. С. Методи та сучасні особливості екологічного маркетингу в діяльності підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. С. 70–75.
4. Protecting and empowering consumers in the green transition: misleading green claims. OECD Digital Economy Papers. 2025. No. 375. 39 p.
5. SCIENTIA FRUCTUOSA: науковий журнал. 2025. № 1.
6. Guidelines for Providing Product Sustainability Information: Global guidance on making effective environmental, social and economic claims, to empower and enable consumer choice. Nairobi: United Nations Environment Programmer; International Trade Centre, 2017. 66 p.
7. Програма екологічного маркування «Зелений журавлик» в Україні: інформаційний буклет. 2025. 3 с.

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Сергієнко А.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Для сучасного ринку довіра до бренду стає ресурсом, який створюється роками й руйнується швидко, тому маркетингові рішення дедалі частіше оцінюються не лише за продажами, а й за відповідністю суспільним очікуванням щодо чесності, користі та поваги до людини [5, с. 353].

У цьому контексті соціально-відповідальний маркетинг доцільно тлумачити як концепцію, де підприємство встановлює потреби, бажання і інтереси цільового ринку та задовольняє їх ефективніше за конкурентів у спосіб, який не знижує, а підтримує або підвищує добробут споживача й суспільства [7, с. 139].

Суміжний термін «соціально-етичний маркетинг» у вітчизняних

публікаціях описують як орієнтацію на задоволення потреб споживача за умови дотримання етичних принципів і соціальної відповідальності підприємства; центральною метою при цьому називають довготривалу взаємовигідну взаємодію підприємства зі споживачем, що ґрунтується на довірі та повазі [6, с. 67].

Для точності важливо відмежувати соціально-відповідальний маркетинг від соціальної реклами. Українське законодавство визначає соціальну рекламу як інформацію, спрямовану на суспільно корисні цілі та популяризацію цінностей, розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку [1, с. 1].

Натомість соціально-відповідальний маркетинг – це не «кампанія заради добра» сама по собі, а спосіб управління ринковою пропозицією і комунікаціями бізнесу, де соціальна користь і добробут споживача інтегруються в логіку створення цінності, у стандарти поведінки бренду та у щоденні рішення щодо товарів, сервісу, комунікації й партнерств [7, с. 139].

Український нормативно-політичний контекст формує рамку, у якій соціальна відповідальність стає не лише добровільною, а й інституційно підтримуваною: Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року, де серед аргументів актуальності вказано низький рівень корпоративної культури, а метою – створення нормативно-правової бази та заходів для впровадження міжнародних стандартів соціально відповідального ведення бізнесу [3].

Теоретично довіра до бренду виникає тоді, коли споживач очікує передбачуваної, чесної та корисної поведінки компанії й має підстави вважати, що бренд діятиме послідовно навіть у складних ситуаціях. У сучасних українських дослідженнях довіру пов'язують із цілісністю та автентичністю бренд-комунікацій, із ціннісною відповідністю та присутністю бренду в «емоційному досвіді» споживача; окремо підкреслюється роль емпатії та соціальної відповідальності як чинників довіри [5, с. 353–354].

Соціально-відповідальний маркетинг впливає на довіру через механізм «збігу цінностей»: коли бренд демонструє повагу до суспільних інтересів, споживачеві легше ототожнити власні цінності з цінностями компанії, а отже стабілізувати вибір на користь бренду не лише за ціною, а й за принципами [5, с. 353; 6, с. 67].

Другий механізм – «доказовість і прозорість», тобто відповідність заяв тому, що компанія реально робить. Українське законодавство забороняє нечесну підприємницьку практику та прямо відносить до неї

діяльність, що вводить споживача в оману, зокрема через неправдиву або неповну інформацію чи ненадання суттєвої інформації, необхідної для свідомого вибору [2, с. 19].

Третій механізм – «якість інформації і відсутність маніпуляції». Закон «Про рекламу» визначає недобросовісну рекламу як таку, що вводить або може ввести в оману внаслідок неточності, недостовірності, перебільшення або замовчування, через що вона здатна завдати шкоди особам, державі чи суспільству [1, с. 1].

Четвертий механізм – «захист доброчесної конкуренції», важливий для довіри як до бренду, так і до ринку загалом. Закон про захист від недобросовісної конкуренції визначає поширення інформації, що вводить в оману, як повідомлення неповних, неточних або неправдивих відомостей (у тому числі в рекламі) шляхом, зокрема, замовчування фактів чи нечіткості формулювань, якщо це може вплинути на наміри придбання товару чи послуги.

У підсумку соціально-відповідальний маркетинг працює на довіру тоді, коли цінності бренду не декларуються «поверхово», а підтверджуються поведінкою, прозорими даними та стабільністю комунікації; саме така цілісність у поєднанні з емпатією формує довіру, стійку до соціальних змін [5, с. 353; 2, с. 19].

Соціально-відповідальний маркетинг реалізується через узгоджені рішення в «комплексі маркетингу», коли відповідальність проявляється не лише в промоції, а й у товарі, сервісі, ціновій політиці, каналах збуту та стандартах комунікації. У вітчизняних джерелах підкреслюється, що концепція соціально-етичного маркетингу має на меті довготривалу взаємодію на основі довіри і поваги, а також передбачає ініціативи, пов'язані з благодійністю, підтримкою соціально значущих справ, залученням працівників до добрих справ і розвитком корпоративної культури відповідальності [6, с. 67–68].

В українських дослідженнях соціально-відповідальний маркетинг описують як практичне вираження зовнішньої складової соціальної відповідальності бізнесу, а серед поширених інструментів називають спонсорство та благодійність, водночас наголошуючи, що обмежуватися епізодичними пожертвами не можна, якщо компанія претендує на системний відповідальний підхід.

Поряд із цим європейський досвід, узагальнений у наукових роботах, показує, що стратегічне впровадження соціально відповідального маркетингу пов'язують із позитивним впливом на ринкове становище бренду, зокрема через посилення впізнаваності та поліпшення іміджу бренду; ці ефекти найбільш імовірні тоді, коли

ініціативи узгоджені з профілем бренду і підтримуються послідовно.

Окремий клас практик – партнерства з неприбутковими організаціями, коли бізнес поєднує власні компетенції з соціальною місією партнера. Матеріали European Business Association підкреслюють, що такі партнерства можуть створити автентичний зв'язок із аудиторією і зміцнювати стосунки з клієнтами, які цінують вклад компанії в суспільний добробут.

Разом із тим, навіть корисні ініціативи не формують довіру автоматично. Представники Асоціація рітейлерів України у публікаціях про корпоративну соціальну відповідальність роблять акцент на тому, що споживач має бути поінформований про відповідальну політику компанії; інакше ініціатива «не працює» як елемент взаємин із клієнтом.

Критично важливою практикою, що пов'язує зміст і комунікацію, є дотримання вимог до достовірності інформації. Законодавство про захист прав споживачів визначає право на необхідну, доступну і достовірну інформацію про продукцію до її придбання, а також забороняє практики, що вводять в оману [2, с. 15].

Отже, інструменти соціально-відповідального маркетингу варто розуміти як системний набір практик: від відповідального продукту й сервісу до партнерств і комунікацій, підкріплених реальними діями та правовою коректністю [1, с. 1].

Література:

1. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.

2. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.

3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.

4. Discovering ISO 26000 – Guidance on social responsibility. ISO, 2018. 20 p.

5. Сало Я. В., Тарасова К. І., Новак Г. В. Формування довіри до бренду в умовах соціальних трансформацій і нестабільності // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. С. 353–358.

6. Данілова Л. Концепція соціально-етичного маркетингу в управлінні підприємством. 2025. С. 66–73.

7. Соціальна відповідальність реклами як компонент маркетингової стратегії. 2024. С. 139–144.

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ БРЕНДУ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Сергієнко А.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

У багатьох галузях в Україні конкурентні переваги за ціною та базовими характеристиками продукту стають менш стійкими, натомість зростає роль того, як саме клієнт переживає взаємодію з компанією в часі: наскільки легко знайти інформацію, оформити замовлення, отримати відповідь, вирішити проблему та відчути повагу до себе [2, с. 216; 3, с. 251]. Клієнтський досвід у цьому сенсі виступає «парасолькою», що об'єднує функції продажу, сервісу, логістики, комунікацій і внутрішніх правил роботи, які клієнт відчуває як єдиний результат [2, с. 218–219; 5, с. 10].

Додатковою підставою для актуальності теми є те, що неякісне обслуговування здатне знизити задоволення навіть від якісного товару чи послуги та негативно впливати на попит, а отже безпосередньо зачіпає економічні результати підприємства [3, с. 251]. У нормативній площині право споживача на належну якість обслуговування та на отримання інформації формує мінімальний рівень очікувань і водночас задає межі допустимих практик взаємодії з клієнтом [4, с. 2]. Тому теоретичний огляд управління клієнтським досвідом доцільно будувати як аналіз понять, механізмів, інструментів і вимірювань, які дозволяють бренду підвищувати довіру та лояльність через якісні взаємодії [2, с. 216; 1, с. 200].

Клієнтський досвід доцільно розуміти як сукупність вражень клієнта на всіх етапах взаємодії з компанією, де важливими є не лише фактичні дії підприємства, а й те, як клієнт їх сприймає: через емоції, відчуття та оцінку справедливості й зручності [2, с. 218; 5, с. 10]. У наукових джерелах підкреслюється, що управління клієнтським досвідом передбачає спостереження за «поглядом клієнта» на компанію, визначення точок взаємодії та використання даних кожної взаємодії для покращення сприйняття компанії [1, с. 199].

Значення клієнтського досвіду для успіху бренду пояснюється тим, що позитивний досвід лежить в основі лояльності клієнтів і проявляється в поведінці: готовності продовжувати співпрацю, рекомендувати бренд і обирати його надалі, що впливає на дохід [2, с. 219]. Саме тому автори, які досліджують CX, вважають системне управління досвідом інструментом підвищення ефективності бізнесу та формування конкурентної переваги [2, с. 216; 1, с. 200]. У вітчизняних публікаціях також наголошено, що добре організований клієнтський досвід підтримує утримання клієнтів, зменшення відтоку та формування стійкої бази прихильників бренду [1, с. 200].

Важливо уточнити відмінність між «клієнтським сервісом» і «клієнтським досвідом». Сервіс зазвичай описує якість обслуговування в конкретних контактах, тоді як досвід охоплює весь шлях клієнта та наслідки взаємодій у часі [2, с. 218–219]. У дослідженні якості обслуговування підкреслено, що процес купівлі завжди супроводжується процесом обслуговування, і саме він (навіть як «додаткова» частина) може істотно змінити задоволення клієнта та відобразитися на попиті [3, с. 251].

Управління клієнтським досвідом є комплексною діяльністю, у якій задіяні всі підрозділи компанії, оскільки враження клієнта формуються не лише у фронт-офісі, а також у внутрішніх процедурах, швидкості та точності виконання обіцянок [2, с. 223–224]. Звідси випливає перший механізм CX-управління: узгодження роботи підрозділів навколо єдиної логіки «цінності для клієнта», коли контакт у точці взаємодії розглядається як частина послідовності, а не як ізольована дія [2, с. 216; 1, с. 199].

Другий механізм полягає у керуванні точками взаємодії на шляху клієнта. У дослідженнях підкреслюється, що управління клієнтським досвідом передбачає безперервний процес взаємодії з клієнтом у всіх точках контакту, а дослідження досвіду починається з аналізу шляху клієнта для структурування цих точок [2, с. 218–219]. Ця логіка узгоджується з практичною рекомендацією фокусуватися на аспектах, які реально впливають на досвід: якості обслуговування, швидкості, зручності, персоналізації, визначаючи їх на основі досвіду клієнтів через інтерв'ю або фокус-групи.

Третій механізм – формування якості обслуговування як основи досвіду. Дослідження показує, що якість обслуговування включає не лише раціональні параметри, а й емоційний стан споживача в момент отримання продукту чи послуги та відчуття задоволення [3, с. 255]. У

цьому сенсі клієнтський досвід охоплює якість продукту, рівень сервісу, емоції та сприйняття на етапах знайомства з брендом, покупки та післяпродажної взаємодії [5, с. 10].

Четвертий механізм – управління інформацією та довірою. Якщо компанія не забезпечує клієнта необхідною та достовірною інформацією, це прямо суперечить правам споживача й підриває довіру до бренду [4, с. 2]. У практичній площині це означає, що прозорість умов покупки, гарантій, повернення та каналів підтримки є невід'ємною частиною клієнтського досвіду, а не «юридичним додатком» [4, с. 2; 2, с. 218].

Системне управління клієнтським досвідом доцільно вибудовувати як цикл, що починається з сервісного бачення та переходить до структурування точок контакту, визначення потреб удосконалення, плану дій, ресурсів і відповідальності, створення нового досвіду та оцінки результатів. У межах такого підходу ключовим стає не разовий «проєкт із сервісу», а постійний процес, де аналіз результатів ініціює новий цикл покращень [2, с. 223–224].

На рівні інструментів особливу роль відіграє робота з даними й зворотним зв'язком. Підкреслюється, що управління клієнтським досвідом впорядковує збір, аналіз і реагування на відгуки клієнтів, щоб перейти до активного впливу на досвід на всіх етапах взаємодії [2, с. 217–218]. Водночас акцент робиться на тому, що недоцільно обмежуватися лише скаргами; необхідний ширший набір інструментів збору інформації та аналізу досвіду, включно з цифровими каналами комунікації [2, с. 219].

На рівні практик якості обслуговування корисно розглядати клієнтський досвід як результат взаємодії можливостей підприємства та очікувань споживача. У науковій роботі наведено, що якість обслуговування пов'язана з персоналом, атмосферою й середовищем, точністю виконання замовлення, часом обслуговування, доступністю каналів взаємодії (зокрема інтернет-сторінки) та стандартами контролю обслуговування. Така логіка підтримує практику встановлення стандартів сервісу, навчання персоналу та контролю дотримання правил взаємодії як «твердої» основи позитивного досвіду [3, с. 254–255].

Для українських підприємств показовими є підходи, які виділяють бізнес-асоціації. Зокрема, у матеріалах Європейської Бізнес Асоціації наголошується, що якісне обслуговування залежить від підбору та етики персоналу, сегментації клієнтської бази, роботи зі скаргами, аналізу

конкурентів та побудови системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) [6]. У публікації про конференцію з клієнтського досвіду також підкреслено цінність розгляду клієнта «в масштабі всієї екосистеми» та використання карт клієнтських шляхів як живого інструмента, інтегрованого в щоденну роботу команд [7].

Окремо варто відзначити типові проблеми, які заважають компаніям отримати ефект від CX-управління. У дослідженні названо відсутність розуміння клієнта, непослідовність досвіду в різних каналах, ігнорування залученості працівників і клієнтів, брак персоналізації, ігнорування відгуків, слабке керування даними та складність вимірювання віддачі від інвестицій [1, с. 198]. Це означає, що «м'які» ініціативи мають підкріплюватися дисципліною процесів і вимірюванням результатів [1, с. 198; 2, с. 223–224].

Таким чином, управління клієнтським досвідом є ключовим фактором успіху бренду, оскільки воно перетворює розрізнені дії компанії на керований процес створення позитивного враження, що веде до зростання задоволеності, лояльності та конкурентних переваг [1, с. 200; 2, с. 223–224]. CX-управління має бути системним і циклічним: від сервісного бачення та карти взаємодій до плану змін і вимірювання результатів, причому оцінювання ефекту повинно враховувати як показники досвіду, так і бізнес-показники [2, с. 216 – 224].

Література:

1. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. Вип. 2(116). С. 198–203.

2. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу // Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 216–224.

3. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів // Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 250–256.

4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII

5. Рибак Я. Ю. Управління задоволеністю та клієнтським досвідом у B2B-сегменті (на матеріалах ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»). 2026. 112 с.

6. Програма розвитку з клієнтського сервісу. Європейська Бізнес Асоціація. 2019.

7. Як клієнтський досвід перетворюється на систему: головні інсайти 19-ї Customer Experience Conference // Європейська Бізнес Асоціація. 2025.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕМОЦІЙНОГО БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Сергієнко А.А., здобувачка вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

У теорії та практиці маркетингу довіра до торгової марки належить до ключових чинників стійкої лояльності, а отже й довгострокової конкурентоспроможності підприємства [3, с. 35; 4, с. 79]. Водночас сучасний інформаційний простір характеризується перенасиченням повідомленнями, унаслідок чого бренду недостатньо «бути помітним» – важливо бути зрозумілим, доречним і послідовним у контактах зі споживачем [2, с. 231; 5, с. 354]. Мета цієї тези полягає в теоретичному узагальненні поняття емоційного брендингу та поясненні механізмів, через які він здатний формувати довіру до торгової марки в українському контексті, з урахуванням ролі правової охорони та базових вимог до достовірності інформації для споживача.

Емоційний брендинг доцільно розуміти як спрямоване формування таких образів і взаємин бренду зі споживачем, у яких емоційна складова не є «додатком» до раціональної, а виступає центральним каналом залучення та закріплення прихильності [1, с. 347; 3, с. 35]. У вітчизняних напрацюваннях наголошується, що успішні бренди створюють прив'язаність і лояльність, пропонуючи не лише корисність, а й довіру, гарантії та привабливий символічний зміст, за який споживач готовий платити більше. Емоційна складова торгової марки описується як така, що спирається на довіру, «вроджені» або набуті цінності та позитивні асоціації, а отже потребує інтеграції цінностей і емоцій у повсякденні бізнес-практики, а не лише в рекламні повідомлення [3, с. 35].

Важливо розрізняти емоційний брендинг і близькі до нього підходи, зокрема емоційний маркетинг. Емоційний маркетинг у наукових визначеннях подається як комплекс інструментів, спрямованих на створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем через

задоволення емоційних потреб (наприклад, потреби у безпеці, турботі, відчутті належності, новизні) [2, с. 232]. Емоційний брендинг у цьому контексті можна трактувати як більш «довгий» рівень – управління системою смислів, ідентичності й досвіду бренду, що забезпечує сталість емоційного зв'язку на різних етапах взаємодії та в різних каналах комунікації [3, с. 35; 4, с. 79].

У межах концепції емоційного брендингу також підкреслюється ідея принципів, на яких тримається емоційний зв'язок. Зокрема, у викладі, що спирається на підхід М. Гобе, акцент зроблено на взаємності у ставленні до споживача, чуттєвому сприйнятті, ролі уяви та цілісному баченні бренду як здатності створювати «живий» досвід і довготривалу прихильність [1, с. 347].

Довіра до бренду формується тоді, коли споживач відчуває передбачуваність і послідовність: те, що бренд обіцяє у комунікації, має підтверджуватися продуктом, сервісом і поведінкою компанії [5, с. 354]. У дослідженнях наголошується, що в умовах соціальних трансформацій класичні підходи до формування довіри можуть втрачати ефективність саме через розрив між декларованими цінностями та реальними обставинами, що споживач переживає у контакті з брендом [5, с. 354]. Звідси випливає базовий психологічний механізм: довіра «оновлюється» кожним новим дотиком до бренду, а тому потребує регулярного підтвердження й уваги до того, як змінюються очікування аудиторії [5, с. 354].

Емоційний брендинг працює через формування близькості й ідентифікації. Коли бренд звертається до досвіду людини не гаслами, а зрозумілими історіями й прикладами, це допомагає аудиторії відчути спільність і «людську» наявність бренду поруч, що прямо називається одним з підґрунтів довіри. Додатковим чинником виступає тон комунікації: у моменти, коли люди схильні до недовіри й настороженості, більш продуктивним є рівний, поважний тон без тиску та нав'язування, який підтримує відчуття контролю споживача над вибором. У психологічному сенсі це знижує внутрішній опір і підсилює сприйняття бренду як надійного партнера, а не як «агресивного продавця» [5, с. 355].

Окрему роль відіграє зворотний зв'язок. Якщо бренд формально збирає відгуки, але не реагує, це сприймається як нещирість і підриває довіру; натомість реальне врахування думок клієнтів, навіть у «малих» змінах, демонструє повагу й підсилює відчуття значущості споживача.

Таким чином, психологічний механізм довіри в емоційному брендингу можна описати як поєднання трьох складових: емоційної безпеки (відсутність тиску), ідентифікації (пізнаваний досвід) та підтвердження чесності через поведінку бренду [5, с. 354-355].

Інструменти емоційного брендингу доцільно розглядати як систему, що поєднує зміст (цінності), форму (тон і стиль) та практику (поведінку бренду в сервісі й комунікації) [3, с. 35; 5, с. 354-355]. На рівні змісту базовим інструментом є чітко сформульована ідентичність бренду та емоційні «почуття бренду» – тобто ті емоції, що закладаються в повідомленнях і виникають у споживача щодо конкретної марки. Водночас підкреслюється, що емоційна складова має опиратися на якісний продукт і не може бути «порожньою оболонкою»: сильний бренд потребує і матеріальної основи (якість, користь), і емоційно-інформаційного наповнення [3, с. 35].

На рівні форми та комунікацій ключовими інструментами виступають розповідання історій про досвід, який аудиторія може «приміряти» на себе, регулярність і передбачуваність присутності бренду, а також тон взаємодії, що не панікує і не тисне [5, с. 355]. У межах емоційного маркетингу як близького підходу додатково виділяються інструменти, спрямовані на задоволення емоційних потреб (зокрема потреби у безпеці й турботі), що особливо важливо в категоріях, де споживач очікує надійності та підтримки. У практичному вимірі це означає, що комунікація має не лише повідомляти про переваги товару, а й демонструвати увагу до потреб і стану людини, оскільки саме це створює емоційний зв'язок і довготривалу лояльність [2, с. 231; 5, с. 354-355].

На рівні практик поведінки бренду важливими інструментами є реальний, а не імітований зворотний зв'язок, а також соціальні ініціативи, якщо вони органічно пов'язані з брендом і підтримують його репутацію [5, с. 355]. Український контекст показово ілюструє, що багатоканальна комунікація бренду (вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі) у поєднанні із соціальними проєктами може розглядатися як чинник підвищення довіри та формування стійкого емоційного зв'язку з брендом. У згаданому офіційному рішенні також зафіксовано, що такі ініціативи, будучи безпосередньо асоційованими з торговельною маркою, підвищують її нематеріальну та репутаційну цінність, тобто працюють не як разова акція, а як елемент довготривалої бренд-стратегії [7, с. 17].

Окремим блоком інструментів, важливих саме для довіри в Україні, є правова визначеність торговельної марки. Оскільки торговельна марка є позначенням, що відрізняє товари і послуги одних осіб від інших, а свідоцтво підтверджує її реєстрацію та строк дії, правова охорона підтримує довіру споживача опосередковано – через зменшення ризику змішування, підробок і інформаційної плутанини [6, с. 10]. Нормативно закріплено і те, що обсяг правової охорони визначається зображенням торговельної марки та переліком товарів і послуг у Реєстрі та засвідчується свідоцтвом, що створює основу для прозорої комунікації бренду в ринковому середовищі.

Отже, емоційний брендинг як підхід до управління досвідом і взаєминами зі споживачем може бути дієвим інструментом формування довіри до торгової марки за умови, що він спирається на реальну якість, послідовність і чесність комунікації [3, с. 35; 5, с. 354]. Довіра є динамічним активом, який потребує постійного підтвердження через доречну взаємодію, людяний тон, відкритість до зворотного зв'язку та відповідність заявлених цінностей практиці [5, с. 354-355]. Український контекст додатково підкреслює значення правової охорони торговельної марки та дотримання прав споживача на достовірну інформацію, що задає рамки відповідального емоційного впливу в маркетингу.

Література:

1. Монька І. С. Емоційна складова бренду. 2019. С. 346–347.

2. Михайленко Д. Г., Болотна О. В., Давиденко Н. Д. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять «емоційний маркетинг», «чуттєвий маркетинг» та «маркетинг вражень». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. С. 230–236.

3. Малинка Оксана. ДНК бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача. Маркетинг в Україні. 2006. № 1. С. 34–37.

4. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

5. Сало Я., Тарасова К., Новак Г. Формування довіри до бренду в умовах соціальних трансформацій: сучасні чинники та механізми. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. С. 354–358.

6. Національний орган інтелектуальної власності. Пам'ятка з питань охорони та захисту прав інтелектуальної власності для розробників товарів оборонного призначення. 2025. С. 10.

7. Національний орган інтелектуальної власності. Рішення про визнання торговельної марки добре відомою в Україні. 2026. С. 17.

ПЛАТФОРМА ТІКТОК ЯК КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ З АУДИТОРІЄЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Скрильова А.М., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку цифрових комунікацій характеризується фундаментальними змінами у способах взаємодії брендів зі споживачами. Платформа TikTok трансформувалася з розважального додатка на потужний інструмент впливу на поведінку аудиторії. Як зазначають дослідники, у 2025 році TikTok стабільно входить до переліку найпопулярніших соціальних мереж серед українських користувачів. Станом на початок 2025 року в Україні TikTok має понад 17 млн користувачів, причому найбільш активна група - 18–34 роки, яка формує ядро онлайн-покупців, а сегмент 35–44 років також стабільно зростає [1].

Ключова відмінність TikTok від традиційних соціальних мереж полягає у способі дистрибуції контенту. Традиційні соціальні платформи надають пріоритет показу контенту існуючим підписникам. Натомість сторінка "Для вас" (For You Page) формується на основі поведінкових сигналів користувачів - алгоритм прогнозує перегляди, виходячи з інтересів та взаємодій, а не з того, на кого підписаний користувач. Завдяки цьому навіть нові профілі можуть швидко отримувати перегляди, а їхні відео - ставати вірусними.

Успішний контент у TikTok не потребує великих бюджетів або складного продакшну. Платформа закликає бізнес зосереджуватися на живій подачі, зрозумілих історіях і форматах, які відповідають поведінці аудиторії в стрічці рекомендацій. Для структури роликів TikTok пропонує чітку логіку: сильний початок у перші кілька секунд, далі - ключові переваги продукту, і завершення з конкретним закликом до дії. Ефективними форматами контенту для бізнесу є відео із закадровим голосом для інструкцій та оглядів, показ товару у центрі уваги, відгуки клієнтів у форматі UGC, лайфхаки з практичним застосуванням продукту, інструкції та туторіали, використання трендових звуків, а

також сторітелінг для емоційного залучення [2]. Важливу роль відіграє робота з трендами. TikTok рекомендує відстежувати популярні звуки, формати й теми через TikTok Creative Center та адаптувати їх під власний продукт. Тренд працює лише тоді, коли бренд додає до нього власний сенс і контекст.

Українські бренди демонструють успішні приклади використання TikTok для просування. Ощадбанк, який має 226,4 тис. підписників, вирішив спробувати TikTok як сміливе і нестандартне рішення для консервативного банку. Основне завдання бренду в TikTok - розповісти молодій аудиторії про продукти для молоді. Найпопулярніші відео банку набирали мільйонні перегляди, зокрема огляд рентгену в застосунку "Мобільний Ощад" та сатиричні відео про повсякденне життя українців [3].

Monobank з 269,3 тис. підписників позиціює себе як зручний, сучасний та інноваційний бренд, тому профіль у TikTok став для них органічним. Основну категорію контенту складають жарти про любов українців до донатів, відсутність банкоматів та розвинену банківську систему в Україні [3].

"Київстар" (105,5 тис. підписників) пройшов шлях від масштабних TikTok-серіалів та шоу з відомими особистостями до більш адаптованого під потреби глядача контенту без масштабного продакшну. Наприклад, у профілі бренду є власний персонаж - ворожка, яка відповідає на коментарі підписників. Найпопулярніші відео набирали 4 млн переглядів [3].

Показовим є кейс компанії Lukas - українського виробника солодощів, який входить у п'ятірку найбільших. До початку співпраці з SMM-агенцією сторінка мала низьку активність, відсутність комунікації з аудиторією та публікувала рекламні відео, які не підходили під формат TikTok (перегляди не перевищували 400).

Стратегія просування полягала у відмові від прямої реклами на користь нативності та легкої подачі. Перші тестові відео (життєві та у форматі ASMR) одразу показали результат - перегляди зросли до 2700-8700. Після аналізу коментарів команда помітила, що у споживачів є особисті "улюбленці" серед продукції, тому почала створювати контент із фаворитами. Це дало +2000 підписників за 3 місяці [4].

Ключовим проривом став контент з виробництва. Відео, зняті безпосередньо на виробничих потужностях Lukas, почали набирати 30-40 тисяч переглядів, а згодом стабільно 100-400 тисяч. З одного такого відео на акаунт підписувалось близько 1500 нових глядачів. Важливу

роль відіграли також конкурси - з останнього розіграшу на сторінку підписалося 10000 активних користувачів. За 5 місяців роботи вдалося отримати +30 тисяч підписників, підвищити лояльність споживачів та створити впізнавану стилістику бренду [4].

TikTok пропонує малому бізнесу широкий спектр рекламних інструментів, включаючи нативну рекламу у стрічці користувачів, брендовані хештеги, рекламні челенджі та інтерактивні фільтри. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам створювати креативні кампанії та ефективно залучати споживачів до взаємодії з брендом.

Разом із перевагами платформа має й певні недоліки. Успішне просування вимагає регулярного створення якісного контенту, що потребує творчого підходу та значних часових ресурсів. Постійні зміни алгоритмів можуть впливати на ефективність маркетингових кампаній, а висока конкуренція між брендами ускладнює привернення уваги споживачів.

Водночас алгоритмічна система рекомендацій TikTok, яка не залежить від кількості підписників, відкриває перед малим бізнесом принципово нові можливості. Це дозволяє невеликим компаніям успішно конкурувати з великими брендами за умови створення якісного та релевантного контенту.

Для українського бізнесу платформа є особливо перспективною через високу активність аудиторії та поступове відновлення рекламних інструментів. Головний виклик полягає у необхідності системної роботи та глибокого розуміння специфіки платформи, де успіх визначає не розмір бюджету, а здатність створювати контент, що резонує з інтересами аудиторії.

Література:

1. TikTok для бізнесу в Україні: як залучати нових клієнтів і запускати рекламу у 2025. Mix Digital Agency : веб-сайт. URL: https://mixdigital.agency/ua/blog/tiktok-dlya-biznesu-2025/

2. TikTok випустив гайд для бізнесу з порадами щодо ефективної реклами та контенту. Inweb: веб-сайт. URL: https://theinweb.media/tiktok-vypustyv-gayd/

3. 13 українських брендів, які просуваються в TikTok. Bazilik.media : веб-сайт. URL: https://bazilik.media/13-ukrainskykh-brendiv-iaki-prosuvaiutsia-v-tiktok/

4. Кейс TikTok для Lukas. Kiwi Agency : веб-сайт. URL: http://www.kiwiagency.com.ua/blog/keys-tiktok-lukas.html

ЦІННІСНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Пакуліна А.А., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2578-9701
Чорнобай О.М., здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Формування теорії бренду пов'язане з розвитком маркетингової науки другої половини XX століття. У класичних працях Ф. Котлера та К. Келлера бренд розглядається як система уявлень і смислових асоціацій, що визначають характер сприйняття суб'єкта цільовою аудиторією. Д. Аакер запропонував концепцію капіталу бренду, наголошуючи на його нематеріальній природі та стратегічному значенні довіри, лояльності й стійких асоціацій.

Подальший розвиток ідей брендингу призвів до їх адаптації на індивідуальному рівні. Т. Пітерс одним із перших сформулював тезу про необхідність управління власною професійною ідентичністю як «брендом» [4]. Пізніше П. Монтоя та Т. Вандехей підкреслили, що ефективний особистий бренд ґрунтується на автентичності та послідовності поведінки.

З позицій сучасної теорії ідентичності самопрезентація особистості в умовах пізньої модерності є процесом постійного конструювання власного образу. У цьому контексті особистий бренд виступає механізмом структурованого управління таким процесом.

Отже, особистий бренд можна трактувати як інтегровану систему професійної самореалізації, що поєднує компетентність, комунікаційну стратегію та світоглядні орієнтири.

Цінності як категорія філософії та соціології виконують регулятивну функцію, визначаючи характер соціальної поведінки. Відповідно до теорії соціального капіталу П. Бурдьє [1] та Дж. Коулмана [3], довіра, взаємність і репутація формують ресурси, що підвищують ефективність соціальної взаємодії.

У структурі особистого бренду ціннісний компонент виступає смисловим центром, який забезпечує узгодженість між декларованими принципами та реальними практиками. Без такої узгодженості бренд перетворюється на формальну іміджеву конструкцію.

У професійному вимірі це проявляється через:

- дотримання етичних стандартів;
- відповідальність за наслідки рішень;

- прозорість комунікацій;
- повагу до принципів доброчесності;
- орієнтацію на суспільне благо.

Згідно з концепцією корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла [2], поєднання економічної, правової, етичної та філантропічної складових формує основу довгострокової легітимності. Ці принципи можуть бути екстрапольовані й на рівень індивідуального бренду.

Парадигма сталого розвитку отримала концептуальне оформлення у доповіді Our Common Future (World Commission on Environment and Development, 1987), де наголошено на міжпоколіннєвій відповідальності. Подальше закріплення цієї моделі відбулося в межах Порядку денного ООН до 2030 року [5].

У бізнес-дискурсі важливим є підхід Дж. Елкінгтона, який запропонував оцінювати діяльність за трьома вимірами: економічним, соціальним і екологічним. Така багатовекторність дозволяє розглядати результативність ширше, ніж лише через фінансові показники. Для особистого бренду це означає інтеграцію принципів:

- екологічної свідомості;
- соціальної залученості;
- довгострокового стратегічного мислення;
- відповідального використання ресурсів.

Таким чином, сталий розвиток виступає нормативною основою для формування відповідального професійного позиціонування.

Розвиток цифрових технологій радикально змінив характер комунікацій. За умов постійної онлайн-присутності особистість стає відкритою до публічного оцінювання. Е. Гоффман у своїй теорії самопрезентації наголошував, що соціальна взаємодія завжди має «сценічний» характер. У цифрову епоху ця «сцена» набуває глобального масштабу.

Невідповідність між проголошеними цінностями та фактичними діями швидко стає предметом суспільного резонансу. Водночас цифрове середовище створює умови для формування професійних спільнот і поширення ідей сталого розвитку.

У сучасному середовищі конкуренція набуває не лише функціонального, а й етичного виміру. Зростає попит на відповідальне лідерство, що поєднує експертність із соціальною місією. Відповідно до концепції нематеріальних активів, репутація та довіра формують стратегічний ресурс розвитку.

Ціннісна послідовність забезпечує:

- стійкість професійної позиції;
- формування лояльної аудиторії;

- зниження репутаційних ризиків;
- довготривалі партнерські відносини.

Ціннісний вимір є ключовим чинником формування сучасного особистого бренду. Саме узгодженість переконань і практичної діяльності забезпечує довіру, яка стає стратегічним ресурсом у глобалізованому світі. Інтеграція принципів сталого розвитку трансформує особистий бренд із засобу самопрезентації на інструмент відповідального професійного лідерства.

Література:

1. Bourdieu, P. The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education. – *1986*, pp. 241–258.

2. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. – *1991* – 34 (4), 39–48.

3. Coleman, J. S. Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology. – *1988* – 94, S95–S120.

4. Peters, T. The brand called you. Fast Company. – *1997* – 10, 83–90.

5. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Шептуха О.М., кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6117-5125

Цифровізація – це не просто перехід в онлайн, це повна зміна правил гри, де споживач став активним учасником створення контенту, а бренди змушені боротися за увагу в умовах інформаційного шуму.

У сучасному світі цифровізація докорінно змінила структуру маркетингових комунікацій. Якщо раніше бренд спілкувався через телебачення або білборди, то сьогодні комунікація – це безперервний, двосторонній та омніканальний процес, якому приділяють увагу науковці та маркетологи.

Зокрема, у роботі [1] досліджуються фактори готовності споживачів до digital-комунікацій. Особлива увага у [2] приділена теоретичному аналізу інтегрованих маркетингових комунікацій в освіті за цифровізації. Праця [3] досліджує питання трансформації комунікацій у цифрову епоху.

До ключових особливостей сучасних маркетингових комунікацій

можна віднести:

1. Персоналізація на основі Big Data. Завдяки алгоритмам компанії знають про вподобання користувачів більше, ніж вони самі. Комунікація стає таргетованою: правильне повідомлення потрапляє до правильної людини у правильний час.

2. Омніканальність. Клієнт може почати знайомство з брендом в Instagram, продовжити в чат-боті Telegram, а завершити покупку в офлайн-магазині. Усі ці точки дотику мають бути синхронізовані.

3. Інтерактивність та гейміфікація. Споживачі більше не хочуть бути пасивними глядачами. Вони прагнуть взаємодії через опитування, AR-фільтри та ігрові механіки.

4. Економіка довіри. В умовах диджиталізації люди більше вірять інфлюенсерам та відгукам інших користувачів, ніж прямій рекламі.

У сучасних умовах підприємства активно застосовують: SMM (просування в соціальних мережах), контент-маркетинг, email-маркетинг, SEO та контекстну рекламу, таргетовану рекламу, інфлюенсер-маркетинг, чат-боти та маркетингову автоматизацію. Використання цих інструментів дозволяє підвищити точність сегментації аудиторії та ефективність комунікаційних кампаній.

Перевагами цифрових маркетингових комунікацій є зниження витрат порівняно з традиційною рекламою; можливість точного вимірювання результатів; швидкість поширення інформації; глобальне охоплення аудиторії; формування довгострокових відносин зі споживачами.

Маркетингові комунікації перестали бути просто повідомленнями. Тепер це складні технологічні системи, де головним активом є дані про користувача, а головною метою - побудова тривалої лояльності через персоналізований досвід.

Література:

1. Гліненко Л.К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022 №1. т. 6. С. 6-20. URL: https://mail.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/164 (дата звернення 10.02.2026 р.)

2. Мірзоєв Д.Ш.о. Підходи до формування маркетингових комунікацій в умовах диджиталізації освітнього процесу в закладах освіти. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 300 – 304. https://ujae.org.ua/en/approaches-to-the-formation-of-marketing-communications-in-the-context-of-the-digitalization-of-the-educational-process-in-educational-institutions/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.02.2026 р.)

3. Семенюк С. Маркетингові комунікації цифрової епохи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 64-73. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24ssbkte.pdf (дата звернення 10.02.2026 р.)

Секція

Інноваційні технології та сталий розвиток у сфері гостинності й туризму

THE IMPACT OF THE SHARING ECONOMY ON TOURIST ACCOMMODATION PREFERENCES: A CASE STUDY OF SPAIN

Alla Iljina, Dr. oec, as. prof.
Baltic International Academy
iljina @balticom.lv
Akhmadjon Yusupov, Doctoral student of Daugavpils University
Programme "Economics and Business"
mr.akhmadjon@gmail.com
doi https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-2-2-3

This study seeks to examine tourists' preferences between traditional hotel accommodations and rental options like Airbnb, Vrbo, and HomeAway in Spain. The research will explore the key factors shaping these preferences within the framework of the sharing economy, focusing on aspects such as cost-effectiveness, convenience, location, safety, and overall experience. Ultimately, the research will contribute to the broader understanding of how the sharing economy is reshaping the global tourism industry, offering both opportunities and challenges for traditional and alternative accommodation providers. Additionally, it will assess the impact of cultural and regional differences, shedding light on whether international visitors and domestic tourists prioritize different aspects when selecting accommodations. The study's conclusions may also inform marketing strategies, tourism infrastructure development, and regulatory policies aimed at balancing the needs of tourists, local communities, and service providers in an increasingly competitive and diversified marketplace.

Literature:

1. Adamiak, C. (2019). Current state and development of airbnb accommodation offer in 167 countries. Current Issues in Tourism, pp. 1–19. https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1696758;

2. Amore, A., de Bernardi, C., & Arvanitis, P. (2020). The impacts of airbnb in Athens, Lisbon and milan: A rent gap theory perspective. Current Issues in Tourism, pp. 1–14. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1742674

3. Baute-Díaz, N., Gutiérrez-Taño, D., & Díaz-Armas, R. J. (2020). What drives guests to misreport their experiences on airbnb? A structural equation modelling approach. Current Issues in Tourism, pp. 1–18. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777949;

4. Dolnicar, S. (2019). "A Review of Research into Paid Online Peer-to-Peer

Accommodation: Launching the Sharing Economy Tourism Review. Pp. 3-4. DOI 10.1108/TR-05-2019-0197;

5. Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). Sharing versus Collaborative Economy: How to Align ICT Developments and the SDGs in Tourism, Journal of Sustainable Tourism, 27:1. pp. 74-96, DOI: 10.1080/09669582.2018.1560455;

6. Gutiérrez, J., García-Palomares, J. C., Romanillos, G., & Salas-Olmedo, M. H. (2017). The Eruption of Airbnb in Tourist Cities: Comparing Spatial Patterns of Hotels and Peer-to-Peer Accommodation in Barcelona. Tourism Managemen, vol. 62, issue C, pp. 278-291. DOI:10.1016/j.tourman.2017.05.003;

7. Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector. Current Issues in Tourism, 18:12. pp.1192-1217, DOI: 10.1080/13683500.2013.827159;

8. Hall, C.M, Prayag,G. Safonov, A. Coles,T. Gössling, S., Koupaei N. Airbnb and the sharing economy. Current Issues in Tourism, 25(19), pp. 1-11 DOI:10.1080/13683500.2022.2122418;

9. Prayag, G., & Ozanne, L. K. (2018). A systematic review of peer-to-peer (P2P) accommodation sharing research from 2010 to 2016: Progress and prospects from the multi-level perspective. Journal of Hospitality Marketing & Management, 27(6). Pp. 649–678. https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1429977;

10. Phua, V. C. (2019). Perceiving Airbnb as sharing economy: The issue of trust in using Airbnb. Current Issues in Tourism, 22(17), pp. 2051–2055. https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1440539;

11. Quattrone, G., Kusek, N. & Capra, L. A (2022). Global-scale analysis of the sharing economy model – an AirBnB case study. *EPJ Data Sci.* 11. Pp. 36 https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00349-;

12. Salar Kuhzady , Siamak Seyfi & Luc Béal.(2020). Peer-to-peer (P2P) accommodation in the sharing economy: a review, Current Issues in Tourism. pp. 2-4 DOI:10.1080/13683500.2020.1786505;

13. Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Impacts of Peer-to-Peer Accommodation Use on Travel Patterns. Journal of Travel Research, pp. 55. 1022-1040. DOI: 10.1177/0047287515608505;

14. Volz, J., & Volgger, M. (2022). Does Airbnb offer hedonic or utilitarian products? An experimental analysis of motivations to use Airbnb. Current Issues in Tourism. pp. 1–16. https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2041564;

15. Yu, M., Cheng, M., Yu, Z., Tan, J., & Li, Z. (2020). Investigating airbnb listings' amenities relative to hotels. Current Issues in Tourism. pp. 1–18. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1733497;

16. Zhang, G., Cui, R., Cheng, M., Zhang, Q., & Li, Z. (2020). A comparison of key attributes between peer-to-peer accommodations and hotels using online reviews. Current Issues in Tourism, 23(5). pp 530–537. https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1575339;

DIGITAL TOURISM AND HIGH-QUALITY DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY:AN ECONOMIC MECHANISM ANALYSIS BASED ON ZHANGJIAJIE, CHINA

JingZeng, Doctoral Student of Economics
Daugavpils University, Daugavpils, Latvia

The rapid advancement of digital technologies—including big data, artificial intelligence, mobile internet, and platform-based systems—has fundamentally reshaped the global tourism industry. As one of the most information-intensive sectors, tourism is particularly sensitive to technological change. Although digital tourism has been widely discussed, the specific economic mechanisms through which digital transformation promotes the high-quality development of the tourism industry remain insufficiently clarified. This study addresses this gap by constructing and empirically examining a mechanism-based analytical framework using Zhangjiajie, China, as a representative case.

High-quality tourism development is conceptualized as a multidimensional transition from scale-driven expansion toward efficiency improvement, structural upgrading, innovation enhancement, and sustainability. Digital tourism is defined not merely as technological adoption but as the systematic embedding of digital infrastructure, platform coordination, and data-driven governance into tourism production, distribution, and consumption processes.

The study proposes four core economic mechanisms linking digital tourism to high-quality development.

First, the information efficiency mechanism reduces information asymmetry and transaction costs. Digital platforms enhance transparency and matching efficiency between tourists and service providers, improving market performance and consumer trust.

Second, the innovation and value chain upgrading mechanism highlights how digital technologies stimulate new products and business models, including smart scenic services, immersive digital experiences, and personalized platforms. These innovations extend the tourism value chain toward higher value-added activities and contribute to productivity growth.

Third, the industrial convergence mechanism emphasizes cross-sector integration facilitated by digital connectivity. Tourism increasingly interacts with cultural, agricultural, educational, and sports industries, strengthening destination-level resilience and diversified revenue structures.

Fourth, the data-driven governance mechanism underscores the use of big data in visitor flow management, precision marketing, environmental monitoring, and policy evaluation, thereby enhancing governance efficiency and supporting sustainable development.

Empirically, the research adopts a mixed-methods design combining quantitative analysis based on official statistical data with qualitative examination of policy documents and development plans. Digital tourism development is measured through indicators of digital infrastructure, platform penetration, and smart service adoption, while high-quality development is operationalized using multidimensional indicators reflecting productivity, structural optimization, income quality, and resource-use efficiency. The empirical analysis tests both direct effects and mediating channels related to factor allocation efficiency, innovation capability, and market coordination.

Zhangjiajie provides an appropriate empirical context due to its status as a UNESCO World Natural Heritage site and a high-traffic destination undergoing rapid digital transformation. Its implementation of smart infrastructure, digital marketing strategies, and data-based management systems offers valuable insight into how digital technologies reshape destination competitiveness and sustainability performance.

Findings indicate that digital tourism development is positively associated with improvements in tourism productivity, structural upgrading, and governance efficiency. The information efficiency and innovation mechanisms demonstrate particularly strong explanatory power, while digital governance tools contribute to improved environmental management and visitor flow regulation.

The study contributes to tourism economics by opening the "black box" between digitalization and quality transformation through explicit mechanism analysis. Rather than treating digital tourism and high-quality development as parallel phenomena, it integrates them within a unified economic framework. Practically, the research provides strategic guidance for destinations seeking sustainable growth under digital transformation by emphasizing coordinated development of digital infrastructure, innovation ecosystems, and governance modernization.

In conclusion, digital tourism functions as a systemic economic driver that enhances factor allocation efficiency, stimulates innovation, and strengthens governance capacity, thereby facilitating the transition toward high-quality and sustainable development in the tourism sector.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN TOURISM DEVELOPMENT UNDER CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS

Kharchevnikova L.S., PhD in Economics, Associate Professor,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8035-126X
Yemets V. M., Higher Education Applicant
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

The tourism sector is currently undergoing profound transformations driven by the combined influence of technological progress, changing consumer expectations, and the reconsideration of approaches to the organisation of tourism activities, at the same time innovative technologies are increasingly perceived as the foundation for renewing tourism services and shaping new models of tourism development [1]. These changes affect not only individual components of tourism services but also the overall logic of tourism evolution, determining its future trajectories.

The development of innovation in tourism involves the introduction of digital platforms, online services, data analytics systems, and personalised solutions, at the same time technological changes gradually transform the nature of interaction between tourists, tourism operators, and destinations [2]. As a result, tourism products are increasingly designed in accordance with individual consumer needs, experiences, and expectations, which enhance the attractiveness of tourist destinations and expand opportunities for the development of local tourism.

Meanwhile, innovative technologies play a significant role in strengthening the competitive positions of tourism destinations; at the same time the ability to effectively integrate digital solutions into tourism practice becomes one of the key factors of successful destination development [3]. Technological tools make it possible to optimise the management of tourist flows, improve the efficiency of infrastructure use, and ensure high-quality information support for tourists throughout all stages of travel.

A special place among innovative technologies in tourism is occupied by artificial intelligence, at the same time its application opens up opportunities for demand forecasting, the creation of personalised travel routes, and the improvement of service delivery [1]. Through the analysis of large datasets, tourism enterprises gain the ability to better understand tourist behaviour and promptly respond to changes in preferences, which gradually reshapes approaches to tourism management.

At the same time, the implementation of innovative technologies in tourism requires consideration of social and economic consequences, at the

same time technological change cannot be viewed in isolation from the broader context of destination development. The growing role of digital services transforms employment structures, professional skill requirements, and patterns of interaction among tourism market participants, thereby shaping new conditions for the hospitality sector.

Recent crisis phenomena have had a substantial impact on the adoption of innovation in tourism, at the same time the COVID-19 pandemic acted as a catalyst that accelerated the digitalisation of tourism services and prompted a revision of traditional tourism models [4]. The widespread use of online booking systems, contactless services, and digital communication channels became a response to new operating conditions and contributed to the emergence of more flexible service formats.

Innovative technologies in tourism are closely linked to the concept of sustainable development, at the same time digital solutions are increasingly viewed as a means of rational resource use and reducing the negative environmental impact of tourism activities [5]. The application of information systems for managing tourist flows, optimising resource consumption, and monitoring environmental pressure creates conditions for more balanced development of tourist destinations.

Moreover, the combination of innovative technologies and sustainability principles contributes to the formation of a new tourism model focused on long-term value for local communities and the preservation of cultural and natural heritage. In this context, innovation acts not merely as a technical element but as a driver of transformation in approaches to tourism development as a whole.

Thus, innovative technologies are gradually shaping a new logic of tourism development, at the same time influencing both the content of tourism services and the mechanisms of tourism management. Their implementation enhances the quality of tourism products, expands opportunities for interaction with consumers, and supports the adaptation of the tourism sector to contemporary socio-economic transformations.

Therefore, tourism development within the framework of the fifth section should be considered through the lens of innovative technology adoption, at the same time the integration of digital solutions, artificial intelligence, and sustainability orientation forms the basis for renewing the tourism sector and strengthening its role in socio-economic development.

References:

1. Asif, Fizza & Jamshed, Kamran & Shah, Syed Haider. Prospects and Challenges for AI and Technological Innovation in the European Travel and Tourism Sector: Impact, Effect and Sustainable *Development Goals*. 2025. DOI:

https://doi.org/10.1079/9781836990185.0012.

2. Dolynska, Olesia & Inna, & Binytska, Olena. (2023). Innovations in tourism. *The scientific issues of Ternopil volodymyr hnatiuk national pedagogical university. Series: Geography*. № 55. P. 58-64. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.23.2.7.

3. Sang, Le. Innovation and Its Impact on Tourism Competitiveness: A Research Review. *Global Academic Journal of Economics and Business*. 2025. № 7. P. 146-152. DOI: https://doi.org/10.36348/gajeb.2025.v07i06.003.

4. Zaika S., Avryata A. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the international tourism market. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 2. P. 56-68. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240302.06.

5. Zaika S., Avryata A. Globalization and sustainable tourism: innovative approaches to the development of the world tourism industry. *Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects : scientific monograph*. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 90-124. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-5.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІТАЛІЙСЬКОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ Й ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Григорян О.В., кандидат медичних наук, доцент
Університет медицини та соціальних наук, м.Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2906-7239

Потенціал впровадження технологій Індустрії 4.0 у різноманітних секторах економіки формує нові можливості для досягнення цілей сталого розвитку шляхом створення інноваційної інфраструктури та застосування сталих управлінських і виробничих підходів. У звіті Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC) за 2023 рік наголошується, що сфера гостинності та туризму забезпечує вагомий внесок у світову економіку – близько 9,5 трильйона доларів у світовий валовий внутрішній продукт та близько 320 мільйонів робочих місць у глобальному масштабі, водночас орієнтуючись на принципи сталого розвитку галузі [1].

Світова індустрія подорожей і туризму традиційно формує значну частку глобального валового внутрішнього продукту та забезпечує зайнятість сотень мільйонів працівників. При цьому стратегічні напрями її розвитку дедалі більше орієнтуються на принципи сталості, що передбачають збалансування економічних результатів, соціальної

відповідальності та екологічної безпеки. У сучасних аналітичних звітах міжнародних галузевих організацій підкреслюється, що майбутнє туристичного та готельно-ресторанного бізнесу пов'язане з цифровою трансформацією, декарбонізацією процесів, впровадженням «зелених» стандартів обслуговування та розвитком інноваційних освітніх моделей підготовки кадрів.

Сталий розвиток у сфері туризму та рекреації розглядається як комплексна багатовимірна концепція, що охоплює екологічну рівновагу, соціальний добробут місцевих громад та економічну ефективність функціонування підприємств.. За сучасних умов особливого значення набуває впровадження інноваційних технологічних рішень та екологічно орієнтованих підходів, що спрямовані на зменшення негативного антропогенного впливу туристичної діяльності на довкілля, підвищення рівня відповідальності суб'єктів ринку та розвиток культури свідомого споживання туристичних послуг [2].

У контексті сучасних глобальних викликів динаміка розвитку міжнародного туризму значною мірою визначається рівнем технологічної інноваційності та цифрової трансформації галузі. Воєнні події на території України суттєво вплинули на стан туристичного сектору, зумовивши скорочення обсягів міжнародних туристичних потоків, пошкодження та втрату частини інфраструктурних об'єктів, а також актуалізувавши потребу у формуванні нових моделей відновлення та розвитку туристичної індустрії. У зв'язку з цим особливої ваги набувають цифрові інструменти управління, віртуалізація сервісів, розвиток внутрішнього та освітнього туризму, а також міжнародні партнерські програми, що сприяють відновленню професійного потенціалу галузі [3].

Італійська гастрономічна традиція стабільно посідає провідні позиції у світовому кулінарному просторі за рівнем популярності та попиту. Водночас поширення італійської кулінарної освіти в країнах, які не належать до традиційного середовища її формування, зумовило необхідність реалізації спеціалізованих міжнародних освітньо-практичних ініціатив. Однією з таких стала програма Euroest, започаткована у 2018 році за ініціативи Паоло Брешії, що була спрямована на розвиток системи викладання італійської кухні для українських студентів із обов'язковим етапом професійного стажування в Італії.

У процесі реалізації проєкту відбулося суттєве розширення

масштабів участі: від співпраці з двома університетами до залучення близько тридцяти освітніх інституцій та значного збільшення кількості учасників програм. Якщо на початковому етапі стажування проходили кілька десятків студентів, то у 2022 році їхня кількість перевищила сімсот осіб протягом року. Учасники програм проходять практичну підготовку у закладах ресторанного та готельного господарства Італії, опановуючи різні професійні ролі – від обслуговуючого персоналу до кухарів, барменів і фахівців виробничих процесів.

Освітня модель програми передбачає комплексну підготовку, що включає вивчення італійської мови, участь у практичних майстер-класах, професійний наставницький супровід та розвиток управлінських компетентностей. Практичне стажування розглядається як ключовий інструмент формування фахових і управлінських навичок, оскільки саме прикладний досвід дозволяє закріпити професійні знання, набути операційної гнучкості та зрозуміти специфіку функціонування різних сегментів індустрії гостинності. Участь у міжнародних програмах також сприяє міжкультурній комунікації, підвищенню мовної компетентності та формуванню стандартів якості обслуговування відповідно до європейських вимог.

До навчального процесу залучаються фахівці асоціації, а також українські викладачі, які раніше пройшли стажування та продовжують професійне зростання в освітньому й управлінському напрямах. Практична складова підготовки розглядається як ключовий інструмент формування професійної майстерності, оскільки саме виробничий досвід забезпечує прикладне розуміння специфіки діяльності та вдосконалення навичок у конкретних сегментах індустрії.

Асоціація UCM «Unione Cuochi del Mediterraneo» під керівництвом президента Паоло Брешії тривалий час здійснює діяльність, спрямовану на розвиток і популяризацію італійської кухні як в межах країни, так і на міжнародному рівні. Організація бере участь у професійних кулінарних і кондитерських змаганнях, демонструючи високі результати, та співпрацює з кваліфікованими шеф-фахівцями. Значна увага приділяється збереженню стандартів якості продукції Made in Italy, просуванню традиційних продуктів та підготовці фахівців, здатних професійно працювати з сертифікованою сировиною та дотримуватися технологічних стандартів.

Протягом останніх років UCM активно співпрацює з українськими закладами вищої та професійної освіти у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, забезпечуючи можливості

проходження виробничої практики в Італії. Підготовчий етап включає багатомісячні мовні курси, лекційні та практичні заняття, цифрові навчальні матеріали, відеозаписи занять і систему контролю результатів навчання. Графік занять формується з урахуванням основного освітнього навантаження студентів. Практиканти – кухарі, піцайоло, баристи та офіціанти – проходять стажування в різних регіонах Італії із забезпеченням місця практики та проживання.

Важливою особливістю програми є її фінансова підтримка з боку італійської сторони, що забезпечує доступність професійної підготовки для українських учасників без додаткових витрат. Такий формат міжнародної співпраці формує ефективну модель інвестицій у людський капітал і професійну мобільність, як інструмент сталого розвитку галузі.

Міжнародне професійне партнерство та освітня кооперація створюють передумови для переосмислення підходів до розвитку національної економіки та людського потенціалу. У перспективі післявоєнного відновлення України особливого значення набуде модернізація інфраструктури та приведення галузей до європейських стандартів, що вимагатиме значних фінансових і технологічних ресурсів. Узагальнені результати свідчать, що системна інтеграція інноваційних рішень, цифровізації та міжнародних освітніх програм дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ для туристичної сфери, а й сформувати конкурентоспроможну модель розвитку, що відповідає принципам сталості. Вирішальну роль у цьому процесі відіграватимуть державні ініціативи з цифрової трансформації туризму, залучення інвестицій та підготовки фахівців у сфері цифрового та інноваційного сервісу.

Література:

1. Singh R. Integration of advanced digital technologies in the hospitality industry: A technological approach towards sustainability // *Sustainable Engineering and Innovation*. — 2024. — Vol. 6, No. 1. — P. 37–56. — DOI: https://doi.org/10.37868/sei.v6i1.id208

2. Лисюк Т., Семенюк О. Сталий розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи // *Економіка та суспільство*. — 2025. — № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28

3. Atamanchuk Z., Rylskiy V. Інноваційні технології у сфері міжнародного туризму: можливості для сталого розвитку // *Економіка і організація управління*. — 2025. — № 2. — С. 4–14. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.1

ІНТЕРПРЕТОВАНІСТЬ РЕКОМЕНДАЦІЙ У ТУРИСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

Даниленко В.В., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0098-5204

Рекомендаційні системи в туризмі існують вже кілька десятиліть. Їх основним завданням є допомога відвідувачам у пошуку визначних місць, піших маршрутів та напрямків подорожей. Сучасні системи досягають вражаючих результатів завдяки таким технологіям, як матрична факторизація, машинне навчання та графові нейронні мережі.

Останні розробки виходять за межі простого підбору релевантних об'єктів, орієнтуючись на багатосторонні рекомендації з урахуванням сталого розвитку, зокрема інтересів туристів, збереження природи, інтересів місцевих мешканців та просторово-часового навантаження на локації. При цьому доведено, що туристи охочіше дотримуються рекомендацій, якщо розуміють їхні причини, а системи, орієнтовані на сталість, мають не лише пропонувати альтернативи, а й пояснювати наслідки поведінки користувачів [1].

Водночас основною проблемою сучасних рекомендаційних систем прийнято вважати їхню складність і «непрозорість», через що вони сприймаються користувачами як «чорні скриньки». При цьому повна технічна прозорість часто не потрібна кінцевому споживачу: у більшості випадків достатньо зрозумілих пояснень, чому певне місце не рекомендується з міркувань, наприклад, сталого розвитку і чому альтернативний варіант краще відповідає інтересам туриста [2].

Таким чином можливо припустити, що пояснюваність рекомендаційних систем стає ключовою умовою їх соціальної легітимності в туристичному середовищі. Без зрозумілих пояснень рекомендації сприймаються як нав'язані або непрозорі, що знижує довіру до цифрових туристичних сервісів загалом. Натомість пояснення, орієнтовані на користувача, можуть виконувати не лише інформативну, а й освітню функцію, формуючи відповідальніші туристичні практики.

Також можна стверджувати, що у сфері туризму пояснення рекомендацій мають виконувати багатофункціональну роль: одночасно підтримувати інтереси туристів, цілі сталого розвитку та соціально-економічний баланс територій. Це означає, що пояснюваність перестає бути суто технічною характеристикою алгоритмів і перетворюється на

інструмент управління туристичними потоками та поведінкою відвідувачів [3].

З практичної точки зору, дані припущення вказують на необхідність зміщення акценту з «інтелектуальності» алгоритмів на зрозумілість їхніх рішень для кінцевих користувачів. Навіть високоточні моделі, зокрема на кшталт KTUP чи MultiDAE, не забезпечують очікуваного ефекту в туристичному середовищі без належного рівня інтерпретованості для людини. Отже, майбутній розвиток рекомендаційних систем у туризмі доцільно розглядати не лише як технологічне вдосконалення, а як еволюцію людиноорієнтованих цифрових сервісів. Розробка пояснень за таким принципом може потребувати значних інженерних зусиль, доменної експертизи та численних ітерацій тестування [4].

Наведені аргументи і припущення зумовлюють актуальність подальших досліджень у даній сфері, зокрема потребу в інструментах, які дозволять дослідникам і розробникам систематично експериментувати з різними підходами до пояснення рекомендацій. В якості досягнення даної цілі ми вбачаємо можливість застосування інтерактивного підходу до дослідження комплексу пояснень рекомендацій за допомогою відповідної панелі (дашборду). Її основне призначення полягає у використанні графів знань для інтеграції предметної інформації та виявлення зав'язків між рекомендованими об'єктами. Рішення орієнтоване на дослідників і розробників туристичних рекомендаційних сервісів та може підтримувати як модель-специфічні, так і постфактум пояснення навіть для «чорних скриньок».

Передбачається, що запропонована система буде здатна підтримувати різні стилі пояснень (ознак, географічних характеристик, шляхів у графі знань), дозволить візуально аналізувати рекомендації на карті та досліджувати зв'язки між об'єктами через найкоротші та зважені шляхи у графі. Поєднання візуалізації ознак, географічних характеристик і графових пояснень дозволить не лише краще зрозуміти логіку рекомендацій, а й обґрунтовано пояснювати складні випадки, які не очевидні з поверхневого аналізу.

У підсумку, запропонований дашборд дає змогу гнучко експериментувати з різними стилями пояснень без постійного перевпровадження системи, підтримує як прозорі, так і «чорні» моделі рекомендацій та адаптується до специфіки туристичного домену. Це створює практичну основу для підвищення довіри користувачів до рекомендацій і для впровадження орієнтованих на сталість туристичних рекомендаційних сервісів.

Література:

1. Nicholas L., Thapa B. Visitor perspectives on sustainable tourism development in the pitons management area world heritage site, st. lucia. *Environment, development and sustainability*. 2010. Vol. 12, no. 5. P. 839–857. URL: https://doi.org/10.1007/s10668-009-9227-y (date of access: 10.01.2026).

2. Zhang Y., Chen X. Explainable recommendation: a survey and new perspectives. *Foundations and trends® in information retrieval*. 2020. Vol. 14, no. 1. P. 1–101. URL: https://doi.org/10.1561/1500000066 (date of access: 12.01.2026).

3. Research commentary on recommendations with side information: a survey and research directions / Z. Sun et al. *Electronic commerce research and applications*. 2019. Vol. 37. P. 100879. URL: https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100879 (date of access: 15.01.2026).

4. Даниленко В.В. Роль вебтехнологій у досягненні цілей сталого розвитку в туризмі. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку*. 2025. № 25. С. 268-269.

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ТУРИЗМУ НА ТЕРИТОРІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ

Ільїна М.В., доктор економічних наук,
старший науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5555-1614

Наявність на території регіону природно-заповідного об'єкту спричиняє суттєві відмінності у плануванні та здійсненні туристичної діяльності. Це має як позитивні, так і негативні наслідки: з одного боку, природно-заповідний режим означає жорсткі екологічні обмеження, з іншого – сприяє поширенню популярності туристичної атракції. Ще більш особливою туристична діяльність стає у випадку, коли природоохоронні території мають міжнародне значення або є складовими транснаціональних природних парків. Відповідний економічний та соціальний ефект оцінено на прикладі Міжнародного біосферного резервату «Східні Карпати», визнаного об'єктом світової природної спадщини ЮНЕСКО.

Площа заповідника складає 2 132,11 км² та охоплює 1 087,24 км² території Республіки Польща, 407,78 км² Словацької Республіки та 580,36 км² України. Складається з трьох національних природних парків на кордоні трьох країн: у Польщі – Бещадського національного парку та двох сусідніх ландшафтних парків –

Ціснянсько-Ветлінського та Долини Сяну; у Словаччині – Національного парку Полонини; в Україні – Ужанського національного природного парку на Закарпатті та Надсянського регіонального ландшафтного парку у Львівській області [8].

Українська частина Східних Карпат – Карпатський біосферний заповідник – є одним із найбільших природоохоронних об'єктів в Україні, включає найвищу вершину країни гору Говерлу та географічний центр Європи. Розташований в межах Рахівського, Тячівського, Хустського та Берегівського районів Закарпатської області і складається з 8 територіально ізольованих масивів: Свидовецького, Чорногірського, Кузій-Трибушанського, Мармароського, Угольсько-Широколужанського, Долини нарцисів та двох ботанічних заказників державного значення – «Чорна Гора» та «Юліївська Гора».

Перелік туристичних атракцій заповідника є подібним до тих, які надають у польській та словацькій частинах Міжнародного біосферного резервату «Східні Карпати»: музей екології гір та історії природокористування у Рахові, еколого-освітні центри «Музей нарцису» у Хусті та «Центр Європи» у Діловому, інформаційно-туристичні центри «Високогір'я Карпат» біля підніжжя Говерли, «Карпатська форель» у Костилівці, «Кевелів» у Квасах та «Букові праліси – об'єкт Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО» в Малій Угольці, 20 екотуристичних маршрутів, 4 екологічні стежки та стаціонарні місця для короткочасного кемпінгу.

Попри значну біологічну цінність заповідника та різноманіття туристичних атракцій, вартість відвідування є невеликою, особливо враховуючи значні витрати на утримання цього природоохоронного об'єкта. Так, щорічний бюджет на утримання Карпатського біосферного заповідника становить 525 тис. дол. США. Частина цих витрат йде на утримання персоналу, що включає 263 особи: інженерно-технічні й адміністративні працівники – 33 особи, науковці – 18 осіб, працівники інформаційного центру – 5 осіб, охорона – 103 особи, інші працівники – 104 особи [12]. З огляду на невисоку вартість туристично-рекреаційних послуг заповідника та часті випадки неорганізованого туризму, слід очікувати, що витрати на утримання заповідника можуть перевищувати обсяг надходжень за надані ним послуги.

Бещадський національний парк у Польщі розташований поблизу таких туристичних атракцій: гірський туристичний центр «Зелений будиночок» в Устшикі Ґурне, Бещадська лісова залізниця в Тісні, історико-краєзнавчий центр та кінотеатр артхаусного кіно у Затворниці, оглядова вежа у Єленійоватому, демонстраційна ферма європейського зубра та центр сприяння лісовому господарству в Мучному,

Бещадський історичний музей у Чарній Ґурні, Оглядова вежа на Корбанії, заповідники «Синєвир», «Ґолобоже», «Криве», «Гульське», «Весняна хуртовина», «Навколо Мучного» [15]. Попри багате біорізноманіття, належний рівень облаштування та величезну територію польської частини Міжнародного резервату «Східні Карпати», на думку окремих авторів біосферні заповідники у Польщі є радше віртуальними природоохоронними об'єктами. Деякі резервати не визначені на законодавчому рівні і не включені до місцевих програм просторового планування, також відсутня реальна міжнародна співпраця між країнами [16].

Площа Національного парку «Полонини» у Словацькій Республіці становить 29 тис. 805 га, у т.ч. 10 тис. 975 га особливої природоохоронної зони [17]. У парку переважають праліси, для захисту яких створено шість національних природних резерватів. «Полонини» включають такі туристичні атракції: гірська вершина Кременець, первісні ліси, стародавні дерев'яні церкви, величезна популяція великих лісових тварин, водоток Уличка поблизу словацько-українського державного кордону, Ряба Скала, водоспади Оренічова Скала та Над Медовою Бабою, мінеральне джерело Кисла Вода, псевдокарстова печера під мисом Стінська поблизу села Збой. «Полонини» є найменш відвідуваним парком у країні, забезпечуючи незначний обсяг надходжень до місцевого бюджету, а низка вчених звертає увагу на недостатньо ефективну координацію між науковими проектами та роботою адміністрації парку через брак фінансування [18].

Подальший аналіз внеску описаних вище транснаціональних природних парків у місцеву економіку здійснювався за показниками частки та обсягів надходжень у місцевий бюджет від діяльності, що проводиться на території природоохоронного об'єкта, кількості відвідувачів, зв'язку туристичної діяльності з основною метою функціонування природоохоронного об'єкта, співвідношення економічних вигод від функціонування об'єкта і пов'язаних із цим витрат. Аналіз дав змогу дійти висновку, що незначний рівень доходів від туристичної діяльності зумовлює обмежений економічний вплив цих природоохоронних об'єктів на добробут місцевих громад, а велика природна цінність об'єкта сама по собі не є запорукою отримання громадами будь-яких суттєвих економічних вигод.

Більше того, міжнародний природоохоронний статус об'єкта та переважання екологічної цінності територій над можливими вигодами від туризму можуть бути факторами, що додатково обмежують місцеву економіку та обсяг надходжень від туристичної індустрії. Цей висновок протирічить поширеній у регіональних стратегіях розвитку концепції,

що розташування природного парку чи заповідника в межах території громади є суттєвою економічною та соціальною перевагою, оскільки доходи від туризму нібито формують значну частку надходжень до місцевого бюджету. Фокус на екологічних цілях потребує відповідних стратегій управління, а перспективи розширення територій національних природних парків за умов збереження консервативної політики щодо розвитку туризму здатні додатково ускладнити економічний розвиток прикордонних громад. Зарадити цьому може активна державна політика розвитку туризму та залучення іноземних туристів.

Література:

1. Карпатський біосферний заповідник. Офіційний сайт. URL: https://cbr.nature.org.ua/new_e.htm (дата звернення: 26.11.2025).

2. Carpathian Biosphere Reserve. European Environmental Agency. Official website. Available at: https://eunis.eea.europa.eu/sites/UA940001 (accessed November 26, 2025).

3. Bieszczady National Park. Official website. Available at: https://bdpn.gov.pl/bieszczady-national-park (accessed November 26, 2025).

4. Raszka B., Heldak M. Implementation of Biosphere Reserves in Poland–Problems of the Polish Law and Nature Legacy. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (21). P. 15305. DOI: https://doi.org/10.3390/su152115305.

5. Poloniny National Park. Official website. Available at: https://poloniny.fussion.info (accessed November 26, 2025).

6. Špulerová J., Piscová V., Matušicová N. The Contribution of Scientists to the Research in Biosphere Reserves in Slovakia. *Land.* 2023. Vol. 12 (3). P. 537. DOI: https://doi.org/10.3390/land12030537.

Секція

Державне регулювання та публічне управління в контексті соціально-економічного розвитку

THE INNOVATIVE ASPECT OF MODERN CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Dreval Y., Doctor of Science in Public Administration, Professor
National University of Water and Environmental Engineering
м. Rivne, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7347-9433
Zaika S., candidate of economic sciences, professor,
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8132-7643

Innovations are generally understood to be newly created (applied) and/or improved competitive technologies, products, or services, as well as organizational and technical solutions of a production, administrative, commercial, or other nature that significantly improve the structure and quality of production and/or the social sphere.

Today, the so-called "narrow professional" approach to innovation and innovative activity, according to which innovations were associated exclusively with the economy, business sphere, and technologies, has been overcome. Moreover, it is precisely social innovations that are increasingly associated with the main development of social relations. Naturally, all this also applies to the public management sphere.

For example, N. Kolisnichenko draws attention to the fact that innovations are associated with the improvement of the process of providing management services, the introduction of new elements into the sphere of public administration in the form of acquiring new competencies, creating new organizations, and developing new forms of management [3, p. 8].

One of the promising areas of research in this field should be the impact of innovation on the multifaceted concepts of state and public administration.

In the early 1980s, the innovation factor directly influenced the formation of the concept of New Public Management (NPM), which is characterized by an increased focus on market relations and the adoption of some components of corporate strategy.

The content of this concept also indicates a partial borrowing of ideas from Joseph Schumpeter, who developed the concept of applying innovation in production in the first half of the 19th century. In particular, the components of NPM include:

1. Propensity to act (in particular, an effective organization gets down to business immediately, while a government official analyzes, consults, but

does not make a decision until forced to do so).

2. Being closer to the customer (effective organizations listen carefully to customer requests and respond to their demands; otherwise, they go bankrupt). This does not threaten the majority of government agencies.

3. Independence and determination (people should be encouraged to show responsibility and initiative, to reject routine and passive adherence to instructions).

4. Efficiency through people (every employee of a corporation is encouraged to be innovative, which improves the corporation's overall performance (in the public sector, the emphasis is on reducing costs rather than improving the quality of services).

5. Performing work despite changes in the value system (people working in the corporation share a common value system and are motivated by the goals of the corporation itself; it is known that the values adhered to by politicians change over time).

6. Simplicity of structure, no bloated staff (an effective corporation has a simple structure with few hierarchical levels; this approach contradicts the traditional bureaucratic structure with multiple hierarchical levels).

7. A combination of "hardness" and "softness" (the implementation of the main goals is controlled from above, while the lower hierarchical levels are independent in their actions, which contributes to the achievement of these goals) [4].

The next review of public administration influences occurred in the mid-1990s and was due to the emergence and popularization of the concept of "good governance." This concept also owes part of its existence to market mechanisms, as it emerged in response to the need, raised in a World Bank study, to overcome the crisis in some countries of the so-called "third world."

The UN's current vision of the essence of this concept is based on four key areas: strengthening the sustainability of democratic institutions of power; developing the inclusiveness of administrative services (public authority services); introducing the principles of the rule of law; and systematically combating and counteracting corruption [2, p. 304].

It should be noted that the inclusion of the principle of the rule of law in the concept of Good Governance in turn marked a new type of public-private partnership and corporate relations. The exchange of resources and the updated "code of honour" inherent in such models of self-government should be based primarily not on obtaining economic benefits, but on protecting human rights and freedoms.

The innovative factor of the policy network concept is revealed in the basic understanding of a political network. According to T. Borzel's analysis,

such networks are defined as "a set of relatively stable, non-hierarchical, interdependent relationships that connect a multitude of actors who share common political interests and exchange resources to achieve a specific goal by establishing cooperative relationships" [1]. To this should be added trust as an essential component of the network.

The analysis gives grounds to assert that the innovative dimension of modern concepts of public administration is forming a new paradigm of public authority organization, within which the role of the state, the nature of management processes, and the nature of interaction between the authorities and society are being rethought. Innovations cease to be an attribute exclusively of the economic sphere and acquire the significance of a system-forming factor in the development of management institutions.

The concept of New Public Management initiated a focus on efficiency, customer centricity, staff initiative, and the rationalization of organizational structures, which demonstrated the penetration of entrepreneurial thinking into public administration. The further development of innovative ideas was reflected in the concept of Good Governance, which enshrined the priority of the rule of law, the inclusiveness of public services, the accountability of the authorities, and the fight against corruption. Thus, the innovative dimension was combined with the value orientations of democratic governance.

The concept of political networks demonstrated a transition from hierarchical models to horizontal forms of coordination based on trust, interdependence of actors, and exchange of resources. This format of interaction expands the boundaries of traditional bureaucratic organization and creates conditions for joint public policy development.

Thus, the innovative factor in modern concepts of public administration manifests itself through changes in organizational forms, the transformation of value orientations, and the reorientation of management activities toward the quality of public services and the protection of human rights. Prospects for further scientific research may be related to a deeper analysis of the impact of innovation on institutional transformations, management decision-making mechanisms, and the formation of new models of interaction between the state and society.

Literature:

1. Borzel T. What's So Special about Policy Networks? *An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance.* URL: http://eiop.or.at/eiop/texte/1997–016a.htm.

2. Коваленко В.В. Міжнародний досвід впровадження концепції доброго врядування «Good Governance». *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. №

9. С. 301-304. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-9/72

3. Колісніченко Н. Реформи та інновації у публічному управлінні. *Теоретичні та прикладі питання державотворення*. 2025. Том 1 № 34. С. 7-14. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb342025342088

4. Пасічник М.В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pd

ROAD FUND UNDERFINANCING AND STRATEGIC POLICY GAPS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: EVIDENCE FROM TRANSPORT STRATEGY IMPLEMENTATION AND REFORM

Nedelcu Ana, Ph.D. in Economics, Associate Professor
Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu",
Cahul, Republic of Moldova
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3980-110X

The Road Fund of the Republic of Moldova constitutes the core financial mechanism for ensuring maintenance, rehabilitation and modernization of public road infrastructure. Within national strategic documents, the Fund has been presented as a stable instrument designed to implement the "user pays" principle and ensure long-term sustainability of road assets. Nevertheless, the practical evolution of the Road Fund demonstrates persistent inconsistencies between strategic commitments and actual financing decisions. The analysis of the Fund's performance reveals structural weaknesses in revenue allocation, expenditure composition, governance arrangements and monitoring mechanisms, which have significantly limited the achievement of strategic transport objectives.

The financial performance of the Road Fund indicates chronic underfinancing in comparison with the levels forecasted in the Transport and Logistics Strategy and in relation to the revenue accumulation potential generated by road users. Although annual accumulations linked to fuel excises and road usage contributions frequently exceeded projected figures, the effective annual allocations transferred to the Road Fund were systematically lower than planned. The average annual discrepancy is estimated at approximately one billion Moldovan lei. This gap cannot be explained by insufficient fiscal capacity but rather by discretionary redistribution of earmarked revenues within the state budget framework.

The erosion of dedicated revenue sources has been gradual but substantial. Excise duties on liquefied gas were eliminated from Road Fund

financing in 2012. The road usage tax allocated to the Fund was reduced by half in 2017 and completely removed starting in 2022. Most significantly, the 2018 amendment replacing the provision allocating 80% of excise duties on petroleum products with a clause stipulating annual determination through the State Budget Law fundamentally altered the financing architecture. This modification effectively transformed the Road Fund from a rule-based earmarked mechanism into a politically adjustable annual allocation. Consequently, more than 1.3 billion lei paid annually by road users through fuel consumption does not directly finance road infrastructure. The weakening of earmarking mechanisms has reduced predictability and undermined the credibility of user-based financing principles.

Budgetary unpredictability further compromises strategic planning. The Road Fund volume is approved annually within the general budget negotiation process, often diverging from projections included in the Medium-Term Budgetary Framework. In addition, in-year amendments modify allocations both at aggregate level and by expenditure category. Such volatility prevents multiannual investment planning, increases uncertainty for contractors, and weakens the efficiency of procurement processes. The accumulation of arrears further reduces effective available resources, as a portion of annual allocations is redirected toward repayment of past liabilities instead of financing current maintenance activities.

The internal structure of Road Fund expenditures reveals persistent distortions. During 2017–2019, routine maintenance represented the dominant category of spending. Routine maintenance activities are difficult to quantify in measurable output indicators and are frequently allocated through direct contracting to S.A. "Drumuri," limiting competition and transparency. The absence of competitive procurement reduces cost-efficiency and increases risks of financial mismanagement. High reliance on routine maintenance reflects short-term operational focus rather than strategic asset management.

In the subsequent period 2020–2024, capital repairs became the largest expenditure category. While capital repairs are necessary to address accumulated degradation, their predominance signals delayed preventive interventions. Insufficient periodic maintenance leads to accelerated deterioration and higher long-term rehabilitation costs. Periodic maintenance, which according to strategic planning should increase proportionally with the growth of the Road Fund, accounts for approximately 11% of total allocations. This insufficient and inconsistent allocation prevents the development of a competitive market for periodic maintenance services and discourages private sector specialization. The absence of stable demand for periodic maintenance limits technological

modernization and perpetuates dependence on inefficient allocation practices.

The Road Fund finances additional categories of expenditure beyond those originally envisaged in strategic documents. Administrative costs, debt repayments and other non-core expenditures have reached up to 25% of total allocations. As a result, the effective resources directed toward direct road works are significantly lower than nominal allocations. This structural diversion diminishes the Fund's capacity to improve infrastructure conditions and weakens outcome-based performance evaluation.

Institutional arrangements further contribute to inefficiencies. The State Enterprise "State Road Administration" (ASD) receives substantial annual allocations from the Road Fund for administrative management of national roads, ranging from 20 million lei in 2017 to 157 million lei in 2022, and approximately 70–80 million lei in 2023–2024. At the same time, territorial administrative units finance road administration from their operational budgets. The status of ASD as a state-owned enterprise generates an additional distortion, as profits are transferred to the state budget. Consequently, part of the Road Fund's resources exit the infrastructure financing cycle, weakening the integrity of the funding mechanism.

External economic factors have further aggravated the structural weaknesses of the Fund. The sharp increase in bitumen prices, which more than doubled in 2022 and remains elevated, significantly reduced the real purchasing power of Road Fund allocations. Without indexation mechanisms or adaptive financing formulas, the nominal growth of allocations fails to compensate for increased material costs. In conditions of underfinancing and inflationary pressure, the risk of accelerated road asset degradation increases, generating higher future rehabilitation costs and reducing the efficiency of public expenditure.

Monitoring and evaluation of infrastructure outcomes are complicated by inconsistencies in official data reporting. Reports published for the period 2020–2023 contain non-comparable historical information regarding road condition indicators. Differences between earlier and later publications concerning the classification of road conditions raise concerns about methodological transparency and data reliability. The reduction in reported shares of roads in excellent or good condition in recent publications suggests either methodological revisions or inaccuracies in previous assessments. Such inconsistencies hinder evidence-based policy evaluation and undermine accountability mechanisms.

Despite data limitations, available evidence indicates that road conditions deteriorated across most national road categories in 2023. Regional roads represent the most critical segment, with approximately half

classified as poor or very poor. Improvements were concentrated primarily on express roads, where rehabilitation of approximately 210 km financed through external and budgetary sources significantly increased the share of roads in excellent condition. However, these improvements remain localized and do not reflect systemic progress across the network. The general trend indicates ongoing degradation of regional infrastructure.

The implementation gap between strategic objectives and actual results is significant. Rehabilitation was implemented on approximately 1,000 km fewer than originally planned, and the target of achieving at least mediocre condition for national roads was not reached. More than 50% of the national network remains in poor or very poor condition. These results confirm that strategic commitments were not aligned with financing realities and governance capacities.

The adoption of the new transport strategy in 2024 creates an opportunity to address these structural deficiencies. However, strategic reform must be accompanied by institutional and financial restructuring of the Road Fund mechanism. Restoration of formula-based earmarking linked to fuel excises, alignment with the Medium-Term Budgetary Framework, prioritization of periodic maintenance, strengthening of competitive procurement procedures, and improvement of monitoring transparency are essential conditions for sustainable reform. Without re-establishing predictability and integrity in Road Fund governance, new strategic objectives risk repeating the implementation failures observed in previous planning cycles.

The analysis demonstrates that the Road Fund in the Republic of Moldova is not merely underfinanced but structurally weakened by legislative modifications, discretionary budgeting practices and institutional inconsistencies. Sustainable improvement of road infrastructure requires reconfiguration of the financing architecture to ensure coherence between user contributions, strategic planning and effective expenditure allocation. Only under such conditions can transport policy objectives be realistically achieved and the long-term quality of national road infrastructure be improved.

The analysis confirms that the Road Fund in the Republic of Moldova is not only underfinanced but structurally weakened by legislative changes, discretionary budgeting and inefficient allocation practices. The adoption of the Mobility Strategy 2030 (approved in August 2024) offers an opportunity to address these deficiencies through stronger governance, predictable financing mechanisms and improved transparency. Nevertheless, the success of the new strategy will largely depend on whether Road Fund financing becomes stable and aligned with strategic priorities, avoiding the

implementation gaps observed in previous planning cycles.

Literature:

1. Parliament of the Republic of Moldova. Law on the Road Fund No. 720 of 02.02.1996, Article 1. Published in Monitorul Oficial No. 14–15, Article 147, 07.03.1996.
2. State Road Administration (ASD). Programs on the allocation of Road Fund resources [online]. Available at: https://www.asd.md/programe/
3. Government of the Republic of Moldova. Open Data Portal (date.gov.md) [online]. Available at: https://date.gov.md/
4. State Road Administration (ASD). Reports on the use of the Road Fund [online]. Available at: https://www.asd.md/fondul-rutier/.
5. Government of the Republic of Moldova. Transport and Logistics Strategy for 2013–2022. Approved by Government Decision No. 827 of 28 October 2013.

THE ROLE OF REGIONAL DEVELOPMENT POLICY IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLI OF MOLDOVA

Tofan Tatiana Mihailovna, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor,
FSE, Department of Business Administration,
State University of Moldova, RM
https://orcd.org/ 0009-0005-9098-7922

This article analyzes the role of regional development policy in reducing territorial disparities and in stimulating the socio-economic growth of the Republic of Moldova. The study examines the institutional and strategic framework of regional policies, the financial instruments used, as well as their impact on local economic development, infrastructure, and social cohesion. The main challenges that limit the effectiveness of regional policies are highlighted, including limited administrative capacity, regional imbalances, and dependence on external funding resources.

Based on the analysis of statistical data and strategic documents, the paper highlights the need to strengthen regional planning mechanisms, improve interinstitutional cooperation, and direct investments toward sustainable development and innovation. The results underline the importance of regional policies as an essential instrument for increasing economic competitiveness, improving the population's quality of life, and

bringing the Republic of Moldova closer to European development standards.

Keywords: regional development policy, socio-economic development, regional disparities, economic and social cohesion, public policies, sustainable development, Republic of Moldova.

Introduction. Regional development represents one of the essential directions of modern public policies, being closely linked to reducing territorial disparities, increasing economic competitiveness, and improving the population's quality of life. In the context of globalization and European economic integration, the role of regional development policies is becoming increasingly important for countries in transition, including the Republic of Moldova, which faces significant regional imbalances, intense population migration, and varying levels of local economic development.

The regional development policy of the Republic of Moldova has taken shape as a response to the need to create an institutional and strategic framework capable of supporting balanced economic growth and capitalizing on the potential of each region. In this regard, the implementation of regional development strategies and programs aims to stimulate investment, develop infrastructure, support the business environment, and strengthen social cohesion.

The importance of this topic is determined by the fact that sustainable socio-economic development cannot be achieved without a coherent regional approach that takes into account the economic, social, and demographic specificities of each territory. In the Republic of Moldova, the differences between urban and rural areas, the concentration of economic activities in certain centers, and the unequal access to public services highlight the need to improve regional policy mechanisms.

The purpose of the article is to analyze the role of regional development policy in stimulating the socio-economic development of the Republic of Moldova by examining the institutional framework, funding instruments, and the main results achieved. The paper also aims to identify the main challenges and opportunities of regional policy and to formulate directions for its improvement in order to ensure balanced and sustainable economic growth.

The research methodology is based on the analysis of national and European strategic documents, relevant statistical data, as well as a comparative approach to regional development practices. The expected results highlight the importance of strengthening institutional capacity,

improving interinstitutional coordination, and directing investments toward innovation and sustainable development.

Results and Discussion. The starting point of regional development in the Republic of Moldova is considered to be the adoption of the Law on Regional Development No. 438-XVI of December 28, 2006, which laid the foundations of the legal and institutional framework for regional development in the country.

The legislative and regulatory support for these actions was ensured through the adoption of a set of subsequent normative acts, which regulated the mechanisms for coordination, planning, and financing of the regional development policy. Among the most important is Government Decision No. 127 of February 8, 2008, which approved the regulations governing the functioning of the National Council for Regional Development Coordination, the regional development councils, the regional development agencies, as well as the Regulation on the formation and use of the resources of the National Fund for Regional Development. Additionally, Government Decision No. 1305 of November 21, 2008 strengthened the institutional coordination framework at the national level.

Based on this legislative framework, a series of strategic and programming documents were developed to provide the conceptual support, intervention directions, institutional responsibilities, as well as the mechanisms and instruments for implementing the regional development policy. Among these, a central role is held by the National Regional Development Strategy, approved by Government Decision No. 158 of March 4, 2010, which constituted the first comprehensive strategic document in the field. Subsequently, the strategy was updated and adapted to new economic and social realities through the adoption of the National Regional Development Strategy for 2022–2028, approved by Government Decision No. 40 of January 26, 2022.

Additionally, the implementation of the regional development policy is supported by medium-term programming documents, such as the Single Programming Document for 2022–2024, approved by Government Decision No. 23 of January 12, 2022. At the regional level, the strategic framework is complemented by the regional development strategies and the regional operational plans developed for the North, Center, and South development regions, which establish the intervention priorities and concrete projects tailored to the specific characteristics of each region.

Overall, the evolution of the regional development policy in the Republic of Moldova reflects a gradual process of alignment with European

practices and principles, with the main objective of strengthening territorial cohesion, reducing regional disparities, and promoting balanced and sustainable economic and social development.

The current context of the national regional development policy of the Republic of Moldova is marked by the existence of major structural challenges that negatively affect the country's level of economic competitiveness and the average indicators of quality of life. These dysfunctions contribute to the intensification of both external and internal migration, with significant effects on the demographic and socio-economic balance of the national territory.

Within this framework, the persistence-and even the deepening-of territorial development disparities can be observed, manifested especially through a disproportionate concentration of economic, financial, human, and institutional resources in the municipality of Chişinău, to the detriment of other administrative-territorial units. This territorial polarization limits the development potential of the regions, reduces their investment attractiveness, and amplifies regional inequalities, thereby undermining the objectives of economic, social, and territorial cohesion pursued by the regional development policy.

The gap in the GRP per capita indicator between the municipality of Chişinău and the rest of the territory currently stands at 1:5 and has been characterized by a constant increase over recent decades. The share of GDP generated by regions outside the municipality of Chişinău (where more than 75% of the country's citizens live) declined to only 42% by 2017, compared to 55% in 2002. At the same time, according to the Technical Note on the Small Area Deprivation Index (IDAM) from 2019, significant development gaps are also observed among the country's districts: [12]

a) The gap according to the infrastructure deprivation indicator stands at 1:28.

b) The gap according to the demographic deprivation indicator stands at 1:35.

c) The gap according to the economic deprivation indicator stands at 1:12.

The territorial fragmentation into small administrative units-considering area, financial potential, and population size-does not meet the criteria of administrative and economic efficiency and is, at the same time, at odds with current European trends in regionalization and territorial governance. Such a structure limits the capacity for strategic planning,

investment attraction, and the effective implementation of territorially impactful public policies.

Given that European integration is assumed as a priority strategic objective for the Government of the Republic of Moldova, the experience accumulated by the European Union Member States in the field of regional development and administrative-territorial reform must be capitalized on and adapted to the national context, within existing capacities. Anticipating and preparing in advance the necessary structural transformations represents an essential condition for facilitating the integration process and ensuring real and sustainable convergence with European standards.

According to data from the National Bureau of Statistics, the rural population accounts for 57%, which ranks the country among the most rural states on the European continent. This high degree of rurality represents a major structural challenge for the processes of economic and social modernization and for improving the population's quality of life. In 2025, the employment rate of the working-age population in rural areas was only 36%, significantly lower compared to urban areas (47%) and considerably below the average recorded in the European Union Member States, estimated at approximately 70% [22].

At the same time, the level of poverty in rural areas of the Republic of Moldova is almost three times higher than in urban areas, with the poverty rate reaching 31.6% in 2025 [22]. These disparities are amplified by the fragile structure of the rural economy, marked by the excessive fragmentation of agricultural production, its volatility, and the lack of certification—factors that limit both the marketing of fresh agricultural products and the development of a competitive, market-oriented processing industry.

Another defining characteristic of the Moldovan rural environment is the excessive fragmentation of human settlements, reflected in the existence of more than 1,600 rural localities, correlated with a pronounced administrative-territorial fragmentation, materialized in 844 rural local public authorities. In this context, the Republic of Moldova is among the few states in the region that still hesitate to promote administrative-territorial amalgamation processes aimed at increasing administrative efficiency and the capacity to deliver public services [20].

Excessive administrative-territorial fragmentation creates major obstacles in the development and operation of technical and utility infrastructure. Thus, for example, the National Water Supply and Sanitation Strategy (2014–2030) conditions the development of centralized sewerage

systems only for human agglomerations larger than 5,000 inhabitants, which means that over 90% of all rural local public authorities in the country do not meet this threshold and would need to cooperate with neighboring local public authorities. Accordingly, the further modernization and development of rural areas depends heavily on the effectiveness of the national policy on the regionalization of public services and on the efforts of local public authorities to engage in inter-municipal cooperation.

Regional development in the Republic of Moldova has many shortcomings, such as excessive economic and political polarization, excessive territorial fragmentation, the lack of real economic power, the absence of administrative leverage at the local level, etc.

In the recent period, the regional development policy framework of the Republic of Moldova has been strengthened and modernized through the adoption of the new strategic cycle for 2022–2028, in line with national development objectives and the commitments undertaken in the European integration process.

Thus, the National Regional Development Strategy for 2022–2028, approved by Government Decision No. 40 of January 26, 2022, represents the reference document that sets out the vision, objectives, and priority directions for intervention in the field of regional development for this period. The Strategy aims to strengthen economic, social, and territorial cohesion, reduce intra- and interregional disparities, increase regional competitiveness, and improve the population's quality of life.

The new 2022–2028 strategic framework promotes an integrated approach to territorial development, focused on harnessing the endogenous potential of the regions, stimulating public and private investments, developing basic infrastructure, and strengthening institutional capacities at the regional and local levels. At the same time, it places increased emphasis on aligning regional development policy with other relevant sectoral policies, such as rural development, urban policy, environment, energy, education, and employment.

The implementation of the National Regional Development Strategy 2022–2028 is ensured through multiannual programming instruments, in particular the Single Programming Document, as well as through regional strategies and operational plans. In this way, the regional development policy of the Republic of Moldova acquires a more coherent, results-oriented character aligned with the principles and practices of the European Union, constituting an important pillar of state modernization and of the European convergence process.

In conclusion, it can be noted that regional development represents one of the essential public policies for reducing territorial disparities and ensuring balanced economic growth at the national level. In the Republic of Moldova, the imbalances between regions-manifested through differences in access to infrastructure, public services, economic opportunities, and living standards-have necessitated the creation of an institutional framework dedicated to promoting regional development.

It can also be noted that the implementation of the regional development policy in the Republic of Moldova is characterized by a gradual process of institutional consolidation and adaptation to the principles and practices of the European Union. Although progress has been recorded in strategic planning, project financing, and interinstitutional cooperation, certain constraints related to administrative capacity and territorial imbalances persist. The effectiveness of this policy largely depends on the continuity of reforms, the attraction of investments, and the efficient use of available funds. In this context, regional development remains an essential instrument for ensuring balanced economic growth and improving the population's quality of life.

Literature:

1. Law on Regional Development No. 438-XVI of December 28, 2006.Government of the Republic of Moldova.

2. Government Decision No. 127 of February 8, 2008 on the approval of the regulations for the functioning of regional development institutions Government of the Republic of Moldova.

3. Government Decision No. 1305 of November 21, 2008 on strengthening the national institutional coordination framework. Government of the Republic of Moldova.

4. Government of the Republic of Moldova. National Regional Development Strategy, approved by Government Decision No. 158 of March 4, 2010.

5. Government of the Republic of Moldova. National Regional Development Strategy for 2022–2028, approved by Government Decision No. 40 of January 26, 2022.

6. Government of the Republic of Moldova. Single Programming Document for 2022–2024, approved by Government Decision No. 23 of January 12, 2022.

7. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Statistical data on population, employment, and poverty indicators.

8. Regional Development. Course Support for Participants. EU Pilot Programme for Regional Development for the Republic of Moldova, GIZ, BMZ,

MDRC, AAP. Chişinău, 2014, p. 190.

9. Roşcovan, M. Regional Development: The Republic of Moldova vis-à-vis the European Union. Institute for Public Policy (IPP), Chişinău, 2003.

10. Munteanu, I. Regional Developments in the Republic of Moldova. Available at: http://www.viitorul.org/files/Dezvolt_region%20%281%29.pdf (accessed 12.01.2026).

11. Cicanci, D. European Experience in Development. Available at: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/103-105_17.pdf (accessed 29.01.2026).

12. Gotişan, Iu. Regional Economic Disparities in the Republic of Moldova. IDIS Viitorul, Chişinău, 2016, 25 p.

13. Government of the Republic of Moldova. Government Decision No. 127 of February 8, 2008 on measures for the implementation of Law No. 438 of December 28, 2006 on regional development in the Republic of Moldova.

14. Government of the Republic of Moldova. Government Decision No. 485 of June 29, 2017 approving the Action Plan for the implementation of the National Regional Development Strategy for 2016–2020.

15. Government of the Republic of Moldova. Government Decision No. 916 of December 16, 2020 approving the National Programme for the Development of Growth Pole Cities in the Republic of Moldova for 2021–2027.

16. Government of the Republic of Moldova. Government Decision No. 158 of March 4, 2010 approving the National Regional Development Strategy.

17. Government of the Republic of Moldova. Government Decision No. 40/2022 approving the National Regional Development Strategy for 2022–2028.

18. Parliament of the Republic of Moldova. Law No. 239 of October 13, 2016 approving the National Regional Development Strategy for 2016–2020.

19. Parliament of the Republic of Moldova. Law No. 438-XVI on Regional Development in the Republic of Moldova, of December 28, 2006. In: Official Monitor of the Republic of Moldova, No. 21–24, Art. 68.

20. Government of the Republic of Moldova. Progress Report on the Implementation of the National Regional Development Strategy 2024–2028. https://midr.gov.md/files/shares/Raportul_de_progres_privind_implementarea_Programului_na__ional_de_dezvoltare_local_Satul_European_pentru_anii_2024-2028_perioada_2024_.pdf (accesat 22.01.26)

21. Tofan, T. The Operational Framework of the Regional Development Policy in the Republic of Moldova. In the proceedings of the International Scientific Conference: Sustainable Socio-Economic Development of Euroregions and Cross-Border Areas, Vol. XXVI, Performantica Publishing House, Iaşi, 2016, ISBN 978-606-685-474-0.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Ажажа М.А., доктор наук з державного управління, професор,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3549-7718
Дашков А.О., аспірант,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-1798-3159
Цикін Д.С аспірант,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-6022-1496

У період глибинних трансформацій системи публічного управління та реалізації реформи децентралізації фінансова спроможність територіальних громад постає як визначальний чинник забезпечення їх довгострокової стійкості та розвитку. В умовах воєнного стану значущість цього питання істотно зростає, оскільки традиційні інструменти бюджетного забезпечення місцевого розвитку зазнають суттєвих обмежень, тоді як потреба у відновленні пошкодженої інфраструктури, модернізації житлово-комунального господарства та підтримці локальної економіки посилюється. За таких обставин публічно-приватне партнерство розглядається як один із найбільш перспективних механізмів акумулювання інвестиційних ресурсів, управлінського досвіду та технологічного потенціалу приватного сектору для реалізації суспільно значущих проєктів. Водночас результативність застосування інструментів ПІПП безпосередньо зумовлюється рівнем фінансово-економічної спроможності громад, що визначає їхню здатність виступати надійним і рівноправним суб'єктом довгострокових партнерських відносин із бізнесом. У теоретичному аспекті фінансово-економічна спроможність територіальної громади може бути інтерпретована як узагальнена характеристика її можливостей щодо мобілізації, перерозподілу та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації власних і делегованих функцій, упровадження інвестиційних ініціатив та забезпечення соціально-економічної стабільності [0]. Зазначене поняття має багатокомпонентну структуру, що включає бюджетну автономність як індикатор рівня залежності від міжбюджетних трансфертів; ресурсну забезпеченість, яка відображає сталість і диверсифікованість доходної

бази; інвестиційну місткість, що характеризує можливості формування бюджету розвитку; боргову спроможність, пов'язану зі здатністю залучати запозичення без порушення фінансової рівноваги; а також інституційну управлінську спроможність, яка передбачає наявність професійних компетенцій щодо планування, реалізації та моніторингу складних фінансово-інвестиційних проєктів. Отже, фінансова спроможність громади не обмежується кількісними параметрами доходів бюджету, а відображає якісний рівень розвитку місцевої фінансової системи, її здатність адаптуватися до кризових умов та забезпечувати безперервність надання публічних послуг навіть за наявності зовнішніх шоків, спричинених війною [0].

У Законі України «Про публічно-приватне партнерство» «ППП – це співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеним ст. 3 цього Закону» [0]. У науковій літературі ППП трактується як форма довгострокової інституційної взаємодії між публічним і приватним секторами, спрямована на створення або модернізацію об'єктів суспільної інфраструктури та надання публічних послуг із розподілом ризиків, відповідальності та вигод між сторонами [0].

На відміну від традиційного бюджетного фінансування, ППП базується на наступних принципах: *паритетність відповідальності* – держава та бізнес спільно несуть ризики реалізації проєкту; *довгостроковість зобов'язань* – контракти можуть тривати 10–30 років; *орієнтація на результат* – фінансування прив'язується до фактичної якості послуг або доступності інфраструктури; *інституційна складність* – проєкти потребують високого рівня фінансового планування, правового супроводу та стратегічного управління. За таких умов територіальна громада повинна демонструвати достатній рівень фінансової стійкості для гарантування виконання взятих на себе контрактних зобов'язань, що є одним із ключових факторів формування довіри з боку інвесторів у період підвищеної невизначеності, спричиненої воєнними ризиками.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє ідентифікувати детермінуючу роль фінансової спроможності територіальної громади як базового фактору стимулювання та забезпечення інвестиційних процесів у форматі ППП [0]. Можна виокремити такі ключові напрями впливу фінансового потенціалу громади на перспективи використання механізмів ППП:

1.*Забезпечення фінансової надійності та платоспроможності публічного партнера.* Приватний інвестор, здійснюючи оцінку доцільності

входження у проєкт, аналізує не лише його безпосередню економічну ефективність, а й рівень фінансової стійкості громади як контрагента. Стабільність бюджетних надходжень, прогнозованість бюджетної політики та відсутність ознак хронічної дефіцитності виступають індикаторами здатності місцевої влади виконувати довгострокові фінансові зобов'язання.

2.*Формування інвестиційного ресурсу для преінвестиційної стадії.* Попри те, що основний обсяг капітальних інвестицій у моделях ПІПП зазвичай покладається на приватний сектор, публічний партнер має бути спроможним профінансувати підготовчі етапи. Це включає розроблення техніко-економічних обґрунтувань, проведення незалежних експертиз та залучення спеціалізованих консультаційних послуг. Дефіцит бюджету розвитку на цьому етапі створює інституційний бар'єр, що унеможливлює якісну підготовку проєктної документації.

3.*Ефективний розподіл та управління ризиками.* Спроможність громади брати безпосередню участь у розподілі ризиків є фундаментальною умовою партнерських відносин. Фінансово стійка громада здатна надавати гарантії стабільності платежів, що дозволяє знизити премію за ризик для приватного капіталу. Натомість обмеженість фінансових ресурсів публічного партнера автоматично підвищує вартість залучення інвестицій через зростання ризиків неповернення капіталу.

4.*Капіталізація інституційної довіри та репутаційний ефект.* Рівень фінансової дисципліни та прозорість системи управління бюджетними ресурсами формують репутаційний капітал території. Ефективне стратегічне планування та відкритість бюджетного процесу сприяють зниженню транзакційних витрат при реалізації проєктів ПІПП, підвищуючи загальну інвестиційну привабливість громади в очах потенційних стейкхолдерів.

Таким чином, фінансова спроможність громади виступає не лише джерелом фінансування окремих етапів ПІПП, а й ключовим інструментом мінімізації ризиків та формування інституційного середовища, сприятливого для довгострокового інвестиційного співробітництва.

У науково-методологічному вимірі оцінювання готовності громад до реалізації ПІПП повинно здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує фінансові, економічні та інституційні параметри [0]. Такий підхід передбачає дотримання принципів комплексності, динамічності, ризик-орієнтованості, порівняльності та адаптивності до умов кризового функціонування. У контексті воєнного стану

особливого значення набуває здатність громад до фінансової резильєнтності, тобто збереження функціональної стабільності в умовах обмежених ресурсів та підвищених безпекових викликів.

Водночас розвиток партнерських моделей стримується низкою системних чинників, серед яких – дотаційний характер значної частини місцевих бюджетів, недостатній обсяг капітальних інвестицій, інституційна фрагментарність управління розвитком, нерівномірність ресурсного забезпечення громад і недостатній рівень стратегічного планування. У сукупності ці фактори формують бар'єри, які не можуть бути усунуті виключно фінансовими інструментами та потребують глибшої інституційної модернізації системи місцевого самоврядування.

З позицій теорії публічних фінансів зміцнення спроможності громад до використання механізмів ПІПП передбачає розширення власної дохідної бази шляхом активізації місцевого економічного розвитку, оптимізацію структури бюджетних видатків із посиленням інвестиційної складової, запровадження стратегічного фінансового планування, розвиток професійних компетенцій посадових осіб у сфері управління інвестиційними проєктами, а також інтеграцію бюджетних, приватних і донорських ресурсів у комбіновані моделі фінансування відновлення територій.

Таким чином, фінансово-економічна спроможність територіальних громад виступає базовою передумовою ефективного застосування інструментів публічно-приватного партнерства в умовах воєнного стану. Вона визначає не лише можливість залучення приватного капіталу, але й рівень якості реалізації суспільно важливих проєктів, ступінь ризикостійкості та перспективи післявоєнного відновлення. У теоретичному розумінні фінансова спроможність постає як багатовимірна категорія, що поєднує бюджетну самостійність, інвестиційний потенціал, управлінську ефективність і стратегічну спрямованість розвитку громади. Саме синергія цих складових забезпечує перехід від моделі утримуваного розвитку до моделі партнерської взаємодії, у якій громада виступає активним економічним агентом відновлення держави.

Література:

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n69

2. Коляда Т.А., Альохіна О.С. Особливості забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України у воєнний час. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13- 08-03

3. Косицька В. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови.

Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 12(18). С. 269–282. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282

4. Пасічний М.Д., Обухов Р.О. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. *Бізнес Інформ.* 2024. № 4. С. 221–229. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-221-229

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
Тютюник Є.О., здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Соціально-економічний розвиток регіонів України у сучасних умовах характеризується високим рівнем турбулентності, що обумовлюється поєднанням структурних трансформацій економіки, демографічних змін, інституційних реформ та безпрецедентних безпекових викликів. У цьому контексті Харківська область посідає особливе місце як один із ключових індустріальних, науково-освітніх та логістичних центрів держави, стратегічна траєкторія розвитку якого істотно залежить від комплексу соціально-економічних детермінант. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного осмислення впливу сучасних викликів на параметри регіональної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності, оскільки саме ці характеристики визначають можливості формування ефективної стратегії відновлення та довгострокового зростання. Сучасні наукові підходи до аналізу регіонального розвитку наголошують, що нестабільність зовнішнього середовища трансформує класичні моделі стратегічного планування, висуваючи на перший план питання ризик-орієнтованого управління, сценарного прогнозування та інституційної гнучкості [1].

Регіональна специфіка Харківської області упродовж останніх років формується під визначальним впливом воєнних чинників, що мають комплексний і багатовимірний характер. Порушення

виробничих ланцюгів, руйнування інфраструктури, вимушена релокація підприємств та населення спричинили суттєві зміни у структурі економічної активності, параметрах зайнятості та інвестиційній динаміці. У наукових дослідженнях підкреслюється, що війна не лише безпосередньо знижує економічний потенціал регіонів, але й формує довготривалі ефекти через деградацію людського капіталу, зростання транзакційних витрат та посилення невизначеності господарського середовища [1]. Для Харківщини ці процеси мають особливо відчутний характер, оскільки регіон традиційно вирізнявся високою концентрацією промислових підприємств, наукових установ та закладів вищої освіти, що забезпечували мультиплікативний ефект економічного розвитку. Відтак стратегічне планування в умовах воєнної нестабільності потребує перегляду пріоритетів регіональної політики з урахуванням факторів безпеки, просторової диверсифікації економіки та підвищення інституційної стійкості.

Важливим чинником трансформації соціально-економічного середовища регіону є продовження процесів децентралізації та адміністративно-територіальної реформи, які суттєво змінили архітектуру публічного управління. Передача значної частини повноважень на рівень територіальних громад створила передумови для підвищення ефективності використання локальних ресурсів, однак одночасно актуалізувала проблему управлінської спроможності та фінансової стабільності місцевих бюджетів. Емпіричні дослідження засвідчують, що у Харківській області інституційні зміни сприяли зростанню ролі місцевих стратегій розвитку та посиленню відповідальності органів самоврядування за результати соціально-економічної політики, проте ефективність цих процесів значною мірою залежить від якості координації між різними рівнями влади та наявності стабільних джерел фінансування [3]. У цьому контексті соціально-економічні виклики виступають не лише обмеженнями, але й каталізаторами інституційних інновацій, оскільки необхідність оперативного реагування на кризові явища стимулює впровадження нових управлінських практик та механізмів міжсекторної взаємодії.

Інвестиційний вимір розвитку Харківської області також зазнає істотного впливу системних ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією, макроекономічною нестабільністю та структурними змінами національної економіки. Зменшення інвестиційної активності, характерне для більшості регіонів у кризові періоди, у випадку

прифронтових територій набуває особливої гостроти, що проявляється у скороченні довгострокових проєктів, обмеженні доступу до фінансових ресурсів та зростанні вартості капіталу. Теоретичні та прикладні дослідження стратегічних пріоритетів просторового розвитку підкреслюють, що за умов підвищеної невизначеності регіональні стратегії повинні орієнтуватися на диверсифікацію економічної структури, розвиток інноваційних секторів та активізацію внутрішніх джерел зростання [2]. Для Харківської області це означає необхідність переосмислення традиційної моделі індустріального розвитку з акцентом на технологічну модернізацію, підтримку малого та середнього бізнесу, а також формування нових кластерних ініціатив, здатних забезпечити структурну гнучкість регіональної економіки.

Суттєвим елементом соціально-економічної динаміки регіону є трансформації ринку праці та демографічної структури населення. Міграційні процеси, спричинені воєнними діями, змінили співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили, посилили дисбаланси у професійно-кваліфікаційній структурі та актуалізували проблему відтворення людського капіталу. У сучасних дослідженнях наголошується, що людський капітал виступає ключовим фактором регіональної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку, а його втрата або деградація формують довготривалі негативні наслідки для економічної системи [4]. У випадку Харківської області, яка історично характеризувалася високою концентрацією освітнього та наукового потенціалу, питання збереження та відновлення кадрового ресурсу набуває стратегічного значення. Це передбачає реалізацію комплексних політик зайнятості, підтримку освітніх і наукових інституцій, а також стимулювання повернення та інтеграції населення.

Методологічно важливим аспектом дослідження регіонального розвитку є розуміння соціально-економічних викликів не лише як зовнішніх обмежень, але як системних детермінант, що визначають логіку стратегічних рішень. У сучасній регіональній економіці домінує підхід, відповідно до якого стратегічний розвиток розглядається як процес адаптивної трансформації, у межах якого інституційні, економічні та соціальні компоненти взаємодіють у складній нелінійній системі [2]. Така перспектива дозволяє інтерпретувати кризові явища як потенційні точки структурного оновлення, за умови наявності ефективних механізмів управління, координації та ресурсного забезпечення. Відповідно, стратегічні документи регіонального рівня

повинні інтегрувати інструменти сценарного аналізу, ризик-менеджменту та моніторингу соціально-економічних індикаторів, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень [5; 6].

Узагальнюючи викладене, доцільно констатувати, що стратегічний розвиток Харківської області формується під визначальним впливом комплексу взаємопов'язаних соціально-економічних чинників, серед яких домінуючу роль відіграють безпекові виклики, інституційні трансформації, інвестиційні обмеження та зміни у структурі людського капіталу. Сучасні умови вимагають переходу від статичних моделей планування до адаптивних стратегій, здатних враховувати високу динаміку середовища та багатоваріантність можливих сценаріїв розвитку. Ефективність регіональної політики значною мірою залежить від здатності інтегрувати економічні, соціальні та інституційні інструменти управління, забезпечуючи збалансованість короткострокових заходів стабілізації та довгострокових орієнтирів зростання. Відтак соціально-економічні виклики слід розглядати не лише як фактори ризику, але як ключові детермінанти, що визначають архітектуру стратегічного розвитку регіону та його перспективи у післякризовий період [1-4].

Література:

1. Shibaeva, N., & Baban, T. Development of the regions of Ukraine in the conditions of today's challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-22

2. Rodchenko, V., & Prus, Yu. I. Strategic priorities of spatial and economic development of Ukrainian regions. *Actual Problems of Regional Economy Development*. 2019. https://doi.org/10.15330/apred.1.16.133-145

3. Назарова Т. В., Линник В. О. Дослідження впливу реформ на соціально-економічний розвиток територіальних громад. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.31

4. Музиченко В. В. Соціально-економічні детермінанти фінансової стабільності територій. *Економіка та суспільство*. 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-129

5. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Харківська обласна військова адміністрація. URL: https://kharkivoda.gov.ua/dokumenti/strategiya-rozvitku

6. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області. Харківська обласна рада. URL: https://oblrada-kharkiv.gov.ua/ua/programs

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

Вінницька О.А., кандидат економічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6402-6451

Фінансова автономія територіальних громад є ключовою характеристикою їхньої спроможності самостійно формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси для виконання власних і делегованих повноважень. У системі публічних фінансів вона відображає реальний рівень бюджетної децентралізації та ступінь фінансової самостійності органів місцевого самоврядування. Основними складовими фінансової автономії є дохідна незалежність, видаткова самостійність, наявність власної податкової бази та право ухвалення управлінських рішень щодо використання бюджетних коштів.

Оцінювання рівня фінансової автономії безпосередньо пов'язане з аналізом динаміки та структури доходів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів. Дослідження доходів загального фонду без урахування трансфертів свідчить про їх загальне зростання як на державному, так і на місцевому рівнях, однак темпи цього зростання суттєво відрізняються.

У 2025 році доходи державного бюджету становили 1 083,8 млрд грн, що на 24,1% більше порівняно з 2024 роком та майже вдвічі перевищує показник 2021 року. Загалом у 2021–2025 роках доходи державного бюджету зросли на 83%. Така динаміка зумовлена не лише інфляційними процесами, а й посиленням фіскальної централізації та концентрацією фінансових ресурсів на центральному рівні [1].

Доходи місцевих бюджетів у 2025 році становили 245,9 млрд грн, що на 17,8% більше, ніж у 2024 році, і є найвищим показником за останні вісім років. Водночас їх зростання є менш інтенсивним і характеризується певною нестабільністю. Зокрема, у 2023 році зафіксовано скорочення доходів на 4,4% у зв'язку з вилученням військового ПДФО. Попри відновлення позитивної динаміки у 2024–2025 роках, залежність місцевих бюджетів від рішень центральної влади щодо перерозподілу податкових надходжень залишається вагомою.

Аналіз частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (без трансфертів) засвідчує тенденцію до послаблення їх фінансової ролі. У 2017–2022 роках цей показник коливався в межах 22,3–24,4%,

що свідчило про відносну збалансованість між рівнями бюджетної системи. Починаючи з 2023 року спостерігається стале зниження: до 17,8% у 2023 році, 15,7% у 2024 році та 14,0% за підсумками 2025 року. Така динаміка не відповідає орієнтирам, визначеним Бюджетною декларацією на 2025–2027 роки та Стратегією реформування системи управління державними фінансами, які передбачали збереження частки місцевих бюджетів на рівні не менше 20–25% [1].

Структура доходів також демонструє асиметрію розподілу фінансових ресурсів. У державному бюджеті понад дві третини надходжень забезпечують кілька ключових джерел, зокрема податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств, податок і збір на доходи фізичних осіб та гранти. Натомість місцеві бюджети значною мірою залежать від одного базового джерела – податку на доходи фізичних осіб, частка якого перевищує 55% власних надходжень. Разом із єдиним податком і податком на майно ці доходи формують понад 80% ресурсної бази громад. Водночас суттєва частка міжбюджетних трансфертів (понад чверть загального обсягу ресурсів) свідчить про збереження їх фінансової залежності від державного бюджету.

Таким чином, попри номінальне зростання доходів місцевих бюджетів, їх частка у системі публічних фінансів поступово скорочується, що обмежує рівень реальної фінансової автономії територіальних громад. Поглиблення вертикального дисбалансу бюджетної системи створює ризики посилення фінансової вразливості громад у разі змін державної податкової чи міжбюджетної політики.

В умовах воєнного стану проблема фінансової автономії набуває особливої актуальності. З одного боку, централізація ресурсів є об'єктивно необхідною для забезпечення обороноздатності та макрофінансової стабільності держави. З іншого – органи місцевого самоврядування продовжують виконувати важливі соціальні функції, забезпечувати підтримку внутрішньо переміщених осіб і здійснювати відновлення інфраструктури. Це потребує формування збалансованої моделі розподілу фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи [3].

Вказані тенденції свідчать про формування нової моделі бюджетних відносин із посиленням вертикальної фіскальної асиметрії. За таких умов фінансова автономія територіальних громад набуває стратегічного значення як необхідна умова ефективного функціонування системи публічних фінансів та реалізації принципів бюджетної децентралізації. Проведений аналіз засвідчує, що в умовах воєнного стану та посилення фіскальної централізації частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету суттєво зменшилася, що

суперечить задекларованим стратегічним орієнтирам державної фінансової політики.

Забезпечення реальної фінансової автономії потребує збалансованого перерозподілу податкових надходжень, розширення власної дохідної бази місцевих бюджетів та вдосконалення механізмів міжбюджетного регулювання. Лише за умови збереження достатнього рівня фінансової самостійності територіальних громад можливе забезпечення їх сталого розвитку та зміцнення всієї системи публічних фінансів України.

Література:

1. Аналітичний огляд: місцеві бюджети під тиском війни - підсумки першого півріччя 2025 року. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19996

2. Вінницька О. А. Податкові надходження в системі доходів Державного бюджету України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* №3(71), 2023. С. 24-29. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8688

3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Національний проект «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Віннікова В.В., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0668-9617
Таран О.М. кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6226-4907

Забезпечення національної безпеки України є однією з ключових стратегічних цілей держави та водночас її функцією, реалізація якої здійснюється через уповноважені органи та інститути, наділені відповідними повноваженнями згідно із законодавством. В умовах зростання ризиків і загроз, а також виникнення нових викликів, питання ефективного забезпечення національної безпеки, оперативного та адекватного реагування набуває особливої актуальності.

У зв'язку з цим стає необхідним удосконалення системи забезпечення національної безпеки, що можливе лише за умови створення оптимальної структури суб'єктів публічного адміністрування

у цій сфері [2, с. 73].

На сьогодні проблеми, пов'язані з неоднозначністю визначення структури, завдань і цілей суб'єктів забезпечення національної безпеки, дублюванням їхніх функцій, відсутністю чіткого розподілу компетенцій та ефективної взаємодії, залишаються суттєвими факторами, які негативно впливають на якість забезпечення національної безпеки. Відтак рівень досягнення національних інтересів та стратегічних цілей держави значною мірою залежить від ефективності функціонування цих суб'єктів. Їхні рішення та дії визначають результативність публічного адміністрування у сфері національної безпеки [3, с. 28]. Для досягнення належної ефективності необхідне чітке розуміння сутності, видів та ролі суб'єктів публічного адміністрування у цій сфері. Водночас кожна держава самостійно визначає не лише сфери, що належать до національної безпеки, а й перелік об'єктів та суб'єктів, виходячи з національних і міжнародних завдань, а також власних можливостей.

Національна безпека будь-якої держави, з огляду на її багатогранність, потребує створення спеціалізованої системи забезпечення, основною метою якої є захист національних цінностей та реалізація національних інтересів. Ця система охоплює сукупність державних і недержавних інституцій, а також інших суб'єктів, діяльність яких спрямована на виконання завдань у сфері національної безпеки відповідно до законодавства. У цьому контексті С. Ларін визначає суб'єктів національної безпеки як органи державної влади, інститути громадянського суспільства та окремих громадян, об'єднаних єдиним керівництвом. До цієї сукупності входять органи, утворені згідно із законами України, військові формування, правоохоронні та спеціальні органи, які, діючи в межах своїх повноважень, забезпечують захист національних цінностей та інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз шляхом спеціальних заходів, правового примусу чи застосування зброї [3, с. 27]. Таким чином, суб'єктами системи забезпечення національної безпеки виступають держава (зокрема її органи та посадові особи), суспільство 45 (громадські об'єднання, соціальні групи) і громадяни.

На підставі зазначеного можна дійти висновку, що суб'єкти публічного управління у сфері національної безпеки України формують єдину систему, яка поєднує органи державної влади, місцевого самоврядування та громадські організації. Їхня діяльність, спрямована на узгоджене реагування на сучасні виклики, забезпечує ефективне функціонування системи національної безпеки. Досягнення цієї мети неможливе за умови ізольованої діяльності окремих органів чи

представників недержавного сектору. Лише інтегрований підхід дозволяє забезпечити своєчасну та ефективну реакцію на загрози і сприяє стабільності та розвитку держави.

Особливе місце в системі органів забезпечення національної безпеки займає Рада національної безпеки і оборони України (РНБО). Її функції включають визначення концептуальних підходів, напрямів і заходів у сфері національної безпеки та оборони, схвалення стратегій, концепцій і державних програм, а також контроль за їх виконанням. У разі необхідності РНБО подає Президенту пропозиції щодо створення вищих стратегічних органів воєнного керівництва в особливий період. Як спеціально уповноважений орган державної влади, РНБО не належить до жодної з гілок влади, що надає їй домінуюче становище у цій системі. Розвідувальні органи України виконують завдання із протидії зовнішнім загрозам, сприяють реалізації національних інтересів у визначених законодавством сферах і беруть участь у формуванні державної політики у сфері безпеки та оборони [1]. Їхні повноваження регламентовані національним законодавством. Значну роль у забезпеченні державної безпеки відіграє Служба безпеки України (СБУ), яка підпорядковується Президентові України та підконтрольна Верховній Раді. СБУ виконує функції державного органу спеціального призначення з правоохоронними повноваженнями. Основні напрями її діяльності включають протидію розвідувально-підривній діяльності, боротьбу з тероризмом, контррозвідувальний захист суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, кібербезпеки, а також захист державної таємниці [1].

У системі суб'єктів, які забезпечують національну безпеку й оборону, провідна роль належить Збройним Силам України (ЗСУ). Основний тягар захисту держави в умовах війни покладено саме на цей компонент сектору безпеки. Відповідно до положень Закону України «Про національну безпеку України», ЗСУ є невід'ємною частиною сектору безпеки й оборони, що включає систему органів державної влади, військових формувань, правоохоронних і розвідувальних органів, а також сили цивільного захисту та оборонно-промисловий комплекс. Уся діяльність цього сектору перебуває під демократичним цивільним контролем і спрямована на захист національних інтересів України від потенційних загроз. До сил оборони, згідно із законодавством, входять Збройні Сили України

У взаємодії між суб'єктами та об'єктами системи управління у сфері національної безпеки проявляються особливості функціональної організації.

Суб'єкти публічного управління у сфері національної безпеки відіграють ключову роль у досягненні необхідного рівня безпеки держави, що зумовлює важливість оцінки ефективності їх функціонування. Стан цих суб'єктів та якість взаємодії між ними значною мірою визначають здатність держави реалізовувати свої функції у сфері національної безпеки.

Література:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 15.02.2026 р.).

2. Мосейко А.Г. До характеристики системи державних суб'єктів публічного адміністрування в сфері національної безпеки України. Die Relevanz und die Neuheit der modernen wissenschaftlichen Studien: der Sammlung 95 wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΌГОΣ» zu den Materialien der internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz, Wien, 23 August, 2019. Wien: NGO «Europäische Wissenschaftsplattform», 2019. B.3. 102 s. C. 72-74.

3. Мироненко Т.Є. Проблеми розвитку стратегії національної безпеки України. Приватне та публічне право. 2017. № 2. С. 26-31. 95. Ларін С. Теоретичні аспекти дослідження категорії «національна цінність» як складової системи забезпечення національної безпеки. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 4. С. 26-30

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Ворон Д.М., здобувач вищої освіти*,
Сивохіп А.А., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Ефективна політика просторового розвитку базується на принципах збалансованості, поліцентричності, інтеграції та інноваційності, що дозволяє забезпечити гармонійне поєднання інтересів держави, регіонів і місцевих громад.

Однією з ключових тенденцій територіального розвитку в розвинених країнах є перехід до концепції сталого просторового розвитку (Sustainable Spatial Development), яка орієнтується на раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення якості життя населення.

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.держ.упр., професор*

Європейський Союз у цьому контексті реалізує політику територіальної згуртованості, визначену в документах Європейської хартії просторового планування (Torremolinos Charter, 1983) та Лейпцизькій хартії сталих міст (Leipzig Charter on Sustainable European Cities, 2007; оновлена 2020 р.). Ці акти акцентують увагу на необхідності просторової інтеграції та розвитку «розумних», «зелених» і «інклюзивних» міст.

Друга тенденція пов'язана з поліцентричністю просторового розвитку, що передбачає формування системи взаємопов'язаних центрів економічної активності, замість надмірної концентрації у великих мегаполісах. Цей підхід реалізується у стратегіях просторового розвитку країн Скандинавії, Німеччини, Нідерландів та Франції, де просторове планування спрямоване на зміцнення середніх і малих міст як опорних пунктів регіональної економіки.

Суттєвою рисою є також інтеграція цифрових технологій у просторове планування. Використання геоінформаційних систем (GIS), супутникових даних та інтелектуального аналізу великих даних дозволяє підвищити точність планування, моделювати сценарії розвитку територій і забезпечувати моніторинг ефективності реалізованих стратегій. Зокрема, практика «цифрових двійників» міст (Digital Twins) стає основою для ухвалення рішень у сфері міського розвитку у Великій Британії, Сінгапурі, Канаді та Південній Кореї [1].

Стратегічне управління територіями (strategic territorial management, стратегічне (просторове) планування) виступає міждисциплінарною практикою, котра поєднує нормативно-правові інструменти, інституційну організацію, громадську участь та методи просторового аналізу. Характерні риси національних підходів значною мірою визначаються історичною траєкторією управління, ступенем централізації владних повноважень, впливом наднаціональних інституцій (наприклад, ЄС) та наявністю професійних/академічних традицій у просторі планування.

1. Централізовані кодифіковані моделі. У країнах із давніми централізованими традиціями, наприклад, Франція, просторове регулювання має сильну законодавчу основу, де роль національних планів, жорсткі регламенти та адміністративні інструменти забезпечують вертикальну координацію політик. Така модель забезпечує високу правову передбачуваність і можливість реалізації масштабних інфраструктурних проектів, однак часто страждає від негнучкості до локальних специфік і слабкішої участі місцевих акторів. У пострадянських країнах подібна централізація може супроводжуватися домінуванням галузевих інституцій і недостатнім

розвитком багаторівневого співуправління. Для порівняльного аналізу Франції та Німеччини автори відзначають стійкість інституційних моделей, хоча в обох країнах спостерігаються процеси адаптації до політик інтегрованого управління.

2. Децентралізовані та багаторівневі моделі застосовуються в Німеччині, низці скандинавських країн, Польщі. Децентралізовані системи демонструють високу роль муніципалітетів і регіонів у формуванні стратегій розвитку територій. Такий підхід зазвичай використовує комбіновані інструменти, стратегічні настанови, програмне фінансування та механізми міжмуніципальної координації, що дозволяє поєднувати адаптивність і місцеву легітимацію. У країнах з сильними місцевими громадами спостерігається активніша практика партиципативного планування та застосування просторових стратегій як інструменту інтеграції соціально-економічних і екологічних цілей.

3. Євроінтеграційний вплив і транснаціональні проєкти широко впливають на діяльність держав-членів і партнерів ЄС характерним, де є вагомий вплив європейських стратегій та програм (наприклад, ESPON, COMPASS) на національні підходи до територіального управління. Європейська політика сприяє розповсюдженню ідей багаторівневого управління, моніторингу територіального розвитку та використанню спільних індикаторів; водночас ця трансмісія ідей відбувається нерівномірно і залежить від внутрішньої спроможності країн адаптувати зовнішні практики.

Ефективне стратегічне управління територіями вимагає не лише технічних інструментів, але й інституційної трансформації та підвищення спроможності акторів на різних рівнях [2].

Адаптивність просторового розвитку не окремий набір інструментів, а системна якість політик і планів, основана на гнучкості рішень, мульти-скейловій координації, постійному моніторингу та соціальному включенні. Приклади Нідерландів, Японії та Бангладеш демонструють різні комбінації інструментів, корисні для розробки національних і місцевих стратегій адаптації. Упровадження adaptive pathways та багатошарового підходу суттєво підвищить стійкість територіальних систем до майбутніх глобальних викликів.

Світова практика не має універсальної моделі: національні траєкторії стратегічного управління територіями формуються під впливом історичних інституцій, ступеня централізації та зовнішніх впливів (наприклад, ЄС). Перевага децентралізованих підходів у гнучкості та локальній легітимації; недолік - у ризику фрагментації політик без належних координаційних механізмів. Країни з обмеженими ресурсами потребують адаптивних, партиципативних

стратегій і міжнародної підтримки для посилення інституційного потенціалу [3].

Європейська модель стратегічного планування просторового розвитку територій ґрунтується на принципах сталості, інтегрованості, субсидіарності та багаторівневого управління. Вона сформувалася під впливом політики Європейського Союзу у сфері регіонального та просторового розвитку, а також завдяки практиці країн-членів ЄС, які поступово перейшли від традиційного планування землекористування до стратегічно орієнтованого просторового управління. Однією з ключових особливостей є інтегрований підхід до розвитку територій, який передбачає узгодження соціально-економічних, екологічних і просторових аспектів.

Суттєву роль відіграє також транснаціональний і транскордонний вимір. У межах програм територіального співробітництва, зокрема INTERREG, розвиваються спільні просторові стратегії для суміжних регіонів різних держав, що сприяє формуванню «єдиного європейського простору розвитку». У європейських країнах стратегічне просторове планування базується на доказовості (evidence-based policy), тобто використанні статистичних, картографічних та аналітичних даних. Для цього створюються просторові інформаційні системи, наприклад, ESPON (European Spatial Planning Observation Network), яка забезпечує наукове обґрунтування політики просторового розвитку. Таким чином, європейські особливості стратегічного планування просторового розвитку територій полягають у системному поєднанні економічних, соціальних і екологічних цілей, партнерській моделі управління, активній участі громад, а також у високому рівні координації між рівнями влади. Ця модель спрямована на формування збалансованого, конкурентоспроможного та соціально згуртованого простору Європи [4].

Інтеграція цифрових технологій у процес просторового планування стратегічного розвитку територій є одним із ключових напрямів модернізації системи управління просторовим розвитком у сучасних умовах. Цей процес забезпечує підвищення ефективності планувальних рішень, прозорість управлінських процедур та адаптивність стратегій розвитку до динамічних соціально-економічних і екологічних викликів [5].

У контексті стратегічного планування просторового розвитку територій цифрові технології виконують системоутворюючу роль: вони інтегрують інформаційні потоки між різними рівнями управління, забезпечують узгодженість просторових і соціально-економічних стратегій та формують інтелектуальну основу для сталого розвитку

регіонів. Таким чином, цифровізація просторового планування це не лише технологічне оновлення процесів управління, а й зміна парадигми стратегічного мислення, орієнтована на дані, відкритість, інноваційність і довгострокову ефективність розвитку територій.

Література:

1. European Commission. *Territorial Agenda 2030: A Future for All Places*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
2. Nadin V. Territorial Governance and Spatial Planning in Europe. In: Territorial Governance (Springer). 2023. p. 45–68. https://www.researchgate.net/publication/374185717_Spatial_planning_systems_in_Europe_multiple_trajectories
3. Пасемко Г.П., Таран О.М. Методологічні засади стратегічного планування розвитку територій в системі публічного управління. // Економічний простір, 2025, № 208. С. 39-45. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.39-45
4. ESPON 2030 Programme. European Spatial Planning Observation Network. Luxembourg: ESPON EGTC, 2022.
5. Пасемко Г. П., Таран О. М., Проценко Н. М. Цифрові технології та інновації у публічному управлінні: стратегічні тренди // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2025. № 11. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11662

ВПЛИВ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ НА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Грідін Д.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Економічна культура населення постає однією з ключових складових соціальної системи, що визначає характер економічної поведінки, рівень економічної свідомості та готовність громадян брати участь у суспільно значущих трансформаціях. Її формування зумовлюється комплексом соціально-економічних, політичних і культурних чинників, серед яких особливе місце належить інститутам громадянського суспільства та громадським ініціативам. У сучасних умовах розвитку України, що супроводжуються структурними трансформаціями, воєнними викликами та посиленням суспільної мобілізації, питання підвищення економічної культури набуває

* *Науковий керівник – Міносян А.С., к.іст.н., доцент*

стратегічного значення [3, с. 97].

Поняття «економічна культура» охоплює багатовимірний комплекс норм, цінностей, моделей поведінки, способів сприйняття економічної реальності та практик взаємодії у сфері виробництва, споживання й розподілу матеріальних цінностей. Вона є інтегральним показником зрілості суспільства, рівня його економічної соціалізації та готовності діяти в умовах ринкової економіки. Структурно економічна культура включає елементи економічної свідомості, індивідуальних і колективних практик, економічної етики та соціально відповідальної поведінки [3, с. 96-97].

Чинники впливу на становлення економічної культури є багаторівневими та тісно взаємопов'язаними. На макрорівні визначальними є економічна політика держави, доступність якісної освіти, ступінь розвитку ринку праці та фінансової системи. На мікрорівні ключове значення має соціальне середовище, виховання, індивідуальний досвід взаємодії з економічними інститутами тощо. Важливо підкреслити, що в умовах цифровізації та відкритості інформаційного простору істотно зростає роль громадських організацій, ініціативних груп, освітніх платформ, волонтерських спільнот. Саме вони здатні забезпечувати швидке поширення знань, формувати нові стандарти економічної поведінки та сприяти підвищенню загального рівня економічної культури [3, с. 96].

Громадські ініціативи в Україні є важливим механізмом розвитку громадянського суспільства та безпосередньо впливають на економічну культуру населення. Їхня роль особливо актуальна в умовах соціально-економічних трансформацій, підвищеної мобілізації та посилення інтересу до участі у прийнятті рішень на локальному і національному рівнях [1-2].

В Україні можна виділити декілька типів громадських ініціатив, які відіграють ключову роль у розвитку економічної культури. До них належать: освітні та просвітницькі проєкти, спрямовані на підвищення фінансової грамотності; антикорупційні та правозахисні рухи, що формують цінності прозорості та відповідальності; волонтерські та благодійні організації, які пропагують економічну солідарність і раціональне використання ресурсів; екологічні та соціальні ініціативи, що розвивають усвідомлено відповідальне споживання. Кожен з цих напрямів впливає на формування моделей економічної поведінки та створює умови для підвищення економічної культури населення [1; 3].

Інституційне середовище, у якому функціонують громадські ініціативи, включає як громадські організації й об'єднання, так і державні механізми підтримки та міжнародні донорські програми.

Підтримка таких ініціатив через гранти, освітні платформи, медіа-ресурси та консультаційні центри створює передумови для їхнього сталого розвитку та підсилює ефект на формування економічної культури.

В умовах сучасної України, де громадські ініціативи стали важливим чинником соціальної мобілізації та економічної освіти, виникає нагальна потреба у впровадженні стратегій, спрямованих на підсилення їхнього впливу на економічну свідомість населення [2, с. 232; 3, с. 97].

Перш за все, важливим напрямом є розвиток партнерства між громадським сектором, державними інституціями та освітніми установами. Таке співробітництво дозволяє координувати ресурси, поширювати практичні та освітні програми, а також забезпечувати системний моніторинг ефективності ініціатив. Освітні платформи, які поєднують класичні методи навчання з цифровими інструментами, здатні значно підвищити фінансову грамотність та рівень економічної обізнаності населення [3, с. 97].

Другим важливим напрямом є розвиток цифрових ініціатив, що створюють нові можливості для залучення громадян у проєкти соціально-економічного значення. Платформи Е-демократії, краудфандингові та інформаційні ресурси дозволяють не лише інформувати населення про економічні процеси, а й безпосередньо залучати його до прийняття рішень, розвитку підприємницьких та волонтерських проєктів [1-2].

Третім аспектом є формування мотиваційних моделей участі у громадських ініціативах. Важливо не лише створювати проєкти, а й розробляти механізми залучення населення, що враховують соціальні, моральні та економічні стимули. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до громадських інститутів та стимулює повторну участь громадян у соціально значущих ініціативах [3, с. 96].

Не менш важливим є розвиток системи моніторингу та оцінювання ефективності громадських ініціатив. Кількісні та якісні методи аналізу дозволяють відстежувати вплив проєктів на економічну культуру населення, виявляти слабкі місця та коригувати стратегії розвитку. Ефективна система оцінювання підвищує прозорість ініціатив, зміцнює довіру населення та стимулює інституційне удосконалення [1; 2, с. 232].

Висновки. Громадські ініціативи є вельми важливим чинником підвищення економічної культури населення, оскільки формують у громадян нові підходи до управління ресурсами, відповідальної поведінки та участі у суспільних процесах. Їхній вплив проявляється як

через поширення знань та навичок, так і через створення умов для розвитку ціннісної економічної орієнтації. Підсилення ролі громадських ініціатив потребує комплексного підходу, який включає розвиток партнерських зв'язків, активне використання цифрових технологій, створення мотиваційних механізмів участі та ефективних систем оцінювання результатів. Реалізація таких стратегій сприятиме не лише підвищенню економічної обізнаності населення, а й формуванню соціально відповідальної поведінки, що є важливим аспектом сталого розвитку суспільства та підвищення його конкурентоспроможності.

Література:

1. Березюк С.В., Горецька В.Р. Вплив громадських організацій на формування політичної свідомості громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-1 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2717/2632

2. Дабіжа В.В., Сосюра О.М. Роль громадських організацій у захисті прав людини та забезпеченні демократичного врядування під час війни в Україні. Вплив громадянського суспільства на публічне управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 226-233. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.226 URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6884/6989

3. Шмандровський А.С. Культуротворчий потенціал інститутів громадянського суспільства: аксіологічний аспект. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: науковий журнал*. 2024. № 2. С. 94-99. DOI: https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2024.308355 URL: https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/308355/299995

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Даудова Г.В., кандидат наук з державного управління,
Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6180-2099
Гончаренко М.Д.., здобувач вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет «ХАІ», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2091-3845

В умовах продовження воєнних дій житлово-комунальна сфера Харківської міської територіальної громади залишається однією з найбільш уразливих, але водночас стратегічно важливих складових

соціально-економічної системи міста. Харків, як прикордонний мегаполіс, зазнав системних руйнувань об'єктів житлового фонду, теплових мереж, водопостачання та енергетичної інфраструктури.

За офіційними даними місцевого моніторингу станом на 1 липня 2025 року в Харкові було зареєстровано 11115 пошкоджених або зруйнованих об'єктів нерухомого майна**,** з яких 8992 – житлові будинки**,** 722 – об'єкти соціальної інфраструктури**,** та 2629 – нежитлові будівлі різного призначення [0]. Така масштабна руйнація міських споруд стала прямим наслідком незмінного тиску артилерійських, ракетних та безпілотних атак. Одночасно місто продовжує забезпечувати базові комунальні послуги для понад одного мільйона жителів та значної кількості внутрішньо переміщених осіб.

Фінансовий вимір забезпечення стійкості житлово-комунальної сфери у Харківській міській територіальній громаді набуває системного характеру, що відображено в бюджетних рішеннях на 2025–2026 роки. Так, у бюджеті на 2025 рік суттєві ресурси були спрямовані саме на відновлення зруйнованої інфраструктури: 1,43 млрд грн передбачено на ремонт пошкодженого житлового фонду та придбання необхідних будівельних матеріалів. Окремим пріоритетом стало фінансування критичної інфраструктури – 570,4 млн грн спрямовано на реконструкцію систем теплопостачання, водовідведення та розвиток автономних систем опалення, що фактично означає реалізацію політики децентралізації енергетики та підвищення стійкості міських мереж до енергетичних атак. Водночас соціальна спрямованість бюджету зберігається навіть у кризових умовах: видатки на соціальний захист та освіту становлять близько 32% загального обсягу бюджету, або понад 5 млрд грн, що свідчить про збалансованість фінансової політики між відновленням інфраструктури та підтримкою населення.

У бюджеті на 2026 рік збережено логіку пріоритетності відбудови, хоча фінансові обсяги окремих програм були оптимізовані з урахуванням ресурсних можливостей громади. Зокрема, 495 млн грн передбачено на відновлення об'єктів критичної інфраструктури, а 448 млн грн — на ремонт і реконструкцію житлового фонду. Важливою складовою фінансової політики стало також передбачення 300 млн грн на заходи з територіальної оборони та підтримку Збройних Сил України, що демонструє інтеграцію безпекового компоненту у систему місцевого бюджетування. Окремо слід відзначити забезпечення транспортної стійкості міста: 3,26 млрд грн спрямовано на функціонування міського транспорту, включаючи продовження будівництва метрополітену, що фінансується, зокрема, за рахунок міжнародних запозичень [0].

Такий підхід свідчить про комплексність фінансової моделі управління, яка поєднує відновлення інфраструктури, безпекові потреби та підтримку економічної активності міста.

Однак у порівнянні з довоєнним періодом спостерігається зменшення податкової бази. Частина підприємств припинила діяльність або скоротила обсяги виробництва, що призвело до зниження надходжень податку на доходи фізичних осіб та інших місцевих податків. Водночас витрати на відновлення об'єктів ЖКГ, укриттів, автономних систем теплопостачання та альтернативних джерел енергії зросли у декілька разів.

У таких умовах традиційна модель фінансування житлово-комунальної сфери виявилася недостатньою. Це зумовило необхідність впровадження комплексного організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами, спрямованими на забезпечення соціально-економічної стійкості місцевого бюджету.

Зазначений механізм формується з урахуванням стратегічних орієнтирів державної фінансової політики, зокрема положень Меморандуму про економічну та фінансову політику в рамках співпраці з МВФ, Ukraine Facility на 2024–2027 роки, Національної стратегії доходів до 2030 року та Стратегії реформування системи управління державними фінансами.

Практична реалізація фінансової підтримки територіальних громад, зокрема Харкова, здійснюється через інструменти:

– Фонд ліквідації наслідків збройної агресії;

– Надзвичайну кредитну програму для відновлення України;

– Програму розвитку муніципальної інфраструктури України;

– реалізацію публічних інвестиційних проєктів;

– субвенції з державного бюджету на відновлення об'єктів критичної інфраструктури.

Разом із тим, навіть за наявності зовнішньої підтримки, фінансова стійкість міського бюджету потребує вдосконалення міжбюджетних відносин. Відновлення зарахування до місцевих бюджетів податку на доходи фізичних осіб від грошового забезпечення військовослужбовців, зупинення вилучення реверсної дотації та компенсація втрат від податкових пільг є критично важливими для підтримання збалансованості бюджету Харківської громади.

Особливої актуальності набуває питання багаторічного фінансування відновлювальних програм. Значна частина інфраструктурних проєктів у Харкові має тривалий цикл реалізації, що виходить за межі одного бюджетного року. Концентрація коштів на державному рівні та обмеження використання субвенцій лише в межах

одного бюджетного періоду створюють ризик несвоєчасного освоєння ресурсів. Тому внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо можливості використання залишків субвенцій у наступних бюджетних періодах є обґрунтованим кроком для підвищення ефективності фінансування.

Не менш важливим механізмом виступає спрощення процедур публічних закупівель у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України №1178 регламентує особливості здійснення закупівель, однак збільшення вартісних меж для оперативного укладення договорів дозволило б прискорити відновлення об'єктів критичної інфраструктури.

Узагальнюючи, можна констатувати, що досвід Харківської міської громади демонструє необхідність переходу від традиційної моделі фінансування ЖКГ до антикризового фінансового управління, яке включає:

– гнучке програмно-цільове бюджетування;

– диверсифікацію джерел фінансування;

– інтеграцію державних та міжнародних ресурсів;

– удосконалення міжбюджетних відносин;

– нормативні зміни для забезпечення багаторічного фінансування проєктів;

– адаптацію процедур закупівель до умов воєнного стану.

Важливою складовою забезпечення фінансової стійкості житлово-комунальної сфери в умовах воєнного стану є механізми цивільно-військового співробітництва. У Харківській міській територіальній громаді відновлення об'єктів водо- та теплопостачання, облаштування укриттів, забезпечення енергетичної автономності лікарень і пунктів гуманітарної допомоги здійснюється у тісній координації з військовими адміністраціями, підрозділами Збройних Сил України та органами цивільного захисту.

Фінансове планування у сфері ЖКГ в таких умовах набуває міжсекторального характеру, оскільки бюджетні ресурси громади мають враховувати потреби оборонної інфраструктури, функціонування гуманітарних центрів та підтримки населення в зоні підвищеного ризику. Саме інтеграція фінансових рішень із механізмами цивільно-військової координації дозволяє забезпечити безперервність критичних послуг навіть за умов системних обстрілів та енергетичних атак.

Таким чином, цивільно-військове співробітництво виступає не лише безпековим інструментом, а й фінансово-організаційним механізмом підвищення стійкості житлово-комунальної сфери.

Таким чином, фінансова стійкість житлово-комунальної сфери Харківської міської громади виступає ключовою складовою механізму ефективного публічного управління в кризових ситуаціях. Саме узгодженість стратегічного планування, ресурсних можливостей та нормативного забезпечення формує основу соціально-економічної стійкості територіальної громади в умовах тривалої невизначеності.

Література:

1. IBI-Rating. IBI-Rating підтвердило кредитний рейтинг та рейтинг інвестиційної привабливості міста Харків [Електронний ресурс]. – 28.10.2025. Режим доступу: https://ibi.com.ua/EN/press-release/5983-ibi-rating-pidtverdilo-kreditnij-rejting-ta-rejting-investicijnoj-privablivosti-mista-kharkiv.html?utm_source=chatgpt.com.

2. Харківська міська рада. У Харкові ухвалили бюджет на 2026 рік [Електронний ресурс]. – 19.12.2025. Режим доступу: https://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-kharkovi-ukhvalili-byudzhet-na-2026-rik-58564.html.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ЗАЛУЧЕННІ ГРОМАДИ ДО ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Квіт В.Г., здобувач вищої освіти*,
Ткаченко К.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Орієнтування в стратегічному розвитку територій України на інноваційний розвиток здійснюється згідно до концептуальних підходів, котрі викладено в Європейській хартії місцевого самоврядування, відповідно гарантуючи високий рівень політичної, адміністративної й фінансової незалежності муніципальних формувань. Загальні світові тенденції розвитку територій в сталих країнах передбачають високий ступінь громадської активності жителів даної місцевості в процесах управління громадою та оцінці її ефективності. Орієнтування на інноваційний розвиток територій означає перехід даного адміністративного формування на новий, більш сучасний, рівень в здійсненні місцевого управління. Система стратегічного регулювання розвитку територій в загальній концепції формування

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.держ.упр., професор*

розвиненої країни має бути спрямована на досягнення позитивних соціальних, економічних й екологічних змін, забезпечення формування високих темпів покращення рівня життя та його якості для всіх жителів громади.

Сучасні реалії складного розвитку українських територій також вимагають забезпечення високої здатності в процесі управління як оперативно реагувати на сучасні стандарти інноваційного розвитку, так і на безпековий виклики воєнного часу для територіальних громад. Стратегії сучасного територіального розвитку включають здійснення адміністрування як на основі програмно-цільового управління, так і на основі оперативного реагування, що в цілому спрямовується на створення умов стійкості території з перспективним забезпеченням конкурентоспроможності; підприємництва й інноваційної інфраструктури в даній місцевості. Орієнтиром є розвинене партнерство громад в векторах взаємодії між владою, бізнесом та громадою, здійснення регулярного оцінювання громадянами рівня якості діяльності влади; забезпечення відкритість влади [1].

Умови децентралізації влади та посилення ролі місцевого самоврядування стають фактором зростання значення участі населення у процесах планування розвитку територіальних громад. Ефективне залучення громадськості є не лише інструментом демократизації управління, а й передумовою для підвищення якості управлінських рішень, орієнтованих на потреби мешканців. У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають інноваційні підходи до громадської участі, що ґрунтуються на використанні сучасних цифрових технологій, партисипативних методів та соціальних інновацій [2].

Цифровізація комунікаційних процесів при стратегічному плануванні розвитку територій стала одним із ключових чинників підвищення ефективності управління територіальним розвитком. Процеси *цифровізації комунікаційних процесів* забезпечують прозорість і відкритість управління. Зокрема, застосовуються онлайн-платформи для електронних консультацій, громадських опитувань, петицій та голосувань (наприклад, сервіси типу e-DEM, Smart City, GIS-портали тощо). Інструменти інтелектуальної індустрії дозволяють інтегрувати думки широкого кола мешканців, підвищуючи рівень довіри до місцевої влади та оперативність прийняття рішень.

Цифровізація комунікаційних процесів у стратегічному плануванні розвитку територій забезпечує інтеграцію інформаційних технологій у всі етапи стратегічного циклу - від аналітичного обґрунтування до моніторингу реалізації стратегій. Вона сприяє підвищенню відкритості, прозорості, оперативності та взаємодії між

органами влади, бізнесом, науковими установами та громадськістю.

По-перше, цифрові інструменти створюють нові можливості для збору, обробки та аналізу просторових і соціально-економічних даних. Використання геоінформаційних систем (GIS), платформ відкритих даних та аналітичних панелей (dashboard) дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, оцінювати територіальні ресурси й ризики, а також виявляти пріоритети розвитку. Ці технології забезпечують доказовість стратегічного планування, що особливо важливо в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій регіонів.

По-друге, цифровізація комунікаційних процесів змінює формат взаємодії між суб'єктами стратегічного управління. Завдяки використанню електронних платформ, систем електронного врядування, онлайн-консультацій та публічних обговорень створюється простір для партисипативного управління. Це підвищує рівень довіри до стратегічних рішень і сприяє більшій залученості громадян та бізнесу у процес розробки і реалізації стратегій. Окремо варто відзначити розширення можливостей комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю. Соціальні мережі, мобільні додатки, інтерактивні вебплатформи для обговорень і громадських опитувань сприяють відкритості управлінських процесів та підвищенню рівня довіри до влади. Використання таких інструментів дозволяє забезпечити участь мешканців у прийнятті рішень і формуванні стратегічних пріоритетів розвитку громади, що відповідає принципам демократичного врядування та сталого розвитку.

По-третє, цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегій. Зокрема, впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних систем дає змогу в реальному часі відстежувати динаміку ключових показників розвитку територій, формувати візуалізовані звіти та здійснювати порівняльний аналіз результатів [3].

Важливою складовою цифровізації є також кібербезпека та захист персональних даних, що забезпечує надійність інформаційного середовища стратегічного управління. У цьому контексті формування цифрової культури управлінських кадрів, розвиток цифрових компетентностей учасників процесу планування та налагодження міжвідомчої взаємодії набувають особливого значення.

Отже, цифровізація комунікаційних процесів у стратегічному плануванні розвитку територій виступає не лише технічним інструментом, а й системним чинником інституційного оновлення публічного управління. Вона формує передумови для переходу до «смарт»-управління, орієнтованого на інноваційність, відкритість і

результативність у розвитку регіонів.

Важливим інноваційним підходом є *партисипативне бюджетування (бюджет участі)*, що дає змогу громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини місцевих фінансових ресурсів. Цей механізм не лише активізує громадську свідомість, але й формує практику спільного управління розвитком території, стимулює самоорганізацію мешканців та розвиток місцевих ініціатив. Партисипативне бюджетування (participatory budgeting) - це процес, у якому громадяни залучаються до обговорення, прийняття рішень і контролю за частиною бюджетних видатків у межах конкретної територіальної одиниці (міста, громади, мікрорайону). Цей механізм трансформує роль громади з об'єкта управління на активного суб'єкта у бюджетному процесі [4]. В процесах стратегічного планування розвитку територій партисипативне бюджетування виступає не лише інструментом розподілу коштів, а складовою платформи для врахування громадських пріоритетів на середньо- та довгострокову перспективу.

Специфічним напрямком інновацій в стратегічному плануванні розвитку громад визначається *використання дизайн-мислення та фасилітаційних методик у стратегічному плануванні*. Застосування таких методів, як world café, public brainstorming, community mapping або scenario planning, сприяє спільному формуванню бачення розвитку громади, підвищує якість комунікацій між владою, бізнесом і громадськістю, а також забезпечує креативний підхід до вирішення локальних проблем. Не менш значущим є розвиток соціальних інновацій, що базуються на партнерстві між органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, освітніми установами та приватним сектором. Такі підходи сприяють формуванню мереж співпраці, обміну досвідом та ресурсами, що підвищує спроможність громади до саморозвитку [5].

Інноваційні підходи до залучення громади у процеси планування розвитку територій формують нову якість взаємодії між владою та громадянами. Вони створюють умови для більшої прозорості, відповідальності та адаптивності місцевого управління, що особливо актуально в умовах воєнного стану та необхідності відновлення соціально-економічного потенціалу територіальних громад України.

Література:

1. Пасемко Г.П., Таран О.М. Методологічні засади стратегічного планування розвитку територій в системі публічного управління. // Економічний простір, 2025, № 208. С. 39-45. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.39-45

2. Пасемко Г.П. Теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком сільських територій. SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. p. 304-339. ISBN 978-83-8030-560-3 https://zenodo.org/records/14499469

3. Пасемко Г. П., Таран О. М., Проценко Н. М. Цифрові технології та інновації у публічному управлінні: стратегічні тренди // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2025. № 11. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11662

4. Карпенко О. Партисипативні трансформації на місцевому рівні: електронна та цифрова демократія / О.Карпенко, О.Левченко, С.Сакалош // Актуальні проблеми державного управління. – 2019. – Т. 1, № 77. – С. 111–115.

5. Іваній О. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації //Теоретичні та прикладні питання державотворення / Дослідження.розробки.проекти (2025). № 33. С. 265-273. DOI: 10.35432/tisb332025331764

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЗА УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Коваленко М.М., доктор наук із державного управління, професор,
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2845-6993

Сфера публічних закупівель традиційно залишається однією з найбільш бюджетоємних та водночас корупційно вразливих складових системи публічного управління. В Україні за останні роки реалізовано курс на посилення концепції абсолютної прозорості, впроваджено сучасні цифрові інструменти (Prozorro, DREAM, модулі ризик-орієнтованого моніторингу), створено розгалужену антикорупційну інфраструктуру та забезпечено високий рівень громадського контролю.

Однак, незважаючи на системне попередження та боротьбу з корупційними діями, питання корупції у сфері публічних закупівель не лише не втрачає гостроти, а й набуває нових форм та критичного значення. Парадоксальним стає тренд, коли на тлі посилення технічного та організаційного контролю спостерігається тривожна

динаміка зростання кількості корупційних правопорушень та обсягу бюджетних втрат.

Згідно з останніми аналітичними матеріалами Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) [1], Вищого антикорупційного суду [2] та Transparency International Ukraine [3], рівень корупційних ризиків залишається стабільно високим, а кількість правопорушень у закупівлях зростає. Це свідчить про те, що корупція є динамічним явищем, яка адаптується до нових технічних інструментів та умов прозорості. Якщо раніше домінували грубі процедурні порушення, то сьогодні корупційні схеми набувають прихованих форм на різних етапах закупівельного процесу, зловживаючи при цьому спрощеними процедурами в умовах воєнного стану.

Наведені факти свідчать про обмеженість існуючої моделі антикорупційної політики, яка надмірно фокусується на інструментах зовнішнього контролю. Для системних змін виникає об'єктивна потреба у детальній ідентифікації типових корупційних ризиків та схем їх реалізації у розрізі етапів закупівельного циклу. Глибоке розуміння цієї проблематики дозволить переосмислити стратегію протидії зловживанням, змістивши акцент на розбудову системи внутрішнього контролю замовника та перехід до системного розуміння корупції: від фрагментарних порушень до цілісної системи деструктивних взаємозв'язків, що вимагає комплексних заходів попередження як соціально небезпечного багатоаспектного явища.

Україна побудувала прозору систему закупівель, що базується на концепції абсолютної прозорості (з урахуванням особливостей воєнного стану). Ця система, по суті, і є комплексом сучасних цифрових інструментів, які забезпечують ефективне запобігання та виявлення корупції. До її ключових складових належить низка програм та платформ.

Ядром цифрової інфраструктури публічних закупівель є електронна система Prozorro. Вона функціонує не лише як платформа для публікації оголошень, а й як складний програмний комплекс, що фіксує кожну дію замовника та учасника. Усі завантажені документи отримують електронну мітку часу, що гарантує цілісність інформації. Це технічно унеможливлює підміну даних або їх ретроспективну зміну, що було поширеною практикою в часи переважання паперового документообігу. Система забезпечує відкритий доступ до інформації про тендери, їхню вартість, переможців та оскарження процедур.

У систему Prozorro інтегровано модуль оцінки ризиків. Він використовує спеціальні алгоритми для виявлення підозрілих закупівель у режимі реального часу. Програма аналізує етапи тендерів за низкою

критеріїв (відхилення пропозицій щонайменше двох учасників; ігнорування відсутності документів у переможця; зміна ціни чи строків договору тощо) і автоматично розраховує ступінь ризику для кожної процедури. Державна аудиторська служба України використовує ці дані для планування своєї роботи, фокусуючись на закупівлях із найвищою ймовірністю порушень.

Для аналізу великих масивів даних, пов'язаних із публічними закупівлями, використовують такий спеціалізований модуль, як BI Prozorro та незалежні аналітичні системи, що працюють із відкритими даними – DOZORRO, Clarity Project та YouControl.

Окремим інструментом моніторингу використання публічних коштів (державного та місцевих бюджетів) є офіційний вебпортал Spending. Якщо Prozorro фіксує юридичні зобов'язання (договір), то Spending показує фактичний рух коштів (транзакцію). Це дозволяє перевірити, чи була здійснена реальна оплата контрагенту, чи замовник утримався від фінансової операції. Інтеграція даних Prozorro та Spending дає цілісну картину реалізації публічних закупівель.

У сфері управління публічними інвестиціями провідну роль відіграє система DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management – Екосистема цифрової відбудови для підзвітного управління). Завдяки цій системі плануються та реалізуються проєкти відновлення України за такими пріоритетними напрямами, як енергетика, гуманітарне розмінування, відбудова житла, відновлення критичної та соціальної інфраструктури, а також підтримка приватного сектору. Система супроводжує весь життєвий цикл інвестиційного проєкту: від ініціації (фіксації проблеми) до повного завершення. Це забезпечує прозорість залучення донорських коштів і дозволяє інвесторам та громадськості моніторити кожен етап робіт. Також DREAM містить інвестиційні профілі громад і детальні картки окремих проєктів.

Категорія «громадськість» охоплює широке коло користувачів, які не є сторонами закупівельного процесу (замовниками чи постачальниками), але здійснюють незалежний моніторинг. До них належать громадські організації, журналісти-розслідувачі, представники наукової спільноти та експерти, а також активні громадяни.

Незважаючи на наявність сучасних цифрових інструментів та розгалужену систему наглядових, правоохоронних і контролюючих органів, рівень корупції у сфері закупівель залишається критичним і має тенденцію до зростання [1, с. 32; 4, с. 28–29].

Корупцію доцільно розглядати як комплексне явище, що охоплює широкий спектр порушень: від дисциплінарних проступків і

цивільно-правових деліктів до кримінальних правопорушень. В основі цього феномену лежить деформація професійної мотивації носіїв влади, спрямована на незаконне отримання матеріальних благ. Саме цей чинник зумовлює високу адаптивність корупції та складність її викорінення.

На наше переконання, корупція – це суспільно небезпечне соціально-правове явище, що поєднує як аморальні, так і протиправні вчинки, які полягають у зловживанні службовими повноваженнями або використанні посадового становища з метою одержання неправомірної вигоди [5, с. 67].

Корупційний ризик – це ймовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, що негативно вплине на діяльність організації [6].

Корупційну схему доцільно розглядати не як ситуативний випадок, а як стійкий, систематизований алгоритм взаємодії, спрямований на обхід встановлених правил. Її структурною особливістю є наявність змови між учасниками (замовником, учасником торгів, посередниками) з чітким розподілом функціональних ролей. Реалізація такої схеми підпорядкована єдиній меті – одержанню неправомірної вигоди шляхом зловживання владними або службовими повноваженнями [7, с. 138–139].

Найбільш вразливими до корупційних ризиків є наступні етапи публічних закупівель.

Етап *визначення потреби, планування закупівель та розрахунок очікуваної вартості* є підґрунтям будь-якої закупівлі. Корупція, закладена на етапі планування, є найнебезпечнішою, оскільки вона легітимізується подальшими формально законними процедурами.

Етап *розробки тендерної документації та визначення кваліфікаційних критеріїв* формує нормативну основу майбутньої закупівлі. Корупція на цьому етапі проявляється через створення штучних обмежень та умов, які унеможливлюють чесну конкуренцію та забезпечують перемогу заздалегідь визначеному учаснику.

Етап *застосування неконкурентних процедур (укладення прямих договорів)* вважається найбільш ризикованим з корупційної точки зору. Особливої актуальності це набуло в умовах воєнного стану, коли було значно розширено перелік підстав [8, п. 13] для придбання товарів та послуг без застосування відкритих торгів та/або електронного каталогу. Відсутність механізмів конкурентного відбору дозволяє замовникам діяти на власний розсуд, що створює сприятливе середовище для різних корупційних схем:

Етап *розгляду тендерних пропозицій* є вирішальною стадією, на якій

замовник перевіряє відповідність учасників встановленим вимогам. Корупційні ризики тут пов'язані із застосуванням так званих «подвійних стандартів» при оцінці документів, коли рішення приймаються суб'єктивно на користь заздалегідь визначеного постачальника.

Етап *укладення договору та внесення змін до його* умов переносить корупційні ризики у площину виконання зобов'язань. Саме тут часто відбувається спотворення результатів тендеру: переможець, визначений системою, залишається, але умови співпраці змінюються настільки, що початкова економія нівелюється, а реальна вартість закупівлі необґрунтовано зростає.

Етап *виконання договору про закупівлю* є завершальною стадією, де корупційні ризики сфери публічних закупівель трансформуються з площини документальних маніпуляцій у площину реальних економічних та репутаційних втрат. Якщо на попередніх етапах зловживання стосувалися процедурних аспектів вибору постачальника, то тут корупція полягає у фізичному обмані: замовник сплачує повну вартість за товари, роботи чи послуги, які фактично не отримує у належному вигляді (за кількістю, якістю, комплектністю, асортиментом, строками придатності або походженням). Складність виявлення таких правопорушень зумовлена тим, що за документами закупівля виглядає бездоганною, а розкрадання відбувається у момент передачі матеріальних цінностей або підписання актів, що вимагає безпосередньої змови між замовником та виконавцем.

В умовах війни публічні закупівлі для забезпечення сектору безпеки та оборони набувають критичного значення та особливого правового статусу.

Оборонні закупівлі на період дії правового режиму воєнного стану регулюється спеціальною Постановою Кабінету Міністрів України № 1275 [9]. На відміну від цивільних торгів, тут пріоритетом є швидкість та безпека постачання, проте це створює специфічне підґрунтя для зловживань. Основним корупційним ризиком у цьому секторі є закритість процедур та відсутність повноцінного громадського контролю, що значно ускладнює виявлення завищених цін та перевірку якості товарів зовнішніми спостерігачами.

Варто зауважити, що всі проаналізовані вище корупційні схеми, притаманні стандартному закупівельному циклу, в умовах воєнного стану не лише зберігаються, а й ризикують бути суттєво масштабованими. Через об'єктивні обмеження прозорості та необхідність швидкого прийняття рішень ці ризики гіпертрофуються, що вимагає впровадження виняткових, адаптованих до реалій війни заходів попередження та контролю.

З огляду на різноманіття та приховану природу описаних вище корупційних схем, точкові заходи реагування є недостатньо ефективними. Для системної мінімізації ризиків необхідна побудова комплексної інфраструктури внутрішнього контролю у замовника. Тому логічним кроком після ідентифікації загроз є впровадження багаторівневої системи захисту.

Для протидії виявленим ризикам Національне агентство з питань запобігання корупції рекомендує впровадити в діяльність замовників міжнародно визнану модель управління ризиками «Три лінії захисту» (3LoD, Three Lines of Defense), яка широко використовується у комплаєнс-системах великих компаній [1, с. 30–32; 10, с. 132–133]. Ця модель дозволяє чітко розмежувати відповідальність та уникнути концентрації повноважень в одних руках.

Адаптована до структури публічного суб'єкта, модель може передбачати такий розподіл функцій.

1. Перша лінія захисту – Власники ризиків (Операційний рівень). Це посадові особи, які безпосередньо ініціюють, планують та проводять закупівлі. Вони є першим бар'єром, оскільки інтегрують процедури контролю у свою щоденну операційну діяльність (уповноважена особа (тендерний комітет), структурний підрозділ-ініціатор закупівлі, підрозділ фінансового забезпечення, адміністративно-господарський департамент та юридична служба).

2. Друга лінія захисту – Контроль ризиків (Моніторинговий рівень). Це спеціалізовані підрозділи, які не беруть безпосередньої участі у проведенні закупівель, але здійснюють нагляд за дотриманням політик та процедур (Управління внутрішньої безпеки (внутрішнього контролю) та Уповноважений підрозділ (особа) з питань запобігання та виявлення корупції).

3. Третя лінія захисту – Незалежна оцінка (Аудиторський рівень). Забезпечує об'єктивну оцінку ефективності функціонування перших двох ліній захисту (Підрозділ внутрішнього аудиту).

Окрім внутрішньої інфраструктури, модель передбачає рівень зовнішнього аудиту, який здійснюють Державна аудиторська служба України та Рахункова палата. Ці органи забезпечують незалежну перевірку, що виходить за межі впливу замовника. Водночас, в умовах обмежених ресурсів державного апарату, критично важливою стає функція громадського контролю. Використання аналітичних інструментів DOZORRO, подання офіційних звернень та публічний тиск залишаються дієвими механізмами для скасування або коригування сумнівних закупівель.

Корупцію у сфері публічних закупівель доцільно класифікувати не лише за етапами процедури, а й за рівнем її поширення та глибиною впливу на державну політику. У цьому контексті важливо розмежовувати мікро- та макрорівні [11, с. 241–242]. Специфіка корупції макрорівня полягає в тому, що її суб'єктами виступають не локальні замовники (уповноважені особи), а органи державної влади, відповідальні за формування політики (парламент, уряд, профільні міністерства, регулятори). Якщо на мікрорівні корупційна взаємодія зводиться до викривлення тендерної документації окремими замовниками, то на макрорівні формуються самі «правила гри», що легалізують та інституціоналізують корупційні практики в масштабах усієї країни.

Аналіз виявлених механізмів адаптації до антикорупційних цифрових інструментів дозволяє стверджувати, що негативні наслідки корупції не вичерпуються лише прямими фінансовими втратами чи правовими порушеннями. Вони призводять до глибинного викривлення стратегічних підходів держави до управління економікою. Зокрема, у суспільстві та експертному середовищі поширюється хибна теза, що найефективнішим засобом боротьби з корупцією є максимальне усунення держави з економічних процесів: відмова від бюджетних програм розвитку, тотальна лібералізація та послаблення регуляторного впливу.

Однак такий підхід є деструктивним спрощенням. Наприклад, коли держава відмовляється від реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів під приводом боротьби з корупцією, це призводить до стагнації економіки та втрати її конкурентоспроможності. Крім цього, необхідною передумовою технологічної модернізації виступають програмно-цільові механізми публічного управління. Отже, стратегія має полягати не в механічному скороченні бюджетних програм розвитку, а у впровадженні жорсткої системи превентивного контролю.

Водночас ключовою перешкодою для ефективності будь-яких цифрових інструментів залишається збереження в Україні ознак ліберально-олігархічної моделі управління. Ця система характеризується домінуванням кланових інтересів, за яких публічні закупівлі перетворюються на механізм збагачення наближених до влади бізнес-еліт.

В умовах структурування влади за принципом «свій – чужий» боротьба з корупцією набуває ознак імітації: для лояльних суб'єктів гарантується адміністративний імунітет, тоді як закон застосовується вибірково – як інструмент тиску на конкурентів. У такому середовищі професіоналізм поступається місцем клановій лояльності, що

ґрунтується на патронаті та непотизмі. Це спричиняє глибоку деградацію владних інститутів, нівелюючи технологічні досягнення у сфері прозорості та знецінюючи саму ідею побудови ефективного публічного управління.

Прозорість даних сприяє виявленню корупційних схем, але для їх системного подолання суто технологічних рішень недостатньо. Подальша антикорупційна політика має передбачати не лише автоматизацію процесів здійснення публічних закупівель, а й забезпечення невідворотності покарання, глибинних змін суспільних цінностей і виховних орієнтирів, а також супроводжуватися сутнісними змінами системи економічних відносин. Адже корупція у публічному управлінні стала як економічною проблемою, так і чинником серйозної дискредитації публічних інституцій. Її подолання вимагає утвердження реальної рівності суб'єктів перед законом та обов'язкової орієнтації на підвищення рівня професійної етики й доброчесності представників органів публічної влади.

Серйозним викликом для публічного управління стає також посилення інституційної деформації самих органів контролю, коли корупційна взаємодія еволюціонує від примітивного хабарництва до системно-усталених форм. Особливої уваги потребує проблема функціонування механізмів «торгівлі захистом» з боку представників цих структур, а також форм політичного заступництва, неправомірної опіки над посадовцями і бізнес-структурами та витоку інсайдерської інформації.

Література:

1. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність : аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу / Нац. агентство з питань запобігання корупції. Київ, 2024. 146 с. URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-83/sources/380-111340470-67a239fc55bdd.pdf

2. Аналіз здійснення судочинства Вищим антикорупційним судом у 2024 році : звіт. Київ, 2025. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/statistics/analyses/justice_2024.pdf

3. Пилипенко Я., Нестеров Б. Чи стало більше злочинів у публічних закупівлях? // Дзеркало тижня. 2024. 29 серп. URL: https://zn.ua/ukr/anticorruption/chi-stalo-bilshe-zlochiniv-u-publichnikh-zakupivljakh.html

4. Куц А., Русіна К., Швадчак А. Публічні закупівлі 2024: звіт. Київ : Transparency International Ukraine, 2025. 34 с. URL: https://ti-ukraine.org/research/publichni-zakupivli-2024-chym-zhyla-i-yak-zminyuvalasya-sfera/.

5. Коваленко М.М. Держава та банківський сектор: реалістична організація взаємодії : монографія / М.М. Коваленко. Х. : Tim Publishing Group, 2015. – 332 с.

6. Оцінка корупційних ризиків. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. 21.10.2024. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Оцінка-корупційних-ризиків-1.pdf.

7. Орлов Ю. В. Корупційна схема: поняття та сутність. Кримінально-правові та кримінологічні засади протидії корупції. Харків, 2017. С. 138–140. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/31_03_2017/pdf/63.pdf.

8. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF.

9. Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 р. № 1275. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF.

10. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю., Половинкіна Р., Давиденко О. Антикорупційні механізми в системі публічних закупівель: запобігання зловживанням на етапі проведення тендерів. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2025. № 1 (31). С. 125–138. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11.

11. Коваленко М. М. Типологія корупції в банківському секторі. Бізнес Інформ. 2013. № 2. С. 240-245. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000322038.

ВАРІАТИВНІСТЬ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кулініч О.А., кандидат економічних наук, доцента
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0001-9474-2520
Челомбитько П.П., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Науковий інтерес до механізмів корпоративного управління зумовлений посиленням уваги з боку глобальних та національних інвесторів до прозорості та підзвітності бізнесу. Сьогодні корпорація є домінуючою формою господарювання, де ефективність реагування на

запити стейкголдерів визначає ринкову позицію компанії.

Найкращі світові практики трансформуються у міжнародні і державні стандарти. Попри їхній рекомендаційний характер, добровільне дотримання цих норм зміцнює інвестиційну привабливість та забезпечує сталий розвиток організації. Оптимізація управлінських процесів безпосередньо корелює з мінімізацією ризиків шахрайства, підвищенням якості фінансової звітності, скороченням судових витрат.

Розглянемо ключові архітектури корпоративного контролю, що сформувалися у світовій практиці [1].

1. Англо-американська модель (аутсайдерська).

Притаманна країнам із розвиненим фондовим ринком таким, як США, Велика Британія, Канада. Механізм її функціонування базується на вирішальній ролі інституційних інвесторів та щорічних зборах акціонерів. До переваг відносять високу ліквідність капіталу, прозорість та орієнтацію на зростання ринкової вартості. До недоліків – орієнтацію на короткострокові результати через тиск ринку акцій та високу вартість залучення капіталу (дивідендне навантаження).

2. Німецька модель (інсайдерська).

Поширена в країнах Центральної Європи та Скандинавії. Базується на принципі соціального партнерства. Використовує дворівневу систему, що складається з наглядової ради, яка здійснює контроль та правління, яке уповноважене виконавчими функціями. До переваг можна віднести довгострокову стабільність, активну роль банків та низьку вартість фінансування. До недоліків – низьку прозорість для зовнішніх інвесторів та ігнорування інтересів міноритаріїв.

3. Японська модель (групова)

Сформована на базі промислово-фінансових груп (кейрецу). Характеризується перехресним володінням акціями та центральною роллю головного банку групи. Має високу стійкість до ринкових коливань та орієнтацію на експансію ринків збуту. Головними недоліками є закритість системи та слабка увага до прибутковості окремих інвестицій.

4. Сімейна модель (концентрована)

Типова для країн Латинської Америки, Азії та деяких країн ЄС (наприклад, Італія та Франція). Контроль утримується однією родиною через складні пірамідальні структури та акції з особливими правами голосу. Це дозволяє зберігати владу, залучаючи зовнішній капітал без втрати впливу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Характеристика	Англо-американська	Німецька	Японська	Сімейна
Ключові учасники	Керуючі, директори, акціонери (інституційні інвестори)	Банки, працівники, акціонери, профспілки	Головний банк, афілійовані компанії (кейрецу)	Члени сім'ї, засновники династії
Структура ради	Однорівнева (Рада директорів)	Дворівнева (Правління та Наглядова рада)	Однорівнева (з сильним впливом банків)	Пірамідальна (через керуючу компанію
Концентрація капіталу	Низька (багато дрібних акціонерів)	Висока (великі пакети у банків або фондів)	Висока (перехресне володіння акціями)	Максимальна (у руках родини)
Джерело фінансування	Фондовий ринок (акції, облігації)	Банківські кредити	Банківське та внутрішньо-групове фінансування	Власний капітал та сімейні канали
Орієнтація	Короткостроковий прибуток, ціна акцій	Довгостроковий сталий розвиток	Частка ринку та конкурентоспроможність	Збереження контролю та спадковість

Виходячи з таблиці 1, важливо звернути увагу на конвергенцію моделей. На сучасному етапі спостерігається зближення перелічених систем. Наприклад, німецькі компанії стають відкритішими для фондового ринку, а американські – більше уваги приділяють соціальній відповідальності (ESG).

Крім того, необхідно зазначити місце і роль управління. У будь-якій моделі слабкі компетенції топменеджменту є критичним ризиком, але в англо-американській це швидше призводить до падіння акцій, тоді як у німецькій чи японській – до затяжної прихованої кризи через закритість системи.

Порівняльний аналіз української моделі корпоративного управління з розглянутими світовими аналогами показує, що Україна наразі перебуває на етапі гібридної трансформації. Вона поєднує в собі елементи континентальної німецької системи та значний вплив сімейного капіталізму [2].

До ключових особливостей української моделі можна віднести:

– перехід до стандартів ОЕСР демонструє, що Україна активно реформує корпоративне управління, наближаючись до англо-американських та європейських стандартів. Це проявляється у створенні незалежних наглядових рад у державних компаніях (наприклад,

Нафтогаз, Укрзалізниця), щоб відділити функцію державної власності від функції управління.

– потребує вирішення проблема міноритарних акціонерів. Як і в німецькій та сімейній моделях, в Україні права дрібних інвесторів-міноритаріїв часто захищені недостатньо. Через високу концентрацію капіталу мажоритарні власники мають майже повний контроль над рішеннями, що іноді призводить до виведення прибутків через трансфертне ціноутворення;

– зменшити вплив "сімейних" бізнес-груп. Український приватний сектор багато в чому нагадує сімейну модель, де бізнес побудований як вертикально-інтегрована піраміда. Контроль здійснюється не через ринкові механізми, а через особисту лояльність менеджменту до власника;

– низька якість менеджменту проявляється як нестача компетенцій вищого менеджменту, що є критично актуальним для України. У багатьох компаніях досі панує «червоний менеджмент» або ручне управління, що заважає стратегічній адаптації до умов ЄС.

Тож, українську модель можна визначити як транзитивну. Головна відмінність від західних моделей полягає в тому, що зовнішній контроль здійснюється не фондовим ринком, як у США, і не стабільними банківськими союзами, як у Німеччині, а переважно державними регуляторами та міжнародними кредиторами (МВФ, ЄБРР), які стимулюють прозорість бізнесу.

Глобальні виклики та динаміка трансформацій доводять, що на сучасному етапі міжнародне корпоративне управління перебуває у стані безперервної трансформації. Компанії, що ігнорують принципи адаптивності, швидко втрачають конкурентоспроможність. Ключовою проблемою залишається дефіцит стратегічних компетенцій вищого менеджменту – неспроможність адаптувати внутрішні процеси до стрімких змін ринку, що призводить до стагнації та витіснення підприємства з "ядра" економічної активності.

Література

1. Шашина М.В. Моделі механізму корпоративного управління державним сектором економіки. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a2187883-8e9f-4e43-bded-4b23485b8eed/content

2. Федосєєва Г.О., Кулініч О.А. Транснаціоналізація сучасної світової економіки: тенденції та перспективи. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи* 2021. С. 129-132 URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/8a582f28-2ead-480f-9cd7-6af61287e716/content

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Мельніков М.В., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Кулініч О.А., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORSID: https://orcid.org/0000-0001-9474-2520

Вивчення глобальних транспортно-логістичних мереж на сучасному етапі розвитку обумовлено новими тенденціями у функціонуванні світової економіки. Є декілька ключових причин, чому це питання набуває критичної важливості.

По-перше, у світі відбувається трансформація ланцюгів постачання. Раніше бізнес орієнтувався на модель Just-in-Time, що зводилась до мінімізації запасів. Проте пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти довели крихкість такої системи. Зараз світ переходить до моделі Just-in-Case, яка базується на створенні резервів та диверсифікації і потребує глибоких знань логістичного планування.

По-друге, варто враховувати геополітичну нестабільність: змінюються звичні маршрути, відбувається блокування Суецького каналу, атаки в Червоному та Чорному морі, закриття авіапростору. Розуміння логістики допомагає компаніям будувати альтернативні шляхи та уникати колапсу поставок у кризових ситуаціях.

Третьою причиною є цифровізація та AI. Сучасна логістика – це високі технології, вивчення яких у цій сфері в сучасних умовах включає: blockchain для відстеження вантажів; штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів; інтернет речей для контролю стану товарів у реальному часі.

Четвертою причиною є екологічний тиск. Глобальні мережі зараз під пильним наглядом через викиди CO2. Фахівці, які знають, як зробити логістику «зеленою» через мультимодальні перевезення, використання екологічного палива, стають найбільш затребуваними на ринку праці.

Світовий досвід доводить, що існують два варіанти мережевої технології. Перший базується на поштовій технології. Це – мережа власної присутності в кожній точці. Так працюють національні пошти та транснаціональні кур'єрські компанії. Але на погляд бізнесмена-початківця, особливо українського, ця система дуже дорога. Тому що кількість підрозділів такої мережі велика, а кожен офіс – це мінімум 50

тис. дол. на рік, і він має їх окупати або за власний кошт, або за рахунок більш прибуткових частин мережі.

Другий варіант – мережа незалежних агентів. Коли в кожній країні на конкурентній основі обирається партнер, який давно й успішно там працює, який пережив усі місцеві економічні катаклізми, і завдяки цьому він уже достатньо сильний та високопрофесійний. Таким чином, виникає мережа, кожним «вузликом» якої є компанія, обрана такими ж рівними їй «вузликами». Якщо ж за звітний період робота одного з агентів мережі (партнери в мережі називаються агентами) не задовольняє інших партнерів, то мережа відмовляється від його послуг. У такому бізнесі непрофесіонали тримаються дуже недовго: до першої помилки. Тому удосконалення робочих процесів та їх вивчення необхідне як для власника бізнесу, так і для його партнерів по мережі [1].

Низка західних корпорацій ще у 1990-х роках ініціювала впровадження комплексних заходів з оптимізації управління ланцюгами постачання з метою балансування клієнтських запитів та забезпечення сталого прибуткового зростання. Досвід цих суб'єктів господарювання, зокрема провідних світових ритейлерів, трансформувався у концептуальні сім принципів управління ланцюгами постачання:

- сегментація споживчого ринку на основі диференціації потреб у логістичному сервісі;
- адаптація логістичної мережі до специфічних вимог замовників;
- предикативний аналіз та дослідження споживчого попиту;
- планування операційної діяльності на засадах моніторингу ринкової кон'юнктури;
- стратегічне управління товарними потоками;
- формування стратегії розвитку ланцюга постачання як цілісної системи;
- імплементація методологій освоєння інноваційних каналів розподілу.

Концепція Supply Chain Management ґрунтується на засадах синергічної взаємодії всіх контрагентів логістичного ринку. Така колаборація дозволяє максимізувати дохідну частину, посилити контроль над рівнем операційних витрат та забезпечити високий рівень задоволеності кінцевого споживача. Ефективна реалізація зазначених принципів є вагомим підтвердженням того, що стратегічне партнерство логістичних операторів із клієнтами є ключовим фактором забезпечення рентабельності їхньої діяльності [2; 3].

Стратегічний успіх провідних західних компаній базується на двох фундаментальних передумовах:

1) ланцюг постачання розглядається як інтегрована сукупність усіх ланок, що забезпечують управління матеріальними, сервісними та інформаційними потоками в межах руху від первинного постачальника до кінцевого споживача через дистриб'юторські та розподільчі канали.

2) пріоритетність досягнення стратегічних показників щодо зростання капіталізації, підвищення ефективності використання активів, мінімізації сукупних логістичних витрат

Література:

1. Молибога Р. Методологічні принципи управління ефективністю транспортно-логістичної системи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. С. 91–98.

2. Кулініч О. А., Ковальова Я. Г. Логістика інформаційних потоків торговельного підприємства //*Наукові праці Національного університету харчових технологій*. – 2016. – №. 22,№ 3. – С. 123-131.

3. Кулініч О.А., Ковальова Я.Г. Міжпідприємницька логістична інтеграція та координація комерційної діяльності торговельного підприємства //*Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – №. 15. – С. 63-67.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Метченко В.Л., здобувач вищої освіти*,
Копаєв С.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні глобальні виклики розвитку цивілізації ставлять перед урядами держав, зокрема й України, низку складних завдань у сфері державної екологічної політики на засадах сталого розвитку. До них належать удосконалення нормативно-правової бази у сфері охорони довкілля; стимулювання розвитку економіки на екологічних засадах шляхом модернізації виробничих процесів через підвищення ресурсо- та енергоефективності та впровадження безпечних для навколишнього середовища технологій; забезпечення міжгалузевої та міжрегіональної взаємодії, а також партнерства між органами державної влади, місцевими громадами та бізнес-структурами у вирішенні екологічних проблем. Крім того, важливими є створення ефективної системи державного екологічного моніторингу як елементу глобальної мережі моніторингових структур із застосуванням сучасних технологій;

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.держ.упр., професор*

розробка та реалізація екологічних програм на різних рівнях управління із визначенням пріоритетності їх фінансування; адаптація інвестиційної політики з урахуванням екологічних пріоритетів; формування екологічної свідомості та культури населення; розвиток безперервної екологічної освіти, природоохоронної інформаційно-просвітницької діяльності, а також підтримка діяльності громадських екологічних організацій [1].

Екологічна безпека розглядається як системна характеристика здатності суспільства та держави захищати природне середовище й забезпечувати умови для сталого життєзабезпечення населення. У парадигмі сталого розвитку екологічну безпеку трактують не лише як відсутність або мінімізацію екологічних загроз, а й як інтеграцію екологічних, економічних і соціальних параметрів, що гарантують довгострокову стійкість системи та стале відтворення природних ресурсів [2].

Формування екологічної безпеки потребує системного підходу, який охоплює визначення загроз (екологічних, техногенних, кліматичних), оцінювання вразливості екосистем і суспільних інститутів, розробку заходів запобігання і послаблення наслідків, а також механізмів моніторингу й контролю. На практиці це означає координацію дій між міжнародними інститутами, державними органами, місцевим самоврядуванням та приватним сектором на різних часових і просторових рівнях.

Принципи сталого розвитку (економічна ефективність, соціальна справедливість, екологічна збалансованість) стають нормативною основою екологічної безпеки. Інтеграція передбачає: а) врахування екосистемних послуг при плануванні й оцінюванні політик; б) орієнтацію на мінімізацію негативних зовнішніх ефектів виробництва і споживання; в) просування ресурсозбереження та циркулярної економіки як інструментів зниження ризиків. Такий підхід переміщує акцент із реактивних заходів на превенцію і стійке управління ресурсами [2].

Теоретичною передумовою побудови екологічної безпеки є створення набірних індикаторів, що відображають стан навколишнього середовища, антропогенний тиск і здатність системи протидіяти загрозам. Індикатори повинні бути багатомірними (екологічні, економічні, соціальні), сумісними з міжнародними стандартами (наприклад, Цілі сталого розвитку ООН) і придатними для оперативного моніторингу та прогнозування. Розвиток інформаційних систем та відкритих даних посилює потенціал раннього попередження та адаптації.

Ефективна екологічна безпека потребує чіткої нормативно-правової бази, яка б встановлювала відповідальність, механізми контролю, процедури оцінки впливу на довкілля та стимулювала екологічну відповідальність економічних суб'єктів. Інституційно важливі механізми включають міжвідомчу координацію, участь громадянського суспільства та інтеграцію екологічних критеріїв у секторні політики. У контексті євроінтеграції і міжнародних зобов'язань це також означає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами.

Сучасна теорія підкреслює роль економічних інструментів (податки на забруднення, торговельні механізми викидів, зелені інвестиції) і технологічних інновацій (енергетика з відновлюваних джерел, екотехнології, зелена інфраструктура) для зниження екологічних ризиків. Інструменти мають поєднувати інсентиви для бізнесу з механізмами гарантування загального блага, а також бути адаптованими до національних умов. Формування екологічної безпеки базується також на соціальній стійкості: підвищенні екологічної освіченості, залученні місцевих спільнот до прийняття рішень, створенні механізмів соціального захисту в умовах екологічних катастроф. Соціальний капітал і довіра до інституцій підвищують ефективність превентивних заходів і сприяють швидшій адаптації [3].

Сучасні теоретичні підходи все тісніше пов'язують екологічну безпеку з кліматичною безпекою: посилення екстремальних погодних явищ, зростання ризиків пов'язаних із водними ресурсами, ерозією та біорізноманіттям вимагають інтегрованих стратегій адаптації. Теорія підкреслює важливість сценарного моделювання, стрес-тестування інфраструктури та планування з урахуванням довгострокових кліматичних трендів.

Сучасні стандарти інноваційного розвитку визначають екологізацію невід'ємним елементом інноваційної діяльності, оскільки вона спрямована на підвищення якості життя населення, створення безпечних умов існування та зменшення антропогенного навантаження на навколишнє середовище. Ефективне впровадження екологічних підходів в суспільні відносини на національному, так і на глобальному рівнях є неможливим без активної участі держави, яка формує та підтримує національну екологічну свідомість.

Система державного регулювання екологізації економіки в Україні охоплює сукупність економічних, фінансових та адміністративних механізмів, які забезпечують формування умов для впровадження екологічних практик у суспільну діяльність. Державна екологічна політика, орієнтована на принципи сталого розвитку,

виступає комплексом правових, інституційних і економічних механізмів, що забезпечують збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та збереження екосистем. Урядова екологічна стратегія в такому підході має не лише запобігати деградації довкілля, але й сприяти трансформації економіки в напрямі низьковуглецевого, ресурсоефективного та інклюзивного розвитку.

Основні принципи такої політики включають інтеграцію екологічних мір у всі сектори державного управління (policy mainstreaming), міжсекторальну координацію, превентивність, відповідальність забруднювача, участь зацікавлених сторін та орієнтацію на довготермінові показники сталості. Ключовими цілями є забезпечення екологічної безпеки, збереження біорізноманіття, декарбонізація економіки та досягнення національних вкладень у реалізацію Цілей сталого розвитку (SDGs) [4].

Ефективна реалізація політики потребує наявності сучасної нормативно-правової бази, здатної оперативно адаптуватись до нових викликів (кліматичні зміни, деградація екосистем, екологічні наслідки конфліктів). У цьому контексті важливими є: гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та євроінтеграційними вимогами; створення й посилення міжвідомчих механізмів планування та моніторингу; а також підвищення ролі місцевого самоврядування у впровадженні заходів сталого розвитку.

Література:

1. Пасемко Г.П., Таран О.М. Методологічні засади стратегічного планування розвитку територій в системі публічного управління. // Економічний простір, 2025, № 208. С. 39-45. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.39-45

2. Пасемко Г.П. Теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком сільських територій. SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. p. 304-339.

3. Лутковська С.М. Сутність системи екологічної безпеки сталого розвитку в умовах глобальної економіки. Ефективна економіка. 2020. No 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_32. (дата звернення: 3.02.2026).

4. Сич К. Формування та реалізація державної екологічної політики / К. Сич // Economy and Society. — 2022. — [Електронний ресурс] – Режим доступу:: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1944. — Дата доступу: 10.02.2026.

ПОНЯТТЯ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ДЖЕРЕЛА

Пасемко Г.П., доктор наук з державного управління, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4648-3314

Право інтелектуальної власності, як специфічна категорія, в Україні є складовою частиною цивільного права та охоплює сукупність норм, які регулюють відносини, пов'язані зі створенням, правовою охороною, використанням і захистом результатів інтелектуальної творчості. Це право має особливу природу, оскільки об'єктами правовідносин виступають нематеріальні результати інтелектуальної діяльності, які не мають фізичної форми, але можуть приносити економічну вигоду, бути відчуженими, ліцензованими, захищеними від порушень [1]. Право інтелектуальної власності поділяється на дві основні категорії: авторське право і та суміжні права, а також промислова власність. До першої групи відносяться літературні, художні, музичні твори, ІТ програми та інше. Промислова власність включає патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, географічні зазначення, комерційну таємницю тощо. Важливою рисою ІВ є її подвійна природа – правова й економічна. З одного боку, це право інтелектуальної власності, яке забезпечує правовий захист від несанкціонованого використання, а з іншого – це товар, який має ринкову цінність і може бути інструментом комерційної вигоди та інноваційного розвитку [2].

Інтелектуальна власність також характеризується територіальністю: права визнаються і захищаються у межах окремих держав або за міжнародними угодами. Крім того, вона має часову обмеженість – більшість прав діють протягом встановленого терміну, після чого об'єкт стає надбанням суспільства. Отже, природа інтелектуальної власності визначається як сукупність творчого початку, правового захисту, економічної вартості та нематеріальності, що разом формують складну і динамічну правову категорію, тісно пов'язану з розвитком науки, технологій і культури.

Джерелами права інтелектуальної власності в сучасному глобальному вимірі визначаються на кількох рівнях: на загальному міжнародному; на світовому регіональному (зокрема для України це європейський); та на національному. Серед ключових міжнародних нормативно-правових актів варто виокремити Бернську конвенцію про охорону літературних і художніх творів (1886 р.), Паризьку конвенцію

про охорону промислової власності (1883 р.), Угоду ТРІПС (1994 р.) та Конвенцію, що заснувала Всесвітню організацію інтелектуальної власності (1967 р.). Право інтелектуальної власності за нормами Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) охоплює систему правових норм, які захищають результати творчої діяльності людини. WIPO визначає інтелектуальну власність як сукупність прав на нематеріальні об'єкти, що виникають у процесі інтелектуальної чи художньої творчості, а також на об'єкти, створені з використанням технічного чи наукового знання. Основна мета правової охорони інтелектуальної власності за стандартами WIPO полягає в тому, щоб забезпечити авторам, винахідникам та іншим творцям законне визнання їхнього внеску та надати їм право на отримання економічної вигоди від використання їхніх творінь. WIPO також наполягає на балансі між інтересами правовласників і суспільства - для забезпечення доступу до знань, інновацій та культурного надбання. Організація координує міжнародні договори, такі як Бернська конвенція (про охорону літературних і художніх творів), Паризька конвенція (про охорону промислової власності), Договір про патентну кооперацію (PCT) тощо. Таким чином, за нормами WIPO право інтелектуальної власності – це гнучкий і динамічний інструмент, що поєднує охорону прав творців з механізмами трансферу технологій, інноваційного розвитку та міжнародного співробітництва [1].

Головними нормативно-правовим документами, котрі гарантують права інтелектуальної власності, визначаються Конституція України та Цивільний кодекс України. Згідно з Цивільним кодексом України, право інтелектуальної власності - це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, що охороняється законом (ст. 418 ЦК України). Цивільний кодекс України (Книга четверта, статті 418–528) встановлює базові засади правового регулювання у сфері інтелектуальної власності. Він визначає: поняття права інтелектуальної власності як права на результати творчої діяльності; перелік об'єктів інтелектуальної власності, зокрема твори, винаходи, торговельні марки, географічні зазначення тощо (ст. 419–420); суб'єктів прав, серед яких – фізичні, юридичні особи, держава (ст. 421–422); майнові та особисті немайнові права, включно з правом використання, передачею та захистом (ст. 423–426); порядок виникнення, строк дії та припинення прав (ст. 427–431); засоби судового та позасудового захисту, включаючи компенсацію збитків і припинення порушень (ст. 432–437); окремі норми щодо конкретних об'єктів, таких як авторські права, винаходи, знаки для товарів тощо (ст. 438–528). Кодекс відіграє ключову роль у

забезпеченні правової визначеності та гармонізації законодавства України у сфері інтелектуальної власності [3].

В цілому, національне законодавство України про інтелектуальну власність охоплює Цивільний кодекс України (Книга IV), а також спеціальні закони, такі як Закон України «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на промислові зразки» тощо [4]. Крім нормативно-правових актів, вагоме значення мають судова практика, підзаконні акти (інструкції, положення), а також міжнародні договори, ратифіковані Україною. Роль практики Європейського суду з прав людини та Суду справедливості ЄС також зростає, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Воєнний стан українського суспільства став причиною значних змін в законодавстві з питань інтелектуальної власності. Станом на 2025 рік законодавство України у сфері інтелектуальної власності зазнало суттєвих змін, спрямованих на гармонізацію з правом Європейського Союзу, адаптацію до умов воєнного часу та посилення захисту прав інноваторів, науковців і творчих фахівців. Оновлення нормативної бази є частиною зобов'язань України в межах Угоди про асоціацію з ЄС, а також відповіддю на сучасні виклики цифровізації та необхідності забезпечення економічної стійкості.

В першу чергу, було проведено оновлення нормативів Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі». У 2024 році набули чинності зміни до Закону України від 15 грудня 1993 р. № 3687-XII, якими, зокрема, запроваджено інститут *post-grant review* (процедура післявидавчого оскарження), скорочено строки експертизи, а також передбачено цифрове подання заявок через платформу Укрпатенту. Це відповідає вимогам Директиви ЄС 2004/48/ЕС про забезпечення прав інтелектуальної власності [5].

Здійснено глибоку редакцію Закону України «Про авторське право і суміжні права» в редакції 2022 року (із змінами 2024–2025 рр.) Документ суттєво реформував регулювання у сфері авторського прав). Зокрема, було введено поняття «відкритих ліцензій» (open licenses), унормовано процедуру колективного управління правами та передбачено нові засоби контролю використання творів у цифровому середовищі. Цей закон став основою для створення національного реєстру авторських прав у форматі блокчейн (пілотний запуск у 2025 році) [4].

Доповнено та розширено Закон України «Про охорону прав на торговельні марки» (нова редакція від 2023 р.). Нововведеннями до

даного закону стали: поява нових об'єктів охорони - звукові, анімаційні та мультимедійні позначення; посилення антисаботажного механізму проти реєстрації з недобросовісною метою; автоматизація процесу експертизи шляхом впровадження AI-технологій [6].

Окремим особливим напрямком зміни правової системи регулювання інтелектуальної власності відповідно до світових стандартів стала проведена цифровізація системи охорони інтелектуальної власності. Було створено *Національну електронну платформу управління правами ІВ* в 2024 році, котра, інтегрує: електронний реєстр прав; API для перевірки прав на об'єкти інтелектуальної власності; портал для звернень у разі порушень прав інтелектуальної власності.

Національна електронна платформа сприяє розвитку інноваційного потенціалу країни, спрощує процес комерціалізації результатів наукових досліджень і посилює конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Сучасна нормативно-правова база України у сфері інтелектуальної власності відповідає європейським підходам, акцентуючи на цифрових технологіях, захисті в умовах війни та посиленні ролі інституційних механізмів. Подальший розвиток системи передбачає глибшу інтеграцію з європейськими інформаційними мережами (EUIPO, EPO), розширення автоматизованих сервісів та захист національних інтересів у сфері інтелектуальної власності.

Література:

1. Пасемко Г.П., Власенко Т.В. Методологічні засади управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами // Економічний простір, 2025, № 202. С. 202-208. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.202-208

2. Пасемко Г.П., Сербін В.В. Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом персоналу підприємств // Інвестиції: практика та досвід , № 3, 2025 р., С. 40-44. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.40

3. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

4. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2023. – № 3. – Ст. 15.

5. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII (в редакції від 2024 р.) // Відомості Верховної Ради України. – 2024. – № 12. – Ст. 110.

6. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 20.12.1993 № 3689-XII (нова редакція від 2023 р.) // Офіційний вісник України. – 2023. – № 17. – С. 29–34.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Половко Д.І., здобувач вищої освіти,
Ясенко В.Ю., здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м.Харків, Україна

Воєнний стан вимагає від українських громад здатності оперативно реагувати на виклики, зберігаючи стабільність і забезпечуючи належний рівень безпеки для своїх жителів. У таких умовах особливого значення набуває впровадження інноваційного стратегічного управління, яке дозволяє розробляти адаптивні рішення, спрямовані на підтримання ключових функцій громад та їх стійкості під час кризових періодів. Ця ситуація створює серйозні виклики для управління, розвитку та функціонування громад, впливаючи на економіку, соціальні процеси та політичні структури[1].

Стратегічний розвиток громад нерозривно пов'язаний із реалізацією політики децентралізації, посиленням ролі місцевого самоврядування та необхідністю забезпечення стабільності локальних систем управління. У цьому контексті особливо важливо формувати стратегії, основані на реалістичній оцінці потенціалу громади, врахуванні ризиків зовнішнього середовища та дотриманні принципів прозорості, інклюзивності й стійкості. Стратегії розвитку територіальних громад є фундаментальними елементами регіональної політики на локальному рівні, визначаючи напрями довгострокового соціально-економічного зростання. Сучасні стратегії суттєво відрізняються від традиційних програм розвитку, адже побудовані відповідно до європейських планувальних стандартів. Вони ґрунтуються на принципах відкритості, залучення громадськості та стратегічної орієнтованості, що є критично важливими для інтеграції в загальноєвропейський простір розвитку.[2].

У контексті повномасштабної війни українські територіальні громади зіткнулися зі складним завданням переосмислення стратегічного планування. Це планування перестало бути суто інструментом розвитку і перетворилося на засіб кризового управління. Масштабні руйнівні наслідки для інфраструктури, суттєва втрата людського та підприємницького потенціалу, вимушене переміщення населення та додатковий тиск на соціальні системи обумовили

* *Науковий керівник – Таран О.М., к.е.н., доцент*

необхідність перегляду підходів до планування [3].

За таких обставин стратегічні документи повинні враховувати нові ризики, сприяючи посиленню стійкості та гнучкості управлінських рішень. Крім безпосередніх наслідків військового конфлікту, територіальні громади України змушені адаптувати свої стратегічні плани до низки додаткових зовнішніх загроз, що значно ускладнюють процес розробки та реалізації програм розвитку. Основними чинниками цих викликів є економічна нестабільність, що зменшує рівень інвестиційної активності та призводить до скорочення доходів місцевих бюджетів; енергетична вразливість територій через нестабільне електропостачання і залежність від централізованих джерел енергії; порушення логістичних ланцюгів, які обмежують доступ до ринків, товарів і послуг; а також конкурентна боротьба за фінансові ресурси, інвестиції та кваліфікованих фахівців на глобальному і міжрегіональному рівнях.

Поряд із зовнішніми факторами значну роль відіграють внутрішні проблеми, які обмежують ефективність реалізації стратегічних документів на місцевому рівні. У цьому контексті слід звернути увагу на дефіцит фінансових і кадрових ресурсів, що ставить громади в складне становище у впровадженні запланованих заходів. Інституційна слабкість органів місцевого самоврядування проявляється у низькому рівні організаційної культури, обмеженій управлінській автономії та недостатній координації між структурними одиницями. Такі фактори суттєво знижують результативність стратегічного управління.

Окрім того, пасивне залучення громадськості до процесу формування рішень та розробки стратегій часто негативно впливає на легітимність і ефективність стратегічних документів, провокуючи соціальну відчуженість і недовіру до місцевої влади. В умовах посилення нестабільності та множинних викликів ключовим завданням територіальних громад стає розробка стратегій розвитку, які поєднують довгострокові перспективи із здатністю оперативно реагувати на кризові ситуації. У цьому контексті стратегічне планування повинно виконувати дві критично важливі функції: забезпечувати візуалізацію майбутніх цілей та слугувати дієвим механізмом антикризового управління.

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем їх управлінської спроможності. Особливо актуальним це стало після початку повномасштабної війни, яка змінила характер стратегічного планування: воно перетворилося з інструмента розвитку на засіб виживання. Досвід останніх років

засвідчує, що успішна реалізація стратегій залежить від вміння адаптувати цілі та заходи до нових викликів, одночасно зберігаючи стратегічну цілісність і послідовність.

Література:

1. Таран О.М., Гур'єва Т.В. **Стратегічне управління розвитком громад в умовах воєнного стану.** *Приватно-правові та публічно-правові відносини: модернізація розвитку в умовах воєнного стану:* матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (в авторській редакції), (м. Кропивницький, 07 жовтня 2025 року). Кропивницький, 2025. 516 с. С.408-410. zbirnyk_07.10.2025-1.pdf

2. Дерій, Ж., Грицку, Ю., & Стецик, Я. (2025). Стратегія розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3 (43), 150–160. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-150-160

3. Стратегічне планування в умовах війни: нові виклики - нові зміни. URL: https://decentralization.ua/news/19520

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Проценко Є.Д., здобувач вищої освіти*,
Ільченко Д.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Глобальний вектор розвитку сучасної цивілізації визначив концепцію сталого розвитку як одну з ключових довгострокових парадигм суспільного поступу. Її формування було започатковано під час Конференції ООН з проблем довкілля людини, що відбулася у Стокгольмі в 1972 році. Подальша еволюція концептуальних засад сталого розвитку відбувалася на низці міжнародних форумів, серед яких: публікація Звіту Міжнародної комісії з довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987 р.); Конференція ООН з довкілля і розвитку у Ріо-де-Жанейро (1992 р.); Саміт тисячоліття ООН у Нью-Йорку (2000 р.); Всесвітній саміт зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі (2002 р.); Конференція ООН «Ріо+20» (2012 р.); Саміт ООН зі сталого розвитку (2015 р.). У ході засідання Генеральної Асамблеї ООН 25 вересня 2015 року було підбито результати реалізації попередніх стратегічних рішень та ухвалено резолюцію, що визначила новий програмний документ – «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.держ.упр., професор*

до 2030 року». Цей план, який включає 17 Цілей сталого розвитку та 169 відповідних завдань, зорієнтований на забезпечення збалансованої користі для нинішніх і майбутніх поколінь, ґрунтуючись на принципах міжнародного права та відповідальності держав. Реалізація Порядку денного передбачена на період до 2030 року. [1].

Україна приєдналася до Декларації тисячоліття ООН та послідовно виконувала взяті міжнародні зобов'язання. Реформа децентралізації, проведена в державі, визначила територіальну громаду як базового суб'єкта місцевого самоврядування і головного носія відповідних функцій та повноважень. У затверджених концепціях сталого розвитку акцентується на необхідності забезпечення збалансованості трьох ключових складових – економічної, екологічної та соціальної. Важливою умовою є інтеграція державної політики у всіх зазначених напрямах [2]. Відповідно до засад концепції сталого розвитку, стратегічне державне управління постає для України відносно новою моделлю організації публічного врядування та формування державної політики.

Механізм сталого розвитку є багаторівневою та інтегрованою системою інструментів, що забезпечують збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. Його ефективність визначається узгодженістю нормативно-правової бази, інституційної взаємодії, економічних стимулів, соціальних стратегій та екологічно орієнтованих технологій.

Нормативно-правова складова є фундаментальним елементом механізму забезпечення сталого розвитку держави та окремих територіальних громад. Її зміст полягає у формуванні системи юридично обов'язкових норм, які визначають цілі, принципи, інструменти та інституційну архітектуру політики сталого розвитку. Саме правове регулювання створює умови для узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства, забезпечує правову визначеність механізмів державного управління та передбачуваність державної політики. Нормативно-правова складова механізму сталого розвитку є системоутворюючим елементом державної політики, який забезпечує правові рамки для збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та збереження природного середовища.

Інституційно-організаційна складова охоплює систему суб'єктів управління та взаємодії, в тому числі всі державні органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, недержавні інституції, наукові установи, бізнес-структури та громадськість. У сучасних наукових підходах інституційна складова розглядається як ядро системи управління сталим розвитком, оскільки саме інститути

формують правила і норми, що визначають поведінку суб'єктів розвитку [3].

Організаційна складова сталого розвитку охоплює механізми стратегічного планування, управління проєктами, міжсекторальної координації, моніторингу та оцінювання політик. Національні системи інституційного забезпечення сталого розвитку повинні охоплювати також механізми громадської участі. Участь громад створює можливості для формування довіри, підвищення прозорості та легітимності рішень, що особливо важливо для управління природними ресурсами, розвитком територій та реалізації екологічної політики.

Економічна складова даного механізму спрямована на формування економічних умов і стимулів, що забезпечують перехід до ресурсоощадних і екологічно відповідальних моделей виробництва та споживання. Сучасна наукова література економічний вимір сталого розвитку визначає як здатність національної економіки генерувати стабільне економічне зростання, оптимально використовувати природні ресурси, забезпечувати структурну модернізацію та впровадження технологічних інновацій [4]. Економічна складова сталого розвитку виступає фундаментом для досягнення довгострокової соціальної стабільності та екологічної безпеки, формуючи умови для гармонійного розвитку суспільства й збереження потенціалу майбутніх поколінь.

Соціальний та гуманітарний елементи механізму сталого розвитку зорієнтовано на зростання якості життя, людського потенціалу, рівня соціальної справедливості та інклюзивності. Соціальна та гуманітарна складова сталого розвитку є ключовим виміром формування збалансованої системи суспільного розвитку, яка спрямована на підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної справедливості та розширення можливостей людського капіталу. На відміну від переважно економічно орієнтованих моделей розвитку, соціально-гуманітарний підхід акцентує увагу на гармонізації взаємодії між людиною, суспільством та інституційним середовищем, що забезпечує довгострокову стабільність та стійкість соціальних систем. Соціальний вимір сталого розвитку охоплює забезпечення доступності базових соціальних послуг, зміцнення системи соціального захисту, зменшення нерівності та створення умов для інклюзивного розвитку. Особливе значення має розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості та зміцненню соціального капіталу.

Гуманітарна складова сталого розвитку орієнтована на формування ціннісних засад суспільства, розвиток культури, освіти,

науки та охорони здоров'я, що забезпечують всебічний розвиток особистості. Центральним елементом виступає концепція людського потенціалу, відповідно до якої кожна людина розглядається як носій унікальних здібностей та компетентностей, що можуть бути реалізовані через відповідні можливості та інституційну підтримку [4].

Екологічно-технологічна частина сталого розвитку становить в собі технологічні інновації, методи управління природними ресурсами, екологічний моніторинг, впровадження чистих технологій, циркулярну економіку, системи поводження з відходами та механізми пом'якшення наслідків змін клімату. Екологічна складова сталого розвитку охоплює систему заходів, спрямованих на збереження природного потенціалу, мінімізацію антропогенного навантаження та забезпечення збалансованої взаємодії між суспільством і навколишнім середовищем. Технічна складова сталого розвитку відображає рівень технологічного оновлення суспільства, здатність економіки впроваджувати інновації та оптимізувати використання ресурсів.

Планування сталого розвитку за сучасних умов в стратегічному управлінні виконує роль ключового регулятивного та стимулюючого механізму, спроможного забезпечити якісний розвиток у ситуації зростаючої динаміки зовнішнього середовища.

Українська політика сталого розвитку має формуватися на основі сучасної наукової методології, орієнтованої на міжнародні стандарти та практики, що вже довели свою ефективність у більшості розвинених країн.

Література:

1. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» [Архівовано 13 липня 2018 у Wayback Machine.]

2. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу: національна доповідь / за ред. Е.М. Лібанової, М.А. Хвесика. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. 864 с.

3. Пасемко Г.П., Таран О.М. Формування державної політики розвитку сільських територій // Економічний простір, 2024, (189), 114-118. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-21

4. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2025. № 6. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105

5. Пасемко Г.П., Таран О.М. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу // Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 3, 2024. С.109-124. https://journal-met.kh.ua/jme01249.html

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сікало М.В., доктор філософії з публічного управління та адміністрування, докторант,
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-5949-5712

Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах цифрової трансформації вимагає перегляду інструментів державного регулювання та формування нових моделей публічного адміністрування стратегічних секторів економіки. Агропромисловий сектор, попри його роль драйвера економіки, потребує прискорення цифрової трансформації, зокрема у сфері ветеринарного контролю та безпеки харчових ланцюгів [9].

Для України, яка перебуває у стані війни, актуальність цифровізації ще вища: необхідно мінімізувати ризики корупції, забезпечити прозорість процедур, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити швидку адаптацію до нових викликів. Саме публічне управління є ключовим механізмом інтеграції цифрових технологій у ветеринарну медицину та аграрний сектор.

Галузь сільського господарства України поступово входить у нову «четверту аграрну революцію», де важливу роль відіграють IT-рішення. Практики точного землеробства (Precision Farming) – GPS-моніторинг техніки, безпілотний догляд за посівами, датчики стану ґрунту – стають дедалі поширенішими [8]. Цифрові платформи допомагають агрономам планувати посіви, аналізувати врожайність і зменшувати витрати ресурсів. За прикладом Європи, де аграрний цифровий ринок активно формується через наукові кооперації і грантові програми, в Україні також ініціюються програми підтримки IT в агровиробництві [5]. Так, державні та приватні проєкти об'єднують фермерів у платформи обміну даними, сприяють запуску «розумних ферм» і агролабораторій з доступом до онлайн-інструментів.

У тваринництві пріоритетним є створення електронних реєстрів і систем моніторингу, що забезпечують зберігання історії тварини, контроль вакцинації та простежуваність продукції. Розвиток електронних паспортів і цифрових платформ сприяє підвищенню

прозорості ринку ветеринарних препаратів та мінімізації фальсифікацій [4], що гарантує зручність і безпеку – у разі втрати паперового документа його відновлять з реєстру. Виробникам ветеринарних препаратів подібні цифрові ініціативи дають нові можливості: наприклад, легко підтверджувати легальність поставок препарату, запобігати фальсифікації і контролювати обіг ліків на ринку.

Цифровізація сільського господарства тісно переплітається з розвитком ветеринарної медицини, оскільки якість продукції тваринного походження безпосередньо залежить від здоров'я тварин. У цьому контексті цифрові технології виступають як засіб моніторингу, діагностики та управління ризиками. Ключові інструменти наведено в таблиці.

Таблиця 1

Ключові інструменти цифровізації в тваринництві [12]

Інструмент	Приклади рішення		
Системи моніторингу стану здоров'я тварин на основі датчиків та біометричних пристроїв. Фіксують зміну температури, рівня активності та інших показників у режимі реального часу.	CowManager (Нідерланди) – датчики у вусі корів для вимірювання температури, активності та поведінки.	Allflex Livestock Intelligence (США) – біометричні нашийники для ідентифікації та відстеження фізіологічних параметрів тварин.	Moocall (Ірландія) – сенсори для моніторингу отелень і сигналізації фермеру.
Електронні платформи для управління фермерськими господарствами, які інтегрують дані щодо кормів, вакцинації, продуктивності тварин та їхнього лікування.	Cattlytics – рішення для автоматизації управління кормами, вакцинацією, продуктивністю.	AgriERP (міжнародна) – інтегрована система управління тваринницькими процесами.	Сторіо (працює і в Україні) – хмарна платформа для моніторингу полів і тваринництва.
Блокчейн-рішення для відстеження походження та безпечності продуктів харчування, що дають змогу гарантувати прозорість ланцюгів постачання.	IBM Food Trust – глобальна блокчейн-платформа, використовується Walmart, Carrefour.	TE-FOOD – блокчейн для простежуваності харчових продуктів від ферми до споживача.	AgriLedger – рішення для фермерів у країнах, що розвиваються (може бути адаптоване в Україні).
Штучний інтелект та машинне навчання, які застосовуються для прогнозування спалахів захворювань серед тварин та розробки оптимальних схем лікування.	EpiWATCH – система прогнозування епідемій серед тварин.	Cainthus – використовує комп'ютерний зір для аналізу поведінки тварин на фермах.	Microsoft FarmBeats – рішення з аналізу даних IoT та прогнозування продуктивності й ризиків у фермерстві.

Усі ці інструменти вже застосовуються у світі, а їх адаптація в Україні можлива через державні програми («Дія.Агро», електронні реєстри ветеринарних паспортів) та за підтримки міжнародних донорів (FAO, USAID, Світовий банк) [13, 9, 10, 1, 7, 11].

У світовій практиці цифровізація сфер аграрного сектору та сфери ветеринарної медицини базується на технологіях big data, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та блокчейну. Такі інструменти дають змогу здійснювати моніторинг тварин, контроль за якістю продукції, управління ризиками епізоотій, оптимізацію виробничих процесів у фермерських та промислових господарствах.

Прикладом міжнародних практик є спільні платформи «One Health», які інтегрують дані медиків і ветеринарів для зниження ризику захворювань, а також системи відстеження харчових продуктів на основі блокчейну (до ЄС інтегровано Trade Control and Expert System – TRACES для сертифікації продукції). Хоча прямі дослідження з цифрової трансформації ветеринарії в Україні ще обмежені, зрозуміло, що імплементація цифрових рішень у цій сфері забезпечує «цифровий ланцюг» від фарми до споживача [3. 6].

Попри значний потенціал, цифровізація супроводжується низкою викликів: інфраструктурні обмеження у сільській місцевості, дефіцит кваліфікованих кадрів, цифровий розрив між великими агрохолдингами і малими фермерськими господарствами, фінансові витрати на впровадження технологій, потреба адаптації законодавства та забезпечення кібербезпеки. Подолання цих бар'єрів потребує комплексної державної політики, міжнародної співпраці та активної участі приватного сектору.

Виходячи з зазначених умов функціонування, викликів та ризиків в найближчі роки цифровізація в аграрному секторі та ветеринарії в Україні матиме низку перспективних напрямів, серед яких:

– масштабування електронних реєстрів та платформ обміну даними на всю територію країни;

– впровадження аналітичних систем та штучного інтелекту для прогнозування епізоотій, оптимізації виробничих процесів та контролю за використанням ветеринарних препаратів;

– розвиток публічно-приватних партнерств, що дозволить залучати інвестиції та інтегрувати передові міжнародні практики;

– інтеграція у європейські та світові цифрові системи для підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародному ринку.

Усі ці перспективи вимагають стратегічного планування та координації дій держави, бізнесу та наукових установ, що забезпечить

ефективну, прозору та безпечну систему управління аграрним сектором. Таким чином, ефективне державне регулювання цифровізації агропромислового комплексу виступає системним чинником забезпечення соціально-економічної стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку України

Література:

1. OECD. Цифровізація в аграрному секторі: політика та практика. Paris: OECD Publishing, 2021.
2. Publications Office of the European Union. Luxembourg: Publications Office of the EU.
3. TRACES (Trade Control and Expert System). Система простежуваності харчових продуктів у ЄС. Brussels: European Commission, 2022. URL: https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/login (дата звернення: 23.02.2026)
4. В Україні вводять електронні паспорти для домашніх тварин // Факти. URL: https://fakty.ua/442385-v-ukraine-poyavyatsya-elektronnye-pasporta-dlya-domashnih-zhivotnyh-chto-nuzhno-znat-vladelcam-koshek-i-sobak (дата звернення: 23.02.2026).
5. Дугінець Г., Ніжейко К. Інформаційно-комунікаційні технології у сталому сільському господарстві: європейські перспективи // Agricultural Systems. 2020. Vol. 178. P. 102–115.
6. Європейська Бізнес Асоціація. Діджиталізація тваринництва в дії або розумій що їси. URL: https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-tvarynnytstva-v-diyi-abo-rozumij-shho-yisy/ (дата звернення: 23.02.2026)
7. Європейська Бізнес Асоціація. Звіт про ринок ветеринарних препаратів в Україні. Київ: EBA, 2021.
8. Круглик Б., Купраш Д., Смакота Я. Цифрові інструменти в аграрній промисловості України // Journal of Agribusiness Studies. 2021. Т. 12, № 3. С. 33–50.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку електронного уряду 2020–2025. Київ: МЦТУ, 2020.
10. Про цифрову трансформацію публічних послуг: Закон України № 1072-IX від 04.12.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text
11. Світовий банк. Програми цифрового сільського господарства: кейс України. Washington, D.C.: World Bank, 2021.
12. Сікало М. В. Публічне адміністрування процесів цифровізації агропромислового комплексу: стратегічні орієнтири та практичні інструменти впровадження // Успіхи і досягнення у науці. 2025. Т. 8, № 18. С. 751–770. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-751-770
13. ФАО. Цифрове сільське господарство: можливості для сталих продовольчих систем. Рим: FAO, 2020.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК МОРАЛЬНИЙ ПРИНЦИП ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Смігунова О.В. кандидат економічних наук, доцент,
Інститут тваринництва НААН, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-9660-3361
Богомолова К.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-1042-825X

Реформи публічної служби в європейських державах були спрямовані на створення механізмів демократичного та прозорого державного управління, а також на запровадження етичних стандартів функціонування публічної служби, що ґрунтуються на пріоритеті загальнолюдських цінностей. Поняття «доброчесність» поєднує в собі обов'язок, відповідальність і внутрішнє засвоєння моральних норм. Вона відображає індивідуальний вимір моралі та проявляється у стійких позитивних якостях особистості, що виявляються в її поведінці.

Провідною компетентністю посадових осіб вищих органів управління країн ЄС і Європейської Комісії визначено лідерство. За результатами дослідження Нідерландського інституту державного управління, визначено сім ключових компетенцій, серед яких важливе місце посідає доброчесність, яка інтегрує в собі сутність таких понять як чесність, прозорість, підзвітність і відданість справі [1, с.36]. Крім того, доброчесність є одним із базових принципів публічної служби в держав Європейського Союзу.

Відповідно до Закон України «Про державну службу», принцип доброчесності включено до переліку основних засад державної служби. Його визначено як орієнтацію діяльності державного службовця на захист публічних інтересів і недопущення переважання приватного інтересу під час реалізації наданих повноважень [2].

Поняття «доброчесність» поєднує два елементи - «добро» і «чесність», які в демократичному суспільстві є фундаментальними орієнтирами службової діяльності. Згідно з чинним законодавством, сучасний публічний службовець повинен бути доброзичливим і відповідальним у наданні публічних послуг громадянам, а також чесним і неупередженим у виконанні посадових обов'язків, особливо коли йдеться про розподіл фінансових ресурсів [3].Місія публічного службовця в демократичній державі полягає у служінні суспільному благу, що передбачає наявність моральних якостей, які гармонійно поєднують етичні вимоги та стандарти професійної діяльності.

У в Кодексі етики Ради Європи [4] розкрито багатоаспектність поняття «доброчесність». Зокрема, особиста доброчесність трактується як наявність у людини сталого й безумовного обов'язку дотримуватися моральних цінностей і виконувати взяті на себе етичні зобов'язання. У психологічному та етичному вимірах доброчесність розглядається як цілісність особистості та внутрішня узгодженість її якостей – гармонійне поєднання компетентностей, цінностей, інтересів, звичок і мотивацій. У площині професійної діяльності доброчесність означає не лише наявність чітко визначених правил, а й їх неухильне дотримання, що забезпечує реалізацію професійних стандартів у діяльності установ, органів влади та організацій. Загалом доброчесність ототожнюється з цілісністю, моральною чистотою, чесністю та гідною поведінкою і проявляється у здатності зберігати власну гідність, поважаючи при цьому гідність інших.

У рекомендаціях Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [5] поняття доброчесності в державному секторі трактується значно ширше, ніж суто етична категорія. Воно розглядається не лише як моральний імператив, а й як важливий чинник підвищення економічної продуктивності, ефективності функціонування державного сектору та забезпечення інклюзивного розвитку суспільства й економіки. У цьому контексті доброчесність пов'язується з відновленням і зміцненням довіри – не тільки до уряду, а й до державних інституцій, регуляторних органів, фінансових установ і корпорацій.

Доброчесність як моральна засада діяльності державного службовця має проявлятися не лише під час виконання посадових повноважень, а й бути невід'ємною складовою його повсякденного життя, відображаючись у поведінці поза межами професійної сфери.

Останнім часом поняття «доброчесність» дедалі частіше використовується в контексті протидії та запобігання корупції. У сфері публічної служби до найпоширеніших корупційних ризиків належать недоброчесна поведінка державних службовців, виникнення конфлікту інтересів, недостатній управлінський контроль, а також надмірна свобода адміністративного розсуду під час ухвалення рішень [5, с. 56].

Transparency International визначає політичну доброчесність як «постійне здійснення політичної влади в суспільних інтересах, незалежно від приватних інтересів, а також відмову від використання вдали для підтримки власного багатства й становища посадовця» [6].

Методика, запропонована у 1995 році організацією Transparency International, ґрунтується на оцінюванні рівня сприйняття корупції. Такий показник формується на основі досліджень авторитетних

міжнародних інституцій та аналітичних центрів і відображає експертне бачення стану корупції в публічному секторі. Оцінювання охоплює низку ключових аспектів, зокрема: поширеність хабарництва; привласнення або розкрадання бюджетних коштів; кумівство та протекціонізм на державній службі; явище «захоплення держави»; спроможність уряду впроваджувати механізми забезпечення доброчесності; результативність притягнення корупціонерів до відповідальності; рівень бюрократизації; наявність і дієвість законодавства щодо фінансової прозорості, запобігання конфлікту інтересів і доступу до інформації; а також гарантії захисту викривачів, журналістів і слідчих [7].

Індекс відображає зворотний зв'язок між рівнем демократичних свобод і політичної доброчесності в державі та масштабами корупції: чим вищими є показники свободи й доброчесності, тим нижчим є рівень корупційних проявів. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, де 0 балів означає повну корумпованість державних інституцій, а 100 балів — практичну відсутність корупції в суспільному житті країни. На основі отриманих результатів розробляються загальні та універсальні рекомендації для урядів різних держав, спрямовані на підвищення рівня прозорості, зміцнення доброчесності та ефективну протидію корупції.

Початок антикорупційної реформи в Україні у 2014 році був зумовлений подіями Революція Гідності. На той момент показник Індексу сприйняття корупції (CPI), який оприлюднює Transparency International, для України становив 26 балів, тоді як найнижче значення було зафіксоване у 2013 році — 25 балів.

У 2020 році Національне агентство з питань запобігання корупції створило Офіс доброчесності, на який покладено просвітницьку місію у сфері запобігання корупції. У співпраці з партнерами Офіс реалізує освітні ініціативи, спрямовані на утвердження доброчесності як суспільної норми. Зокрема, разом із розробленням антикорупційної енциклопедії було впроваджено сучасні та ефективні методики навчання доброчесності, а також систематизовано практичний інструментарій, доступний для використання активними громадянами.

Формування доброчесності значною мірою відбувається у процесі освіти й виховання, зокрема самовиховання особистості. Організацію навчання у сфері запобігання корупції значною мірою забезпечує Національне агентство України з питань державної служби, яке впроваджує, зокрема, програми підвищення кваліфікації щодо реалізації політики доброчесності під час виконання публічних функцій держави.

Велику роль у забезпеченні доброчесності публічної служби відіграють громадські організації, які в рамках антикорупційної діяльності перевіряють кандидатів на вакантні посади державних службовців на предмет дотримання моральних та етичних стандартів.

Доброчесність як моральна якість і чеснота особистості повинна стати ключовим критерієм визначення елітності посадових осіб. До важливих ціннісних складників доброчесності публічного службовця належать патріотизм (відданість народові), порядність (чесність, справедливість, стриманість, дисциплінованість, сумлінність), відповідальність, гідність та повага до гідності інших людей [3].

Утвердження принципу доброчесності в публічній службі потребує системної й узгодженої роботи законодавців, громадськості та самих посадових осіб, спрямованої на створення умов для формування та підтримки високих моральних стандартів у державному управлінні.

Література:

1. Сприяння розбудові принципів доброчесності та належного врядування Роздуми та найкращі практики для державних установ. URL: https://public-integrity-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/04/Integrity-guidelines-UKR-Promoting-Integrity-and-Good-Governance-manual-.pdf

2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/232 show/889-19

3. Сорокіна Н. Г. Доброчесність як необхідна морально-етична складова діяльності публічного службовця. Jurnalul juridic national: teorie şi practică National law journal: theory and practice. Научно-практическое правовое издание Республики Молдова Национальный юридический журнал: теория и практика. 2017. № 5 (27). С. 39–42.

4. Рекомендація No. R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам: Щодо кодексів поведінки держслужбовців, яку прийнято на 106 сесії Комітету Міністрів Ради Європи. URL: https://www.acrc.org.ua/ua/reports/library/all/rekomendacziya-no.-r-(2000)-10-komitetu-ministriv-derzhavam-chlenam:-shhodo-kodeksiv-povedinki-derzhsluzhbovcziv,-yaku-prijnyato-na-106-sesiyi-komitetu-ministriv-radi-evropi.html

5. OECD Recommendation on Public Integrity. URL : https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/.

6. Integrity. URL : **https://www.transparency.org/en/corruptionary/integrity.**

7. Смігунова О. В., Богомолова К. С., Крічфалуший-Степанова К. М. Розбудова принципу доброчесності на публічній службі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 62 – 66. DOI : https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-13/

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ ПРОГНОЗНИХ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Тарабан С.В., кандидат наук з державного управління,
Заступник начальника управління аналітики, прогнозування та розвитку підприємництва Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації-начальник відділу аналізу галузей економіки
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3417-8547
Жилінський І.В., здобувач вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет «ХАІ», м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1685-4100

Освітній розвиток громади у сучасних умовах залежить від здатності органів місцевого самоврядування та регіональних адміністрацій приймати рішення на основі даних. Для Харківської області ключовими чинниками, що формують освітній попит, стали: депопуляційні тенденції, різке зростання внутрішньої та зовнішньої міграції, зміна просторового розміщення дітей (у межах області, в інших регіонах, за кордоном), руйнування/пошкодження закладів і потреба у «безпечній інфраструктурі» (укриття, підземні школи), кадрові ризики в освіті. У таких умовах управління «за інерцією» (за торішніми планами та мережами) призводить до дисбалансів: недозавантаження або перевантаження окремих шкіл, неефективних витрат на утримання мережі, дефіциту вчителів у певних громадах і водночас – надлишку в інших, розриву між інвестиціями у безпеку та реальним контингентом. У зв'язку з цим, управління освітнім розвитком громади на основі прогнозних моделей соціально-демографічних показників стає не лише бажаним інструментом модернізації, а об'єктивною необхідністю ефективної публічної політики.

Застосування прогнозних моделей дозволяє перейти від реактивного до стратегічного управління, коли рішення приймаються не постфактум, а з урахуванням очікуваної динаміки чисельності дітей різних вікових груп, міграційних потоків, демографічних трендів та територіальних особливостей громади.

По-перше, використання когортно-демографічних підходів дає змогу прогнозувати наповнюваність закладів дошкільної та загальної середньої освіти на середньо- і довгострокову перспективу, що є критично важливим для планування освітньої мережі, оптимізації класів, організації підвезення та розрахунку освітньої субвенції.

По-друге, інтеграція міграційних показників, зокрема даних щодо

внутрішньо переміщених осіб і дітей, які тимчасово перебувають за кордоном, дозволяє формувати сценарні моделі розвитку освітнього попиту. Це створює можливість для розроблення кількох варіантів управлінських рішень залежно від безпекової ситуації, темпів повернення населення та соціально-економічної стабілізації регіону.

По-третє, прогнозні моделі сприяють раціональному використанню бюджетних ресурсів. Планування інвестицій у безпечну інфраструктуру (укриття, адаптовані простори, підземні школи), цифрові освітні середовища та кадрове забезпечення має здійснюватися з урахуванням реального та очікуваного контингенту здобувачів освіти, а не на основі формальних нормативів попередніх років.

У зв'язку з цим, управління освітнім розвитком громади на основі прогнозних моделей соціально-демографічних показників забезпечує: підвищення обґрунтованості стратегічних і бюджетних рішень; збалансованість освітньої мережі; адаптивність системи освіти до демографічних та міграційних змін; узгодженість інвестицій у безпеку та інфраструктуру з реальними потребами населення; формування довгострокової моделі відновлення людського потенціалу регіону.

Отже, у сучасних умовах трансформацій та євроінтеграційних змін прогнозно-аналітичний підхід має стати системною складовою публічного управління освітою на рівні територіальних громад і регіонів, формуючи основу для сталого освітнього розвитку та зміцнення соціальної згуртованості.

У практиці публічного управління освітою доцільно застосовувати комбінований пакет моделей, де кожна відповідає на «свій» блок запитань.

Когортно-компонентна модель (демографічне ядро прогнозу). Базова логіка: прогноз чисельності вікових когорт (0–5, 6–9, 10–14, 15–17 років) формується через: народжуваність (реєстрації народжень) ; смертність (реєстрації смертей); міграційні компоненти (ВПО, виїзд/повернення).

Для освітнього планування громади найцінніше – прогноз груп 6–17 років з поділом по мікротериторіях. В умовах неповних даних (через війну) громада може використовувати «проксі-індикатори»: кількість дітей ВПО, звернення за соціальними послугами, дані про підвезення, запити на зарахування/переведення.

Метод коефіцієнтів переходу (cohort survival / grade progression). Для швидкого прогнозу контингенту по класах використовуються коефіцієнти переходу:

$$N_{g,t+1} = N_{g-1,t} \cdot k_{g-1 \to g}$$

де k відображає збереження когорти (міграція, відрахування, перехід на інші форми навчання). У Харківській області падіння загального

контингенту учнів у 2022/23–2024/25 н.р. дає підстави закладати кілька значень k за сценаріями:

- оптимістичний (часткове повернення дітей, стабілізація);
- базовий (збереження поточних тенденцій);
- песимістичний (посилення виїзду/неповернення).

Регресійні/індикативні моделі для управлінських рішень. Для потреб громади часто достатньо індикативної моделі попиту на навчальні місця, де пояснювальні змінні:

- чисельність дітей 6–17 (або учнів за реєстром);
- кількість ВПО та їх вікова структура;
- частка дітей за кордоном (за оцінками департаменту освіти/соцзахисту);
- наявність укриттів/безпечних локацій (як фактор повернення до очного/змішаного).

Такі моделі не «замінюють» демографію, але допомагають управлінцю відповісти на практичні питання: де потрібні додаткові місця у безпечних класах, де виправдане укрупнення, де – підвезення або дистанційні хаби.

Застосування зазначених прогнозних моделей створює підґрунтя для формування конкретних управлінських рішень на рівні громади.

Саме прогноз контингенту здобувачів освіти, просторового розміщення дітей, міграційних потоків та кадрових ресурсів дозволяє громаді перейти від ситуативного реагування до стратегічного планування розвитку освітньої системи.

Насамперед це стосується управління освітньою мережею та бюджетними витратами. Умови демографічного скорочення та територіальної диференціації чисельності учнів зумовлюють необхідність переходу від традиційного нормативного утримання мережі до мережевого планування. Такий підхід передбачає визначення мінімально достатньої кількості точок доступу до освіти з урахуванням транспортної доступності та наявності безпечних освітніх локацій. У громадах, де спостерігається стабільне зменшення контингенту учнів, доцільним є формування опорних шкіл або укрупнення закладів освіти за умови обов'язкової організації якісного підвезення дітей. Водночас у громадах із високою часткою тимчасового населення або внутрішньо переміщених осіб актуальним є створення освітніх хабів, що поєднують очні та дистанційні формати навчання.

Окремого значення набуває планування безпеки як чинника повернення дітей до очного навчання. В умовах домінування дистанційного та змішаного форматів освітній прогноз повинен враховувати так звану «еластичність повернення» – залежність кількості

дітей, готових відвідувати школу очно, від наявності безпечних просторів (укриттів, спеціально обладнаних навчальних локацій, адаптованих приміщень). Збільшення кількості безпечних місць навчання здатне спричинити зростання частки очного відвідування, що безпосередньо впливає на планування класів, педагогічного навантаження та фінансування.

Важливим компонентом управлінських рішень є кадрова політика. Навіть за умов зниження загальної чисельності учнів і певного скорочення кількості педагогічних працівників це не усуває кадрових дисбалансів. Дефіцит може носити локальний характер і стосуватися окремих предметів (математика, інформатика, іноземні мови) або певних територій, зокрема сільських громад. Тому необхідним є прогнозування потреби у вчителях з урахуванням предметної спеціалізації та територіального розміщення, реалізація програм стимулювання мобільності та професійної перепідготовки педагогів, а також формування кадрового резерву для роботи в освітніх хабах і новостворених безпечних освітніх просторах.

Особливу увагу слід приділяти освітній політиці щодо дітей із числа внутрішньо переміщених осіб та тих, хто тимчасово перебуває за кордоном. Значні міграційні обсяги вимагають персоналізованого обліку освітніх траєкторій, включно з механізмами зарахування, академічної підтримки та адаптації. Ефективним інструментом може стати модель «м'якого повернення», що передбачає поєднання дистанційного навчання з короткотривалими очними сесіями у безпечних умовах. Водночас розвиток партнерств громади зі службами у справах дітей та молоді, органами соціального захисту, медичними й психологічними службами дозволяє забезпечити комплексний супровід освітнього процесу.

Таким чином, прогнозно-аналітичний підхід трансформує систему прийняття рішень у сфері освіти, забезпечуючи її адаптивність, ресурсну збалансованість та соціальну орієнтованість. Управлінські рішення, що спираються на демографічні та міграційні прогнози, формують підґрунтя для сталого освітнього розвитку громади в умовах невизначеності та трансформаційних змін.

Література:

1. Якість життя населення України та перші наслідки війни [Електронне видання] / Л. М. Черенько, С. В. Полякова, В. С. Шишкін, А. Г. Реут, О. І. Крикун, Ю. Л. Когатько, В. С. Заяць, Ю. А. Клименко ; Нац. акад. наук України, Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ, 2023. 189 с. Режим доступу: URL (дата звернення: 14.02.2026).

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Таран О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м.Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6226-4907

Проблематика публічного управління в контексті стратегій та механізмів реалізації концепції сталого розвитку привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Однак сучасні виклики, зокрема спричинені війною, ставлять перед органами публічної влади нові завдання у реалізації принципів сталого розвитку. Це вимагає активного пошуку ефективних механізмів і поглиблених наукових досліджень. У нинішніх реаліях воєнного стану, коли територіальні громади стикаються з серйозними викликами та потрясіннями, питання ефективного публічного управління набуває особливої актуальності. Впровадження добре організованої системи публічного управління дозволяє сприяти сталому розвитку територій та вирішувати актуальні соціально-економічні проблеми. Державні та місцеві органи влади мають зосередитися на формуванні стратегічних цілей і напрямків, орієнтованих на розвиток територіальних громад. Адже саме від їхнього розвитку залежить стабільність регіонів і країни в цілому. Особливо нагальними стають завдання, які охоплюють не лише соціальну, але й економічну та екологічну сфери. Умови економічної кризи вимагають від публічного управління здатності до швидкої адаптації та стратегічної спрямованості на забезпечення стійкого розвитку територій [1].

Ключовим елементом розуміння інструментів публічного адміністрування є їх здатність забезпечувати стабільний розвиток територіальних громад у контексті невизначеності та кризових викликів. Як слушно зазначає О.В. Орел, в умовах глобальних трансформацій саме резильєнтні підходи до публічного управління відіграють роль фундаментального чинника, що сприяє стійкості соціально-економічних систем. Ці підходи орієнтовані на оптимізацію процесів ухвалення рішень, підвищення гнучкості управлінських моделей і забезпечення фокусування на потребах людини, яка є основним бенефіціаром будь-якого розвитку. Така система має забезпечувати ефективну інтеграцію локальних ресурсів, адаптацію до змін, зміцнення інституційної спроможності та створення безпечного, інклюзивного і згуртованого соціально-економічного середовища. Основні принципи зазначеної системи охоплюють системний підхід, розвиток партнерства, інклюзивність, адаптивність до нових викликів,

відкритість діяльності, підзвітність, належне інституційне забезпечення, вдосконалення нормативно-правової бази, ефективність місцевого самоврядування, застосування сучасних фінансово-економічних механізмів, прискорення розвитку цифрової інфраструктури та активне використання освітніх, науково-дослідних і аналітичних ресурсів. [2]. У межах окресленої парадигми ключовими інструментами управління виступають стратегічне планування розвитку громад, механізми державно-приватного партнерства, інноваційні підходи до управління, впровадження цифрових технологій, системи управління ризиками, заходи запобігання кризам, а також локальні програми зміцнення стійкості [2].

Сфера публічного адміністрування надає стратегічному та оперативному плануванню визначальної ролі в забезпеченні цілісності, прогнозованості та результативності управлінських процесів. Планування трактується не просто як набір задокументованих дій і заходів, а як динамічний інструмент управління, що забезпечує гармонізацію інтересів державних органів влади, місцевого самоврядування та громадськості. Його основною метою є досягнення конкретних завдань сталого розвитку. Застосування таких підходів сприяє створенню комплексних дій з боку органів місцевого самоврядування, що спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територій. Важливою перевагою цього інструмента є його здатність інтегрувати державні регіональні політики та адаптувати їх до специфічних потреб кожної громади. Водночас це дозволяє досягти оптимального балансу між інтересами різноманітних учасників процесу управління — органів влади, приватного сектору та неприбуткових організацій громадянського суспільства. Ключовою залишається інтеграція ресурсного потенціалу громади, включно з людським, фінансовим, природним і інфраструктурним компонентами, що забезпечує системність і цілісність процесу розвитку на місцевому рівні. [3].

Стратегічне планування також виступає фундаментом для моніторингу та оцінювання ефективності управлінських рішень, сприяючи своєчасному внесенню коректив на основі отриманого зворотного зв'язку. Воно виконує функцію інструменту прогнозування соціально-економічних ризиків і забезпечує можливість превентивного реагування на кризові явища, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Завдяки стратегічному плануванню реалізуються принципи прозорості й підзвітності влади перед громадськістю, оскільки цей процес дозволяє обґрунтовано визначати пріоритетні напрями фінансування з бюджету та розвитку інфраструктури. У

зазначеному контексті планування слід розглядати не лише як суто адміністративну процедуру, а насамперед як системний підхід до управління змінами. Його результативність залежить від рівня аналітичної підготовки, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а також ефективності механізмів участі громади у прийнятті рішень. [3].

Одним із сучасних інструментів розвитку публічного адміністрування, який динамічно впроваджується в територіальних громадах України, є електронне врядування. Концепція електронного врядування передбачає використання цифрових платформ, інформаційних систем та онлайн-сервісів для встановлення ефективної взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянами. Завдяки цьому очікується оптимізація адміністративних процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів, оперативне реагування на запити населення, а також створення більш інклюзивного й доступного середовища для участі жителів у процесах місцевого самоврядування. Водночас імплементація електронного врядування на рівні територіальних громад стикається з низкою проблемних аспектів. Серед найбільш значущих перешкод слід виділити обмеженість фінансування з місцевих бюджетів, що унеможливлює оновлення технічного обладнання, підтримання функціонування цифрових платформ і залучення кваліфікованих кадрів. Крім того, недостатній рівень цифрової грамотності серед населення гальмує повноцінне використання е-сервісів. У цьому контексті особливе значення має підтримка з боку держави шляхом реалізації нормативно-правових ініціатив, надання фінансового сприяння та створення регіональних структур для технічного супроводження електронного врядування. Тому попри значні переваги цього інструменту у сфері публічного управління, його успішна імплементація в територіальних громадах потребує багаторівневого й ресурсозабезпеченого підходу. Важливим є врахування не лише технологічних, але й соціально-економічних умов конкретних громад. [4].

Література:

1. Мовчанюк, А. (2024). Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50

2. Орел О.В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025, с. 184–189. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189.

3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н.. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого

самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf

4. Лялюк О.Ю., Гриненко Є.В. Деякі проблеми здійснення електронного урядування в систе-мі місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. No 4. С.101–105. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/22

РОЛЬ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ У ПОСИЛЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Тереняк Л.В.., кандидат з державного управління, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-2210-0702
Веклич М.М., здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Відкриті інновації стали ключовою стратегією підвищення прозорості та підзвітності в державному управлінні в усьому світі. Сприяючи співпраці між урядами, громадянами та різними зацікавленими сторонами, відкриті інноваційні ініціативи спрямовані на вирішення складних суспільних проблем, одночасно покращуючи надання послуг.

Відкриті інновації, які включають використання відкритих даних, GovTech-рішень та співпрацю з приватним сектором, відіграють ключову роль у трансформації державного управління, забезпечуючи доступність інформації для громадян та зменшення корупційних ризиків [1]. Ці підходи дозволяють органам влади відкривати дані про бюджети, рішення та витрати, що сприяє громадському контролю та швидкому реагуванню на проблеми.

Відкриті дані стають основою для прозорості, дозволяючи громадянам відстежувати використання бюджетних коштів та виявляти корупцію в реальному часі, що особливо актуально в Україні під час воєнного відновлення. Наприклад, відновлення доступу до Єдиного державного реєстру у формі відкритих даних з січня 2026 року забезпечило бізнесу та громадськості повний моніторинг юридичних осіб, зменшуючи ризики маніпуляцій. GovTech-платформи, такі як е-апеляції, е-петиції посилюють взаємодію влади з суспільством, роблячи процеси ухвалення рішень видимими та інклюзивними [2].

У 2025 році Україна покращила показники в Індексі сприйняття корупції на 1 бал (до 36), частково завдяки цифровим інструментам відкритих інновацій, які забезпечують онлайн-доступ до урядових рішень та бюджетів [3]. НАЗК отримало нагороду Open Government Awards за систему впровадження антикорупційної стратегії, яка інтегрує відкриті дані для моніторингу [4].

Використання даних та залучення громадян є ключовими елементами відкритих інновацій у підвищенні прозорості та підзвітності органів публічної влади, що підтверджується міжнародним досвідом. Відкриті інноваційні ініціативи реалізуються, зокрема, через впровадження платформ для співробітництва, які залучають громадян до процесів ухвалення управлінських рішень, що сприяє підвищенню прозорості та кращому врахуванню потреб громад, як це демонструє досвід Італії [5]. Водночас розвиток партнерств у межах концепції відкритого уряду, зокрема в рамках ініціативи «Партнерство з відкритим управлінням», спрямований на підвищення якості публічних послуг і рівня підзвітності органів влади, хоча деякі країни, зокрема Туреччина, стикаються з труднощами щодо підтримки сталості своєї участі в таких ініціативах.

Інтеграція таких технологій, як великі дані (big data) та соціальні медіа, суттєво покращила комунікацію та прозорість урядових операцій. Яскравим прикладом є Директива відкритого уряду США (Open Government Directive), видана в 2009 році, яка зобов'язувала федеральні агентства публікувати інформацію в відкритих форматах, створювати високовартісні набори даних на Data.gov та активно використовувати сучасні технології для поширення корисної інформації. Це сприяло підвищенню підзвітності через доступність даних, що дозволило громадянам, журналістам та аналітикам незалежно моніторити діяльність влади, зменшуючи корупційні ризики та посилюючи довіру [6].

Аналогічно, стратегії відкритого уряду в Європейському Союзі активно підкреслюють важливість залучення громадян до процесів прийняття рішень. ЄС через різні ініціативи, зокрема в рамках Open Government Partnership (OGP), а також через власні політики (наприклад, Європейський план дій з демократії та цифрової трансформації), акцентує на громадянській участі як механізмі посилення підзвітності та боротьби з корупцією [7].

Відкриті інновації стимулюють підзвітність через партнерства з стартапами та МСП, як у GovTech-екосистемі, де державні органи тестують рішення для інтероперабельності та зворотного зв'язку від громадян. В Україні це проявляється в проєктах на кшталт "Бюджети в

екзилі 2.0", де відкриті дані підвищили ефективність бюджетних процесів у окупованих громадах.

Незважаючи на значні успіхи відкритих інновацій у підвищенні прозорості та підзвітності органів публічної влади, їх впровадження стикається з суттєвими викликами, зокрема необхідністю ефективної координації між різними рівнями влади, стейкхолдерами та зовнішніми партнерами, а також стабільного фінансування для підтримки платформ, технологій та ініціатив. Водночас, саме відкриті інновації – через відкритий доступ до даних, громадянське залучення та співпрацю з бізнесом і суспільством – трансформують публічну владу в стійку, адаптивну систему, орієнтовану на реальну підзвітність перед громадянами, посилення довіри та ефективне вирішення суспільних проблем у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Український GovTech у топі світових рейтингів. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinskyy-govtech-u-topi-svitovykh-reytynhiv

2. Урядові технології України покращують екосистему електронної демократії. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/ukraines_govtech_enhancing_edemocracy_ecosystem

3. Україна покращила свої показники в Індексі сприйняття корупції: +1 бал у 2025 році. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/ukraina-pokraschyla-svoi-pokaznyky-v-indeksi-spryynyattya-koruptsii-1-bal-u-2025-rotsi/

4. Open Government Awards відзначило НАЗК за розробку комплексної системи впровадження Антикорупційної стратегії та ІСМ ДАП. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/open-government-awards-vidznachylo-nazk-za-rozrobku-kompleksnoi-systemy-vprovadzhennya-antykoruptsiynoi-strategii-ta-ism-dap/

5. Longo, MC, Cardillo, E. (2016). Transparency in open administrations: communication, accountability and community quality of life. Evidence of innovative practices in Italian local authorities. In: Leitão, J., Alves, H. (eds.) Entrepreneurial and innovative practices in public institutions. Applications of quality of life research. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32091-5_6

6. Zhang, J., Puron-Cid, G., & Gil-Garcia, JR (2015). Створення суспільної цінності через відкрите управління: перспективи, досвід та застосування. Information Polity , 20 (2-3), 97-101. https://doi.org/10.3233/IP-150364

7. Pau, K., Martin, M. and Waduwa, R. (ed). Open Government: Experience and Strategies of EU Countries on Citizen Engagement in Decision-Making. https://doi.org/10.24193/rm.2024.1.11

Секція

Професійна підготовка фахівців в умовах цифрової економіки: сучасні підходи та методи формування управлінських компетентностей

MANAGEMENT DECISIONS IN WORKING WITH STAFF OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ORGANISATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY

Obodets V.S. higher education applicant*,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

The development of the digital economy is significantly changing the requirements for professional training of specialists and the formation of managerial competencies, which is particularly noticeable in physical culture and sports organisations, whose activities are based on a combination of managerial, pedagogical and organisational functions. Under such conditions, management decisions in personnel work become crucial, as they influence the organisation of work, professional development of employees and the use of digital tools in everyday activities.

Modern approaches to the development of managerial competencies are increasingly linked to the ability to work in a digital environment, use electronic communications, digital platforms and information analysis tools, which is reflected in international studies on skills development in the digital economy [3]. For physical education and sports organisations, this means the need to make management decisions aimed at developing the ability of staff to perform their professional functions effectively, taking into account digital changes.

Management decisions are seen as the result of a conscious choice by a manager to influence the organisation's activities in order to achieve set goals, with their content and nature depending on the level of management, the complexity of the tasks and the professional training of the people making the decisions. Theoretical generalisations about the essence and classification of management decisions [1] allow us to highlight their importance for the organisation of work with personnel, since it is in this area that management influences directly affect the behaviour and professional activity of employees.

Personnel management in physical culture and sports organisations involves making management decisions regarding the selection of personnel, the distribution of functional responsibilities, the organisation of professional training and the coordination of the activities of various categories of employees. In the context of the digital economy, decisions related to the introduction of electronic accounting systems, remote learning formats and digital means of communication are becoming particularly

* *Supervisor - Zaika S.O., PhD in Economics, Professor*

relevant, requiring managers to have the appropriate managerial competencies [4].

Conceptual approaches to administrative decision-making emphasise the need to take into account the conditions of the organisation's functioning and the relationship between management decisions and the professional activities of staff, which allows for greater consistency in management influences and ensures more effective organisation of work [2]. In the field of physical education and sports, this manifests itself in the need to combine managerial, pedagogical and digital competencies in the process of personnel management.

The formation of managerial competencies in the digital economy requires the ability to make decisions based on information analysis, use digital channels of interaction and ensure the professional development of personnel in accordance with modern requirements. An international analytical report [5] emphasises that management decisions in the field of personnel work should be focused on developing the skills necessary for functioning in a digital environment, which is also important for the field of physical culture and sports.

Therefore, management decisions in the field of human resources management in physical culture and sports organisations in the digital economy play a key role in shaping management competencies and ensuring an adequate level of professional training for specialists. At the same time, taking the digital context into account when making such decisions creates conditions for improving the quality of personnel management and for the development of physical culture and sports organisations in line with current socio-economic conditions.

Literature:

1. Zaika S., Shaforenko I. The essence and classification of management decisions: Theoretical and methodological aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. No. 5(1). Pp. 62–68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9

2. Zaika S., Shaforenko I. Conceptual approaches to administrative decision-making. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii*. 2024. Pp. 189–196. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUfFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIOgIaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/zbor_materialow_konferencji_czesc_1.pdf

3. OECD. *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Digital Transition*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-2023.htm

4. European Commission. *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.2)*. 2022. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en

5. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

COMPETENCY-BASES MANAGEMENT IN THE AGE OF AI: A SKILLS-FIRST APPROACH TO SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Assistant Professor Felicia PETREA,
Academy of Economic Studies of Moldova
petrea.felicia.57ac@ase.md ORCID: 0009-0006-4511-4222
JEL Classification: M12, M54, O33, J24

The accelerated transformations generated by the integration of artificial intelligence into the organizational environment are leading to profound changes in management models and professional performance evaluation criteria.

In this context, the skills-first approach and competency-based management are becoming key elements in contemporary human capital development strategies. This study aims to examine the relationship between emerging competencies associated with the use of artificial intelligence and sustainable organizational performance through a comparative analysis of international labor market reports published between 2025 and 2026.

The research is based on documentary analysis and secondary data analysis, with reports prepared by international organizations and global human resources platforms as the main sources. The analysis covers areas such as advanced digital skills, artificial intelligence literacy, professional adaptability, and transversal skills.

The results indicate a significant increase in the importance of hybrid skills, which integrate technological abilities and socio-cognitive competencies, as well as a marked shift in organizations towards management systems based on continuous development and lifelong learning. The study highlights the strategic role of the skills-first approach in strengthening long-term organizational performance and provides an analytical framework for informing managerial decisions in the context of digital transformation.

STIMULI REIMAGINED: A COMPARATIVE ANALYSIS OF IMPULSE BUYING DRIVERS IN INDIAN PHYSICAL AND DIGITAL RETAIL PRE- AND POST-PANDEMIC

Umer Qadir Sofi
Daugavpils University
JEL Classification: D12, M31, L81

This paper will analyse the development of impulse buying behaviour in India in the digital world following the pre-COVID era to the post-pandemic era. The study is based on the Stimulus-Organism-Response (S-O-R) framework, which allows adopting a comparative study design using two data sets: (1) pre-COVID urban retail survey data (n = 278), carried out in 2016 to early 2020, and (2) post-COVID insights based on recent empirical studies, industry reports, and exploratory qualitative pieces of evidence related to the digital retail environment (2024-2025). Results show that there is a structural change in impulse buying drivers. Impulse buying in the physical shops before the COVID-19 affected mostly the stimulus of social status, especially the prosumers and peer pressure. However, post-COVID impulse purchasing is more influenced by online and mobile shopping with digital triggers like scarcity, limited-time offers, algorithmic suggestions, and hedonic emotional appeals. As the study compares the pre- and post-pandemic impacts of impulse mechanisms, it can be seen as an extension of the impulse buying theory because it shows how the change of the environment caused by a crisis can reorganize the effectiveness of stimuli through the retail channels. The results have strategic implications to hybrid retailing in the emerging markets.

THE ROLE OF SMART EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE MODERN EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Zaika S., candidate of economic sciences, professor,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8132-7643
Skudlarski J., dr inż., adiunkt dydaktyczny,
Warsaw University of Life Sciences, Warsawa, Poland
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2005-6197

The modern educational process is undergoing gradual changes under the influence of digital solutions that expand the possibilities for organizing learning and interaction between all participants in the educational environment. In the practice of higher education institutions, there is an increasing need to work with interactive content, multimedia materials, and digital platforms, which leads to a growing interest in smart educational technologies as one of the factors in the development of the educational environment [2]. Under such conditions, the educational environment is no longer limited to physical space and is gradually forming as a multi-level system of educational interaction.

Smart educational technologies are associated with the use of digital tools that enable the creation, editing, and distribution of interactive educational materials, which makes it possible to take into account the individual needs of students and the specifics of academic disciplines [1], as a result of which the nature of the presentation of educational material changes, since it increasingly combines text, visual, and audiovisual forms, which contributes to a more conscious assimilation of information and the maintenance of educational activity.

The use of smart educational technologies in higher education institutions also affects the organization of the educational process, opening up opportunities for combining face-to-face and distance learning formats and expanding communication between teachers and students [2]. In such an environment, the role of the teacher is changing, with an increasing focus on supporting the learning process, advising, and organizing educational interaction, which requires new approaches to planning educational work.

An important place in the development of a smart educational environment is occupied by the issue of the content of educational materials, since the use of digital technologies involves a review of established methods of forming educational content. Interactive multimedia material complexes allow theoretical principles to be combined with practical examples and

visualisation, which expands learning opportunities and contributes to the formation of a holistic perception of academic disciplines [1].

At the same time, the development of smart educational technologies raises the issue of value orientations and ethical principles for the use of digital solutions in education. An educational environment based on smart technologies requires a conscious attitude towards responsibility, academic integrity, and mutual respect among participants in the educational process, which emphasizes the philosophical dimension of modern educational technologies [3].

Smart educational technologies also influence the management of the educational process, as they provide new opportunities for planning, monitoring, and evaluating educational activities. Digital solutions allow for the systematization of educational materials, tracking of learning outcomes, and organization of feedback, which contributes to a more orderly organization of the educational process [4].

Smart educational technologies are particularly important in vocational education, where they contribute to the formation of an interactive learning environment and the combination of theoretical training with practical tasks [5]. The use of digital solutions in higher education institutions creates conditions for more active participation of students in the learning process and the development of their professional skills.

Summarizing the impact of smart educational technologies on the development of the educational environment, it is advisable to highlight the main areas of change relating to the content of teaching materials, the organization of the educational process, the management of educational activities, and the nature of educational interaction. To systematize these changes and determine their significance for the organization of learning, it is advisable to refer to the generalized characteristics of the impact of smart educational technologies on the development of the modern educational environment (table 1).

This summary shows that smart educational technologies have a comprehensive impact on the educational environment, creating conditions for changes in the content of education, the methods of organizing the educational process, and the nature of interaction between its participants, which contributes to the formation of a more open and interactive educational space.

In modern conditions, the development of the educational environment based on smart educational technologies is associated with the need to constantly update teaching materials and improve the organization of the educational process. The growth of information volumes and changes in the field of education require educational institutions to be able to

respond to new educational needs in a timely manner and use digital solutions to maintain the quality of education.

Table 1

The impact of smart educational technologies on the development of the modern educational environment

Direction of development of the educational environment	***The nature of changes under the influence of smart educational technologies***	***Significance for the organization of the educational process***
Content of educational materials	The creation of interactive multimedia materials, combining text, visual, and audiovisual elements	Promotes a deeper understanding of the educational material and supports learning activity
Organization of the educational process	The combination of different learning formats, expanding opportunities for communication between participants in the educational process	Provides greater variability in learning and increases the convenience of educational interaction
Educational interaction	Expansion of forms of feedback, activation of the participation of higher education seekers in the learning process	Supports the formation of partnerships between teachers and higher education students
Management of the educational process	Organization of learning materials, systematization of information about learning outcomes	Facilitates the planning and coordination of educational activities
Value orientations of education	Increased attention to the ethical principles of using digital solutions and the responsibility of learning participants	Promotes the preservation of the humanistic orientation of education in the context of digital change
Educational environment of a higher education institution	Formation of an open and interactive learning space using digital resources	Expands access to learning materials and supports the continuity of learning

Thus, smart educational technologies play an important role in the development of the modern educational environment, as they contribute to the updating of educational content, the improvement of the organization of the educational process, and the formation of new forms of educational interaction. The further development of such an environment is linked to the need for a balanced combination of technological capabilities with educational values and the needs of participants in the educational process.

Literature:

1. Chovriy S., Yakymenko S., Bielikova O. Yashchuk O., Kulish I., Chychuk, A. Innovative smart technologies: editing, creation, and distribution of an interactive complex of multimedia educational materials. *Revista Conrado*. 2024. № 20 (101). P. 404-415. http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12254/1/Innovative_%20smart_%20technologies%20_editing_creation_%20and_%20distribution_%20of.pdf

2. Karamanov O., Voytovich T. Application of smart technologies in modern educational institutions: innovation, flexibility, creativity. *Social work and social education*. 2022. P. 5-14. https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267057.

3. Mykhailov D. Philosophical Dimension of Today's Educational Technologies: Framing Ethical Landscape of the Smart Education Domain. *NaUKMA Research Papers in Philosophy and Religious Studies*. 2022. № 9-10. P. 68-75. https://doi.org/10.18523/2617-1678.2022.9-10.68-75

4. Nemyrovska O. Sustainable development marketing in education: Implementation of SMART technologies in the educational process. *University Economic Bulletin*. 2024. № 19. P. 47-55. https://doi.org/10.69587/ueb/2.2024.47

5. Грітченко А., Малишевський О. Smart-технології в інтелектуальному середовищі сучасної професійної освіти у ЗВО. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2023. № 1(9). P. 31–37. https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(9).2023.279333

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЇХ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Безнос Є.О., аспірант
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://https://orcid.org/ 0009-0009-7013-7006

Сучасні процеси глобалізації, інтеграція України до європейського освітнього та економічного простору, а також активізація міжнародного співробітництва зумовлюють зростання вимог до професійної підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Ефективність їхньої професійної діяльності визначається не лише рівнем економічних знань і управлінських умінь, а й здатністю здійснювати міжкультурну комунікацію в умовах багатомовного та полікультурного бізнес-середовища [1].

Управління якістю професійної підготовки майбутніх менеджерів

ЗЕД передбачає системну організацію освітнього процесу, орієнтованого на формування інтегральних, загальних і фахових компетентностей відповідно до стандартів вищої освіти [2]. Особливої актуальності набуває формування міжкультурної комунікативної компетентності як складової професійної компетентності, що забезпечує здатність до ефективної взаємодії з представниками різних культур у процесі укладання міжнародних контрактів, ведення переговорів та реалізації зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, проблема управління якістю професійної підготовки менеджерів ЗЕД у контексті формування їхньої міжкультурної комунікативної компетентності є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління якістю професійної підготовки менеджерів ЗЕД з акцентом на формування їхньої міжкультурної комунікативної компетентності.

У ході дослідження встановлено, що управління якістю професійної підготовки менеджерів ЗЕД має здійснюватися на засадах компетентнісного, системного, культурологічного та діяльнісного підходів. Якість підготовки визначається відповідністю освітніх результатів потребам міжнародного ринку праці та здатністю випускника ефективно діяти в умовах міжкультурної взаємодії. Міжкультурна комунікативна компетентність менеджера ЗЕД розглядається як інтегративне утворення, що включає такі компоненти [3]:

1. Когнітивний компонент – знання особливостей культурних моделей поведінки, ділового етикету, міжнародних стандартів комунікації, специфіки вербальної та невербальної взаємодії.

2. Комунікативно-діяльнісний компонент – уміння вести переговори, укладати контракти, здійснювати презентації та ділове листування іноземними мовами.

3. Аксіологічний компонент – толерантність, повага до культурного різноманіття, готовність до конструктивного діалогу.

4. Рефлексивний компонент – здатність аналізувати власну комунікативну діяльність та коригувати поведінку відповідно до культурного контексту.

Обґрунтовано, що управління якістю формування цієї компетентності має включати: оновлення змісту освітніх програм із включенням дисциплін міжкультурної комунікації, міжнародного менеджменту, ділової іноземної мови; використання інтерактивних методів навчання (кейс-метод, рольові ігри, моделювання міжнародних переговорів); впровадження цифрових платформ для організації

міжнародних освітніх проєктів та академічної мобільності; систематичний моніторинг рівня сформованості компетентностей на основі критеріїв та показників якості.

Університети також мають забезпечувати психосоціальну підтримку майбутніх менеджерів ЗЕД, оскільки стресові фактори впливають на якість засвоєння знань і академічні результати. Важливо також враховувати технічні обмеження: нестабільне інтернет-з'єднання, енергетичні ризики, відсутність цифрових пристроїв. У підсумку дослідження нами визначено педагогічні умови забезпечення якості професійної підготовки менеджерів ЗЕД [1]:

- інтеграція теоретичної та практичної підготовки;
- створення міжкультурного освітнього середовища;
- залучення роботодавців до оцінювання результатів навчання;
- розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗВО.

Доведено, що формування міжкультурної комунікативної компетентності підвищує конкурентоспроможність випускників, сприяє їх професійній мобільності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Висновки. Управління якістю професійної підготовки менеджерів ЗЕД є стратегічним напрямом розвитку вищої освіти в умовах глобалізації. Міжкультурна комунікативна компетентність виступає ключовою складовою професійної компетентності менеджера ЗЕД. Ефективність формування цієї компетентності забезпечується комплексним поєднанням змістових, організаційних та методичних заходів у межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Водночас розвиток цієї компетентності потребує системного педагогічного супроводу, інтеграції міждисциплінарних знань і створення полікультурного освітнього середовища у закладах вищої освіти.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментарію оцінювання рівнів сформованості міжкультурної комунікативної компетентності майбутніх менеджерів ЗЕД.

Література:

1. Бібік Н. М., Ващенко Л. С., Локшина О. І. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: монографія. Київ: К.І.С., 2014. 112 с.

2. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Юхименко П. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 640 с.

3. Сисоєва С. О. Педагогіка вищої школи: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ МАЙБУТНЬОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Бержанір А. Л., кандидат соціологічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
м. Умань, Україна
ORCID: https//orcid.org/0000-0002-3224-5008

Сучасний етап суспільного характеризується надзвичайно швидкими і багатогранними соціально-економічними змінами, які зумовлені впливом глобалізаційних процесів, зростаючою інтеграцією світової економіки та значним посиленням конкуренції на ринку праці. У цьому контексті особливу значущість набувають питання удосконалення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти, зокрема, тих, чия професійна траєкторія спрямована на реалізацію управлінської діяльності у майбутньому.

Якість їхньої професійної підготовки, здатність до формування та використання широкого спектру управлінських компетенцій, а також уміння адаптуватися до швидкозмінного середовища є визначальними чинниками для забезпечення ефективного функціонування підприємств та різноманітних організацій.

Як стверджують Н. Терновик та М. Бірюк [1], сьогодні конкурентоспроможність випускника на ринку праці безпосередньо залежить від набутих ним компетентностей впродовж здобуття вищої освіти, однією з яких є формування та розвиток лідерських якостей. Важливими складовими лідерства здобувачів вищої освіти є сформованість у них організаційно-управлінських навичок, уміння впевнено продемонструвати свою точку зору, активність, комунікабельність та ініціативність. Конкурентоспроможність випускника ЗВО на ринку праці залежить не тільки від його професійних навичок, а й від набутих ним компетентностей впродовж навчання.

Конкурентоспроможність здобувачів вищої освіти у контексті управління варто оцінювати як інтегровану характеристику особистості, що охоплює професійні знання, практичні навички, управлінські компетенції, індивідуальні якості та готовність до постійного професійного самовдосконалення. Вона проявляється у здатності випускника впевнено конкурувати на сучасному ринку праці, ефективно виконувати управлінські завдання та досягати професійного самоствердження.

Структура конкурентоспроможності майбутнього управлінця складається з таких компонентів:

– когнітивний (система знань у сфері професійної та управлінської діяльності);

– діяльнісний (здатність приймати управлінські рішення, організовувати процеси, співпрацювати у команді);

– особистісний (лідерські якості, відповідальність, комунікабельність);

– мотиваційно-ціннісний (прагнення до професійного успіху, постійного саморозвитку, дотримання етичних принципів управління).

Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних стати конкурентоспроможними на сучасному ринку праці. Саме у цьому середовищі формується цілісний підхід до освіти, що передбачає гармонійне поєднання ґрунтовної теоретичної бази з практичними навичками, необхідними для професійної діяльності. Зокрема, в освітньому процесі закладаються основи професійної ідентичності, що є невід'ємним елементом становлення майбутніх керівників, здатних ефективно розв'язувати управлінські завдання.

Одним із найважливіших аспектів модернізації вищої освіти є адаптація освітніх програм до динаміки ринку праці. Це включає впровадження інноваційних підходів до навчання, таких як дуальна освіта, яка забезпечує одночасне набуття здобувачами теоретичних знань і практичного досвіду.

Крім того, істотну роль відіграє розвиток партнерства між закладами освіти, бізнес-структурами, органами державної влади та громадськими організаціями. Така співпраця створює умови для формування у здобувачів актуальних управлінських компетенцій, а також практичних навичок, які вони можуть почати застосовувати ще під час освітнього процесу (табл. 1).

О. Самойленко [2] вважає: «Для успішного саморозвитку майбутнього керівника важливо: розвивати критичне мислення та здатність до аналізу освітніх процесів; опановувати інструменти стратегічного планування та прийняття рішень; удосконалювати комунікативні навички і здатність працювати в команді; вивчати принципи ефективного освітнього менеджменту й управлінських технологій. З огляду на це, освітнє середовище як основа професійного саморозвитку майбутніх фахівців повинно мати розвивальний характер, ураховувати індивідуальні особливості здобувачів, спонукати їх до самостійного прийняття рішень, до відповідального ставлення за власні результати навчально-пізнавальної діяльності».

Таблиця 1

Співпраця ЗВО із органами державної влади та підприємницькими структурами

Назва ЗВО	Назва підприємницьких структур або органів влади	Сутність співпраці
КНУ ім. Т. Шевченка	Міністерства України, ОВА, органи місцевого самоврядування	Здобувачі залучаються до розроблення стратегій розвитку громад та управлінських регламентів.
КНЕУ ім. В. Гетьмана	ПриватБанк, ДТЕК, KPMG Ukraine	Здобувачі працюють з реальними бізнес-кейсами.
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця	Метінвест, ФЕД, Турбоатом	Курсові та магістерські роботи виконуються на матеріалах підприємств.
НУ «Львівська політехніка»	SoftServe, EPAM, Львівський IT-кластер	Проєктне навчання для управлінців у міждисциплінарних командах.

Дослідження свідчать, що основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є опанування сучасних управлінських і соціально-комунікативних компетенцій, розвиток soft skills, впровадження практично орієнтованого й цифрового навчання, підтримка академічної мобільності. Втілення цих підходів у діяльності університетів сприятиме підготовці конкурентоспроможних фахівців в управлінні, які будуть здатні ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства та забезпечувати стабільний розвиток організацій.

Таким чином, інтеграція сучасних трендів в освітній процес дозволяє забезпечити підготовку фахівців, які відповідають запитам сучасного суспільства й готові до ефективної реалізації професійної діяльності у мінливих умовах економіки та соціальної сфери.

Література:

1. Терновик Н., Бірюк М. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей сучасної молоді. *Міжнародні тенденції та перспективи розвитку в освіті та науці в умовах глобалізації* : зб. тез наук. доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. до 100-річчя від дня народження академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, 13 листоп. 2025 р. Рівне, 2025. Ч. І. С. 305–308. URL: https://www.megu.edu.ua/sites/default/files/2025-10/ilovepdf_merged.pdf#page=306 (дата звернення: 8.02.2026).

2. Самойленко О. Освітнє середовище закладу вищої освіти як умова професійного саморозвитку майбутніх керівників. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів*: *теорія і практика* : матеріали IX

Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 – 20 берез. 2025 р. Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 266–273. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9a6e0351-cc0a-4bfd-bd21-3db00464ca70/content#page=266 (дата звернення: 9.02.2026).

МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗЕД В СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Бернацький О.Є., аспірант
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3159-3448

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах цифрової трансформації економіки, інтеграції до європейського економічного простору та посилення конкуренції на міжнародних ринках. Реалізація сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках потребує високого рівня професійної підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), здатних ефективно функціонувати в цифровому середовищі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення моделі цифрової компетентності менеджерів ЗЕД, що відповідає вимогам сучасного господарського механізму управління реалізацією сільськогосподарської продукції [1].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення структурної моделі цифрової компетентності менеджерів ЗЕД у системі господарського механізму управління реалізацією сільськогосподарської продукції.

Господарський механізм управління реалізацією аграрної продукції включає систему економічних, організаційних, правових та інформаційних інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію логістики, митного оформлення, контрактної роботи та фінансових розрахунків. В умовах цифровізації ключового значення набуває формування цифрової компетентності менеджерів ЗЕД як інтегративної характеристики їх професійної готовності до роботи з електронними платформами міжнародної торгівлі, CRM- та ERP-системами, цифровими сервісами митного адміністрування, аналітичними інструментами оцінювання ринкових ризиків [2].

У ході науково-практичного дослідження на прикладі

міжнародної компанії «Posco International Corp», Korea визначено, що цифрова компетентність менеджера ЗЕД має системний характер і охоплює такі взаємопов'язані компоненти:

1. **Когнітивний компонент.** Передбачає наявність знань щодо: цифрових інструментів міжнародної торгівлі; електронного документообігу та митного адміністрування; систем управління ресурсами підприємства (ERP); цифрових маркетингових стратегій просування аграрної продукції; аналітики зовнішніх ринків.

2. **Функціонально-діяльнісний компонент.** Включає вміння: використовувати цифрові торговельні платформи та маркетплейси; здійснювати електронні контрактні операції; аналізувати ринкові дані за допомогою цифрових інструментів; управляти логістичними процесами через цифрові системи; забезпечувати кібербезпеку комерційної інформації.

3. **Аналітико-стратегічний компонент.** Характеризується здатністю: приймати управлінські рішення на основі data-driven підходу; прогнозувати ризики зовнішньоекономічної діяльності; адаптувати стратегію реалізації продукції до змін міжнародного ринку; інтегрувати цифрові інновації у господарський механізм підприємства.

4. **Особистісно-мотиваційний компонент**. Передбачає: готовність до безперервного професійного розвитку; цифрову культуру та відповідальність; відкритість до інновацій; адаптивність до змін.

В умовах цифровізації економіки важливим етапом розвитку господарського механізму є формування концепції цифрової моделі кадрового потенціалу (КП). Моделювання процесів розвитку КП достатньо складана проблема, яка інтерпретуються багатьма факторами: необхідністю з'ясувати загальні (корпоративні) та часткові цілі підприємства в системі кадрового менеджменту; необхідністю побудови цифрової моделі функціональних взаємовідносин ключових елементів системи (процесів, чинників, що впливають на поведінку співробітників та їх відношення до роботи); необхідністю проведення технологічного аналізу карти розвитку КП, як системного бачення потенційних можливостей підприємства [3].

Запропонована модель цифрової компетентності інтегрується у господарський механізм управління через такі функціональні блоки: інформаційно-аналітичний; організаційно-економічний; нормативно-правовий; інноваційно-технологічний. Встановлено, що впровадження моделі сприяє: підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій; скороченню транзакційних витрат; підвищенню прозорості фінансових розрахунків; зростанню конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках. Розроблена модель може бути

реалізована через модернізацію освітніх програм підготовки менеджерів ЗЕД, впровадження практикоорієнтованих кейсів цифрової торгівлі, використання симуляцій міжнародних контрактів та HR-аналітики в аграрному бізнесі.

Висновки. Цифрова трансформація аграрного сектору зумовлює необхідність формування нової якості професійної підготовки менеджерів ЗЕД. Цифрова компетентність є ключовим чинником ефективного функціонування господарського механізму управління реалізацією сільськогосподарської продукції. Запропонована структурна модель дозволяє системно інтегрувати цифрові інструменти у процес прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного забезпечення формування цифрової компетентності в системі вищої та післядипломної освіти.

Література:

1. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Юхименко П. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 640 с.

2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Цифрова трансформація управління підприємством: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.

3. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.

КОМПЕТЕНТНІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИЙ КОНТИНУУМ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПРАВА У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ (1990-ТІ РР.): УПРАВЛІНСЬКІ УРОКИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Будкевич В., аспірант*
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4692-4818

Професійна підготовка правника у Великій Британії в 1990-х роках характеризувалася переходом від доктринально-академічної моделі до компетентнісної та практико-орієнтованої системи, покликаної подолати розрив між університетською теорією і запитами ринку правових послуг.

* *Науковий керівник – Шварак М.В., д.пед.н., професор*

Управлінською основою реформ стала модель освітньо-професійного континууму: академічний етап, професійна фахова підготовка, практика під наглядом представників професійної спільноти британської адвокатури та післякваліфікаційний розвиток утворюють єдиний ланцюг із узгодженими результатами навчання, критеріями оцінювання та механізмами забезпечення якості [1; 2].

Британська традиція «розділеної професії» зумовила диференційовані «маршрути» (іншими словами - структуру) кваліфікації.

Для соліситорів ключовою ланкою став Курс юридичної практики (англійською - «Legal Practice Course» або скорочено - «LPC») і подальший період проходження стажування, що здійснювався на підставі договору про проходження стажування (англійською – «training contract»).

Натомість для баристерів – Професійний курс підготовки баристерів (англійською – «Bar Vocational Course» та скорочено - «BVC») та наставницьке стажування (англійською – «pupillage»). «Наставницьке» - це переклад символічний, від слова «наставництво», оскільки стажування здійснювалося під кураторством відповідного професійного юриста-баристера [1; 2].

На наше переконання, навіть в такій, здавалося б, суто традиційній та специфічній британській організації освітньо-професійного континууму (безперервної освіти) є певні цінні аспекти, які могли б стати в нагоді в ході реформування національної системи підготовки молодих правників. Вважаємо, що система управління підготовкою має проєктувати різні траєкторії компетентностей, але в межах спільних стандартів етики, комунікації та професійної відповідальності.

Для менеджменту професійної освіти цінним є поєднання автономії університетів із рамковими стандартами професійних організацій, а також орієнтація оцінювання не лише теоретичних знань студентів, але й їхніх практичних навичок, зокрема, таких як вміння вести переговори, ораторські навички, підготовка документів тощо, і інтеграція етики як наскрізної компетентності, незалежно від спеціалізації [3].

Робота юриста, зокрема, в українських реаліях, є дуже практичною і успіх юриста залежить від його практичних навичок. Саме тому підготовленість на університетському етапі та подальший безперервний розвиток пом'якшать труднощі професійної соціалізації, з якими стикається як молодий правник, який лише вступає на поріг юридичної практики, так і досвідчений юрист, який рухається

кар'єрними сходинками.

Отже, досвід реформ 1990-х років демонструє ефективність континууму як моделі управління підготовкою правників: він підвищує практичність навчання, прозорість стандартів і стійкість професійної якості через безперервний розвиток.

Література:

1. Advisory Committee on Legal Education and Conduct. First Report on Legal Education and Training. London: ACLEC, 1996.

2. Grimes, R. (1996). *The ACLEC report – meeting legal education needs in the 21st century?* **Legal Education Review, 7**(2), 281–289. https://doi.org/10.53300/001c.6113

3. Webb J. Ethics for Lawyers or Ethics for Citizens? New Directions for Legal Education. Journal of Law and Society. 1998. Vol. 25(1). P. 134-150.

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Вашечко С.С., аспірант
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-6087-2328

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, зокрема в системі управління персоналом. Впровадження HRM-систем, автоматизованих платформ рекрутингу, цифрових інструментів оцінювання та розвитку персоналу зумовлює потребу у формуванні нових управлінських компетентностей менеджерів аграрних формувань. Цифровізація HR-менеджменту передбачає перехід від традиційних адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом, що потребує розвитку цифрової грамотності, аналітичного мислення, лідерства змін та здатності працювати з великими масивами даних. В умовах глобальної конкуренції та інтеграції в європейський простір актуалізується проблема модернізації професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів аграрної сфери [1; 2].

Метою дослідження є обґрунтування напрямів розвитку управлінських компетентностей менеджерів аграрних формувань в умовах цифровізації HR-менеджменту та визначення ефективних

механізмів їх формування.

Цифровізація HR-менеджменту в аграрних формуваннях передбачає трансформацію традиційних підходів до управління персоналом у напрямі автоматизації кадрових процесів, використання цифрових платформ рекрутингу, електронного документообігу, HR-аналітики, дистанційного навчання та оцінювання результативності працівників. В аграрному секторі, який характеризується сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю підрозділів та високою залежністю від людського чинника, цифрові HR-технології стають інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами [2].

У ході аналізу практики функціонування Агрофірми «Чугуївська» ТОВ Чугуївського району Харківської області (2023-2025 рр.) встановлено, що цифровізація HR-процесів сприяє: скороченню часу на кадрове адміністрування; підвищенню прозорості управлінських рішень; зростанню продуктивності праці; формуванню цифрової корпоративної культури. Водночас виявлено низку проблем: недостатній рівень цифрової грамотності керівників середньої ланки, опір змінам, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження HRM-систем, відсутність системної підготовки менеджерів до роботи в цифровому середовищі.

Управлінські компетентності менеджерів аграрних формувань в умовах цифровізації набувають інтегративного характеру та поєднують професійні знання з аграрної економіки, менеджменту персоналу та цифрових технологій. Особливої ваги набуває здатність керівників працювати з HR-аналітикою (аналіз продуктивності, оцінювання плинності кадрів, прогнозування потреб у персоналі), приймати рішення на основі даних (data-driven management), використовувати цифрові системи управління талантами [3].

У процесі дослідження визначено, що ключовими управлінськими компетентностями менеджера аграрного формування в умовах цифровізації HR є:

- цифрова компетентність (здатність використовувати HRM-платформи, ERP-системи, аналітичні інструменти);
- стратегічне мислення та управління змінами;
- компетентність роботи з HR-аналітикою та прийняття рішень на основі даних;
- комунікативна та лідерська компетентність у цифровому середовищі;
- здатність до безперервного професійного розвитку.

Обґрунтовано, що розвиток управлінських компетентностей має здійснюватися за такими напрямами:

1. **Освітній напрям** – оновлення змісту професійної підготовки менеджерів шляхом інтеграції дисциплін із цифрового HR, бізнес-аналітики, управління змінами; впровадження змішаного та онлайн-навчання.

2. **Організаційний напрям** – створення внутрішньокорпоративних програм підвищення кваліфікації, впровадження цифрових стандартів HR-процесів, формування культури інновацій.

3. **Технологічний напрям** – використання HRM- та ERP-систем, хмарних сервісів, автоматизованих систем оцінювання персоналу.

4. **Мотиваційний напрям** – формування готовності менеджерів до безперервного навчання, розвитку цифрового лідерства та адаптивності до змін.

Запропонована модель розвитку управлінських компетентностей передбачає поетапність: діагностика рівня сформованості компетентностей; розроблення індивідуальних програм розвитку; впровадження цифрових освітніх модулів; м

Висновки. Цифровізація HR-менеджменту виступає ключовим фактором трансформації управлінської діяльності в аграрному секторі. Ефективність функціонування аграрних формувань значною мірою залежить від рівня сформованості управлінських компетентностей менеджерів, зокрема їх здатності адаптуватися до цифрових змін, використовувати HR-аналітику та впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного забезпечення формування цифрових управлінських компетентностей у системі післядипломної освіти менеджерів аграрної галузі.

Література:

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами: практика та стратегія: підручник / пер. з англ. Київ: КНЕУ, 2020. 824 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Цифрова трансформація управління підприємством: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ

Вдовіченко Д.О., Мащенко К.І., Сухотепла С.С.,
здобувачі вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Ефективне управління персоналом у агропідприємствах є одним із ключових чинників підвищення їх продуктивності та посилення конкурентоспроможності. Сучасні системи оцінювання персоналу дедалі частіше інтегрують HR-аналітику, яка дозволяє системно обробляти дані про продуктивність, компетентності та мотивацію працівників.

HR-аналітика в агросекторі застосовується, здебільшого, в трьох основних напрямках [1; 3]: оцінка ефективності праці, аналіз компетентностей та прогнозування розвитку персоналу. Перший напрямок включає використання KPI, цифрових панелей контролю та обробки великих даних для оцінки результатів роботи та продуктивності в умовах сезонних та виробничих коливань. Другий напрямок передбачає створення компетентнісних профілів, оцінку hard skills та soft skills із застосуванням цифрових платформ і рейтингів, що дозволяє визначати потреби у навчанні та розвитку персоналу. Третій напрямок полягає у прогнозуванні ризиків плинності кадрів та плануванні кар'єрного росту на основі аналітичних моделей та алгоритмів машинного навчання.

Серед сучасних методів HR-аналітики виділяють системи KPI, оцінку за принципом 360°feedback, аналітику на основі HRIS, прогнозні моделі ризиків та дашборди для візуалізації даних. Їхнє впровадження сприяє більш об'єктивному та прозорому оцінюванню персоналу, підвищує мотивацію та лояльність працівників, дозволяючи при цьому інтегрувати оцінку в стратегічне управління підприємством.

Отже, HR-аналітика, без перебільшення, стає критично важливим інструментом оцінювання персоналу в агропідприємствах, забезпечуючи адаптивність систем оцінки до сучасних викликів та сприяючи підвищенню ефективності трудових ресурсів [1].

Застосування HR-аналітики в агросекторі відкриває нові можливості для управління персоналом, проте водночас супроводжується певними обмеженнями, які необхідно враховувати при

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

розробці та впровадженні систем оцінки. Основними перевагами цього підходу є підвищення об'єктивності оцінки, можливість прогнозування ризиків та стратегічне планування розвитку персоналу [2]. Аналітичні дані дозволяють керівникам агропідприємств ухвалювати виважені рішення на основі кількісних і якісних показників, що мінімізує суб'єктивні чинники і покращує управлінську прозорість. Крім того, HR-аналітика сприяє більш точному визначенню потреб у навчанні, кар'єрному зростанні та мотиваційних програмах, що особливо важливо в умовах високої сезонної змінності та нестабільності ринку праці [4].

Серед значущих переваг також виділяють здатність інтегрувати різні джерела інформації про персонал, включаючи дані про продуктивність, компетентності, відгуки колег і результати оцінки поведінкових характеристик, що забезпечує комплексний підхід до оцінки працівників і дозволяє виявляти приховані закономірності, які впливають на ефективність роботи команд та окремих співробітників. Додатковою перевагою є підтримка адаптації системи оцінки до зміни зовнішніх і внутрішніх умов, зокрема економічних коливань, технологічних трансформацій та кризових ситуацій [5].

Разом із тим застосування HR-аналітики має низку обмежень. По-перше, високі вимоги до якості та достовірності даних можуть стати критичним чинником успіху системи. Недостатня або неточна інформація знижує точність оцінки і може призвести до помилкових управлінських рішень. По-друге, впровадження аналітичних платформ потребує значних фінансових та кадрових ресурсів, що є суттєвим обмеженням для малих і середніх агропідприємств. По-третє, існує ризик зловживання аналітичними даними або неправильного трактування результатів, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та формувати відчуття несправедливості серед співробітників [1].

Крім того, застосування HR-аналітики в агросекторі ускладнюється специфікою галузі: сезонні коливання робочого навантаження, висока фізична інтенсивність праці та залежність від природних чинників ускладнюють стандартизацію показників продуктивності та компетентностей. Важливим аспектом також є питання конфіденційності даних та етичного використання інформації про працівників, що потребує розробки чітких політик і процедур [1].

Висновок. Отже, HR-аналітика в оцінюванні персоналу агропідприємств забезпечує значні переваги у вигляді підвищення об'єктивності, стратегічного планування та комплексного аналізу кадрового потенціалу, однак її ефективність залежить від якості даних,

доступності ресурсів, правильного трактування результатів і врахування специфіки аграрного виробництва. Раціональне поєднання аналітичних підходів із традиційними методами управління персоналом дозволяє максимізувати користь від впровадження HR-аналітики та мінімізувати потенційні ризики.

Література:

1. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850

2. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706

3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472

4. Дергалюк Б.В., Шлагов В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_29

5. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 84-96. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96
URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛЯ В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Вейланде Л.В.-В., кандидат педагогічних наук, доцент,
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова,
м.Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5804-2500

Стрімкий перехід до цифрової економіки трансформує роль учителя з ретранслятора знань на архітектора навчального досвіду та системного менеджера. У сучасних умовах лідерська позиція педагога

стає визначальним чинником успіху, дозволяючи стратегічно інтегрувати технології у процес підготовки фахівців для високотехнологічного ринку праці. Така зміна професійного профілю переводить викладацьку діяльність у площину активного управління освітніми траєкторіями.

Реалізація концепції НУШ вимагає від вчителя здатності розбудовувати гнучку цифрову екосистему та оперативно впроваджувати інновації для формування ключових компетентностей учнів. Лідерський потенціал педагога виявляється у вмінні моделювати етичну поведінку в мережі та координувати складні проєкти під час дистанційної чи змішаної взаємодії. Розвиток цих якостей стає невід'ємною частиною управлінської компетентності, що гарантує життєздатність освітніх реформ та конкурентоспроможність вітчизняної освіти

Теоретичне осмислення лідерства вчителя в цифрову епоху дозволяє розглядати його лідерський потенціал як ключову управлінську компетентність, що виражається у здатності організовувати складні освітні системи в умовах високої технологічної динаміки. Управлінський аспект тут полягає не в адміністративному контролі, а в умінні педагога стратегічно проектувати навчальний процес, де цифрові інструменти стають засобом досягнення мети, а не самоціллю [1]. Основними компонентами такого лідерства є технологічна грамотність, що дозволяє вільно оперувати інструментарієм, та специфічний цифровий емоційний інтелект, необхідний для підтримки мотивації та психологічного комфорту учнів в онлайні. Здатність до інновацій при цьому виступає як готовність вчителя до експерименту та постійного оновлення методів роботи. Важливо розуміти, що цифрове середовище радикально змінює ієрархічні моделі: роль вчителя зміщується від вертикального домінування до горизонтальної координації та менторства, де авторитет лідера тримається на його експертності та здатності ефективно комунікувати в мережі.

Практична реалізація лідерства в НУШ вимагає майстерного володіння LMS-системами (Google Classroom, Moodle) та інтерактивними платформами (Padlet, Nearpod) для створення цілісного персонального навчального середовища (PLE). Вчителю-лідеру рекомендовано перейти від використання розрізнених сайтів до формування єдиної цифрової екосистеми, де ресурси доступні учням у режимі «одного вікна» [3]. Ефективність такого середовища

визначається рівнем залученості та можливістю моніторингу прогресу кожного учня в реальному часі за допомогою вбудованих інструментів аналітики. Це дозволяє педагогу діяти як менеджеру, що приймає рішення на основі даних, перетворюючи цифровий майданчик на стратегічний ресурс для управління розвитком компетенцій.

Процес управління розпочинається з розробки стратегії взаємодії в месенджерах та соціальних мережах через встановлення чіткого «цифрового етикету». Практичним кроком є створення брендованих закритих каналів (Telegram, Viber) для оперативних сповіщень із чітким розмежуванням зон відповідальності: месенджери – для швидкої комунікації, навчальні платформи – для освітнього контенту. Такий підхід мінімізує інформаційний шум, формує культуру поваги до приватного часу та утверджує вчителя як зрілого управлінця в цифровому просторі.

Методичне лідерство сьогодні неможливе без інтеграції штучного інтелекту для персоналізації навчання та оптимізації робочого часу. Використання ChatGPT дозволяє вчителю за лічені хвилини генерувати індивідуальні завдання різного рівня складності або створювати адаптивні тести під запити конкретного класу. Лідерство в цьому контексті полягає не у використанні ШІ замість вчителя, а в ролі педагога як «головного редактора» та експерта. Наприклад, через Canva AI вчитель може створювати високоякісний візуальний контент, що відповідає віковим особливостям учнів, підвищуючи їхню залученість [2].

Проєктний менеджмент у цифровому класі стає інструментом розвитку учнівської самостійності. Лідер-педагог організовує групову онлайн-роботу через спеціалізовані сервіси, як-от Trello для планування завдань або Padlet для спільного збору ідей. Рекомендується впроваджувати рольову модель у проєктах, де кожен учень відповідає за свій етап у цифровій дошці, а вчитель здійснює лише лідерський супровід та моніторинг дедлайнів. Це привчає дітей до відповідальності в цифровому просторі та демонструє вчителя як професійного менеджера проєктів. Успішним прикладом трансформації уроку є кейс-стаді з впровадження ігрових механік: замість класичної перевірки знань вчитель ініціює змагання на платформі Kahoot! або Quizizz з подальшою рефлексією. Лідерський супровід у такому кейсі полягає в перетворенні гри на аналітичний інструмент, де результати автоматично обробляються, а вчитель на їх основі надає адресні рекомендації кожному учню. Такий підхід перетворює урок на

інтерактивний квест, де педагог виступає ігровим майстром, що керує динамікою групи та забезпечує досягнення навчальних цілей через задоволення від процесу.

Для ефективного розвитку лідерського потенціалу педагогу варто розпочати з побудови індивідуальної траєкторії цифрового самовдосконалення, що базується на аудиті власних дефіцитів. Практична рекомендація полягає у використанні європейської рамки цифрових компетентностей DigCompEdu для самооцінки та вибору конкретних сертифікованих курсів, наприклад на платформах Coursera або Prometheus, що фокусуються саме на менеджменті освіти, а не лише на технічних навичках. Лідер-педагог повинен щоквартально опановувати принаймні один новий інструмент (наприклад, роботу з віртуальними дошками Miro для стратегічного планування), інтегруючи його у власну практику. Окрім технологічного аспекту, критичне значення має розвиток «м'яких навичок» (soft skills) в умовах дистанційної освіти. Вчителю-лідеру важливо вдосконалювати навички цифрової емпатії та антикризової комунікації, використовуючи техніки активного слухання під час відеоконференцій у Zoom або Google Meet. Практичним прикладом розвитку лідерської гнучкості є регулярне проведення «годин зворотного зв'язку», де учні можуть анонімно оцінювати зручність запропонованих цифрових форматів, що дозволяє педагогу коригувати управлінські підходи на основі реальних запитів аудиторії.

Пріоритетом у саморозвитку вчителя-лідера є впровадження інструментів запобігання професійному та цифровому вигоранню. Рекомендується застосовувати техніки цифрового мінімалізму, зокрема встановлення чітких часових меж для перевірки месенджерів та використання сервісів автоматизації, як-от Calendly, для запису на консультації. Важливо практикувати інформаційний детокс та використовувати застосунки для тайм-менеджменту (наприклад, метод Pomodoro) при роботі над складними проєктами. Лідерство в цьому контексті полягає у здатності педагога власним прикладом демонструвати здорову культуру роботи з технологіями, що є критично важливим для учнів НУШ. Таким чином, саморозвиток стає процесом інтеграції технологічних інновацій із психологічною стійкістю, що забезпечує високу якість управління освітнім розвитком у цифрову епоху.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що цифрова трансформація освітнього простору Нової української школи

остаточно закріплює за вчителем роль ключового рушія змін. Лідерський потенціал педагога стає тим фундаментом, на якому базується успішна модернізація освіти та її адаптація до вимог цифрової економіки. Вчитель-лідер у сучасних умовах виступає не просто як викладач, а як архітектор навчального досвіду та системний менеджер, здатний стратегічно інтегрувати технології для формування компетентностей майбутніх фахівців.

Розвинений лідерський потенціал педагога безпосередньо підвищує якість освітніх послуг завдяки переходу від механічного виконання програм до гнучкого управління розвитком учнів. Використання інструментів штучного інтелекту, систем управління навчанням та ігрових механік дозволяє лідеру-педагогу персоналізувати навчання, підвищувати залученість учнів та приймати управлінські рішення на основі аналітичних даних. Такий підхід забезпечує життєздатність освітніх реформ та конкурентоспроможність вітчизняної освіти.

Перспективи подальшого вдосконалення системи підготовки педагогів полягають у зміщенні акцентів з технічної грамотності на розвиток управлінських компетентностей та цифрового емоційного інтелекту. Побудова індивідуальних траєкторій саморозвитку в поєднанні з опануванням технік запобігання цифровому вигоранню дозволить сформувати нову генерацію педагогів-лідерів. Це забезпечить високу якість управління освітнім розвитком та підготовку молоді до життя в умовах постійних технологічних викликів.

Література:

1. Романовський О., Михайличенко В., Гура Т. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство.* 2019. Вип.1 С. 107-117. DOI: https:// doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.08

2. Семеній Н. Лідерські якості майбутніх учителів початкової школи: теоретико-практичний дискурс. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство».* 2022. Вип.14. С.81-91. DOI: https:// doi.org/10.31874/2520- 6702-2022-14-81-91

3. Ямполь Ю.В., Наместюк І.П. Оцінка та розвиток лідерських якостей вчителів як кочовий аспект менеджменту якості освіти. *Академічні візії.* 2024. Вип.28. С.1-8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10692173

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ БАЗОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Грідін О.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7236-2954

Бурхливий розвиток цифрових технологій у національній економіці зумовлює безперервне та вкрай інтенсивне зростання їхнього впливу на трансформацію підходів до формування професійних компетентностей управлінських кадрів, з кожним разом висуваючи якісно нові вимоги до їхніх знань, навичок та здатності адаптуватися до стрімких технологічних перетворень. Під впливом цифровізації зростає значущість аналітичного мислення, здатності приймати виважені управлінські рішення на основі обробки великих масивів даних, а також професійне володіння цифровими інструментами, що забезпечують ефективність управлінських процесів.

Стає все більш очевидним, що фахова підготовка управлінців у сучасних умовах має базуватися на оптимальному поєднанні низки ключових підходів, а саме: компетентнісному, діяльнісному та персоналізованому. Компетентнісний підхід акцентує свою увагу на системі знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного управління в умовах цифровізації [1; 5]. Діяльнісний підхід орієнтований на практичне застосування знань у реальних управлінських ситуаціях, тоді як персоналізований – забезпечує адаптацію освітніх траєкторій під індивідуальні потреби та потенціал кожної конкретної людини. У межах вказаних підходів сучасна наука наголошує на необхідності інтеграції цифрових технологій (симуляційних платформ, систем дистанційного навчання, аналітичних інструментів, методів проєктної діяльності тощо) у процес навчання [4].

Сьогочасна система професійної підготовки управлінських кадрів сконцентрована на інтеграції інноваційних освітніх технологій та методів, що сприяють формуванню комплексних компетентностей, необхідних для ефективного управління в реаліях всеосяжної цифровізації [2].

Серед провідних сучасних методів підготовки управлінців особливої уваги заслуговує дистанційне та змішане навчання, що забезпечує гнучкість освітніх траєкторій та доступність навчальних ресурсів у цифровому форматі. Дистанційні платформи дозволяють інтегрувати інтерактивні курси, онлайн-тести, симуляційні моделі та віртуальні лабораторії, що створюють умови для практичного опанування управлінських навичок. Проєктно-орієнтоване навчання та кейс-методи сприяють розвитку критичного мислення, а також здатності ухвалювати управлінські рішення в реальних або спеціально змодельованих умовах, що наближає освітній процес до рівня професійної практики [7].

Гейміфікація, а також використання симуляційних середовищ у навчанні є саме тими додатковими інструментами підвищення мотивації та ефективності навчання, що забезпечують інтерактивну взаємодію учасників процесу та створення ситуацій, максимально наближених до професійного середовища управлінця. Адаптивне навчання, що ґрунтується на аналітиці даних та персоналізації освітніх траєкторій, дозволяє якнайповніше враховувати індивідуальні особливості здобувачів, рівень їхніх знань та темп засвоєння матеріалу, що значно підвищує результативність фахової підготовки [3].

У сучасній професійній підготовці особливого значення набуває інтеграція цифрових інструментів, призначених для аналізу та моделювання управлінських процесів. Використання бізнес-симуляцій, програмних рішень для обробки даних та віртуальних середовищ створює умови для формування компетентностей, що відповідають сучасним стандартам ринку праці. Такий підхід забезпечує системне поєднання теоретичних знань із практичними навичками, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності майбутніх управлінців [4; 6].

Необхідно акцентувати увагу на тому, що у поточних реаліях оцінювання ефективності професійної підготовки управлінських кадрів є критично важливим елементом освітнього процесу, оскільки дозволяє визначити рівень сформованості управлінських компетентностей, відповідність підготовки сучасним вимогам ринку праці та можливості адаптації фахівців до технологічних трансформацій. Так, виділяють комплексний підхід до оцінювання, який поєднує кількісні та якісні методи, включаючи цифрові портфоліо, аналітику навчальних даних,

кейс-методи та практичні проєкти. Такий підхід забезпечує системну оцінку як знань, умінь і навичок прийняття управлінських рішень, так і здатності до інноваційної діяльності [1; 6-7].

Цифрові портфоліо та системи освітньої аналітики дозволяють здійснювати безперервний моніторинг навчальної діяльності здобувачів освіти, фіксуючи динаміку розвитку компетентностей у реальному часі. Використання HR-аналітики у професійній підготовці відкриває нові можливості для виявлення прогалин у знаннях та навичках, прогнозування професійної придатності випускників, планування та коригування індивідуальних траєкторій розвитку управлінців. Крім того, кейс-методи та практичні проєкти створюють умови для оцінювання ефективності прийняття рішень у змодельованих або реальних управлінських ситуаціях, що максимально наближає процес підготовки до вимог сучасного професійного середовища [3; 6].

Відзначимо, що, наразі, до ключових проблем підготовки управлінських кадрів слід віднести: недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у навчальні програми; обмеженість ресурсів для практичного застосування цифрових інструментів; необхідність постійного оновлення освітніх стратегій відповідно до темпів розвитку цифровізації. У той же час, перспективи трансформації системи підготовки управлінців, головним чином, пов'язані із поглибленням партнерства між закладами освіти та бізнесом, активним впровадженням сучасних форм навчання, розширенням використання аналітики та цифрових платформ для розвитку компетентностей [3-4].

Висновки. Дослідження сучасних тенденцій професійної підготовки управлінських кадрів дозволяє зробити декілька ключових висновків. По-перше, цифровізація економічного середовища кардинальним чином видозмінює вимоги до компетентностей управлінців, підкреслюючи значення аналітичного мислення, цифрової грамотності, здатності приймати виважені управлінські рішення та гнучкості у реагуванні на перманентні зміни. По-друге, якісна професійна підготовка має ґрунтуються на інтегрованому компетентнісному, діяльнісному та персоналізованому підходах, що у поєднанні забезпечують системний розвиток управлінських навичок та практичну готовність до професійної діяльності. По-третє, сучасні освітні технології, включно з дистанційним навчанням, проєктно-орієнтованим підходом, гейміфікацією та симуляційними

платформами, сприяють формуванню комплексних управлінських компетентностей, суттєво підвищуючи ефективність освітнього процесу.

Література:

1. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка.* 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33
URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913

2. Грідін О. Компетентнісна парадигма управління діловою кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. *Modern Perspectives on Global Scientific Solutions*: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference (January 26-28, 2026 Bergen, Norway). Bergen, Norway: European Open Science Space, 2026, pp. 98-102. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-26.01.2026.004.98-102
URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2026/01/DOI-Грідін.pdf

3. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850

4. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472

5. Короленко Р.В., Іванов Є.С., Адаменко М.В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51
URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2190/2219

6. Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 2. С. 144-152. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324
URL: https://zenodo.org/records/6610324/files/OLSHANSKYI.pdf?download=1

7. Остряніна С.В., Пухай О.А., Вірченко В.А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка.* 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.59
URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2518/2554

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ПРОГРАМИ ЕРАЗМУС+ AI-DCG

Гросул В.А., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2019-3853
Зубков С.О., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4892-8284
Серік М.Л., кандидат технічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-1236-7454

Глобальна цифрова трансформація та розвиток економіки знань диктують нові імперативи для професійної підготовки фахівців соціальної, освітньої та молодіжної сфер. Традиційні парадигми управління та консультування втрачають ефективність в умовах стрімких змін ринку праці. Сучасний фахівець повинен володіти не лише глибокими галузевими знаннями, але й цифровими управлінськими компетентностями: здатністю до управління інноваціями, критичного аналізу великих даних та застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ). Дієвим механізмом формування таких компетентностей є реалізація міжнародних ініціатив, зокрема проєкту Erasmus+ напрям розвиток потенціалу молоді «AI-Driven Career Guidance: Enhancing Youth Professional Orientation» (101246838), що впроваджується в Україні та Молдові.

Метою дослідження є науково-практичне обґрунтування сучасних підходів до формування управлінських та цифрових компетентностей фахівців на основі досвіду розробки та імплементації ШІ-системи кар'єрного менеджменту.

Архітектура проєкту «AI-Driven Career Guidance: Enhancing Youth Professional Orientation» (101246838) базується на розробці інноваційної системи на основі ШІ, здатної оцінювати навички молоді та інтегрувати їх із релевантними академічними та професійними програмами. Проте, ключовою інновацією проєкту є його вплив на професійну підготовку самих фахівців (молодіжних працівників, менторів, управлінців освітніх програм).

Формування їхніх управлінських компетентностей у межах проєкту відбувається через такі методологічні підходи:

1. Перехід до дата-орієнтованого управління. Фахівці навчаються відходити від інтуїтивного консультування на користь управлінських рішень, що базуються на предиктивній аналітиці. Використання ШІ-системи дозволяє менеджерам аналізувати масиви даних щодо компетентнісних дефіцитів молоді (особливо з числа вразливих груп – молоді з особливими потребами) та стратегічно планувати освітні інтервенції.

2. Управління цифровими інноваціями. Участь у проєкті вимагає від команд з України та Молдови опанування методів імплементації складних технологічних рішень у консервативні соціальні процеси. Це формує компетентності з управління змінами, адаптації технологій та подолання цифрового розриву.

3. Розвиток цифрового лідерства та крос-секторальної взаємодії. У процесі створення ШІ-екосистеми фахівці виступають модераторами між ІТ-розробниками, освітніми закладами та молоддю. Це стимулює розвиток комунікативних управлінських навичок, необхідних для координації мультидисциплінарних та крос-культурних команд в умовах цифрової економіки.

4. Формування навичок самоуправління у цільової аудиторії. Технологія делегує частину аналітичної роботи штучному інтелекту, що дозволяє фахівцям зосередитися на розвитку в молоді компетенцій самоусвідомлення, лідерства та проактивного управління власною кар'єрною траєкторією.

Досвід реалізації проєкту «AI-Driven Career Guidance: Enhancing Youth Professional Orientation» (101246838) доводить, що інтеграція технологій штучного інтелекту є не лише інструментом оптимізації процесів профорієнтації, але й потужним каталізатором модернізації професійної підготовки фахівців. Робота з ШІ-інструментами трансформує роль молодіжного працівника чи освітянина з «транслятора знань» на «цифрового управлінця», здатного приймати стратегічні рішення на основі даних. Масштабування таких проєктів, у синергії з цілями EU Youth Strategy (2019-2027), є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу України та Молдови в умовах цифрової економіки.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПСИХОЛОГА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАПИТУ

Долгопол О.О., кандидат педагогічних наук, доцент
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-9545-2290

У сучасному суспільстві соціальний запит до психолога набуває все більшої складності та багатовимірності, охоплюючи проблеми психічного здоров'я, соціальної адаптації, професійної мобільності, наслідків кризових і травматичних подій. В умовах зростання суспільної чутливості до якості психологічної допомоги та вимог до її доказовості особливої актуальності набуває питання професійної компетентності психолога. У цьому контексті професійні компетентності (так звані жорсткі навички, хард скіли) виступають ключовим чинником ефективного реагування на соціальний запит, оскільки забезпечують наукову обґрунтованість, структурованість і результативність психологічного втручання. Тож є потреба проаналізувати роль хард скілів психолога в успішному виконанні соціального запиту та обґрунтувати їх значення для забезпечення якості професійної психологічної допомоги.

Професійні компетентності психолога становлять сукупність професійних знань, методів і практичних умінь, які забезпечують реалізацію психологічної діяльності відповідно до наукових, етичних і нормативних стандартів. Вони формуються в процесі фахової підготовки та професійного розвитку і є базою для ефективної взаємодії психолога з клієнтом, групою або спільнотою. Зупинимося на основних з них.

Володіння психодіагностичними методиками дозволяє психологу здійснювати об'єктивне оцінювання психологічного стану, потреб і ресурсів особистості чи соціальної групи. Саме на етапі діагностики відбувається конкретизація соціального запиту, його перехід від узагальнених очікувань до чітко сформульованої професійної задачі. Без розвинених діагностичних хард скілів психологічне втручання ризикує втратити точність і цільову спрямованість.

Не менш важливими є навички психологічного консультування та психокорекції, які забезпечують реалізацію соціального запиту через індивідуальні та групові форми роботи. Вони дозволяють психологу проєктувати й упроваджувати програми допомоги, спрямовані на

подолання дезадаптації, зниження рівня психологічної напруги, розвиток особистісних і соціальних ресурсів клієнтів.

Знання соціально-психологічних механізмів адаптації, ідентичності, групової динаміки, соціальних установок і стигматизації є необхідною умовою роботи з колективними та суспільними запитами. Такі хард скіли дозволяють психологу враховувати контекст середовища, у якому формується запит, та прогнозувати соціальні наслідки психологічних втручань.

Важливою складовою професійних компетентностей є методологічна компетентність, що передбачає володіння кількісними й якісними методами дослідження, аналізом даних та оцінюванням ефективності психологічних програм. Це забезпечує доказовість практики та підвищує довіру до професії психолога з боку державних, освітніх і соціальних інституцій.

Окреме місце займають юридичні та етичні знання, які регламентують межі професійної відповідальності психолога та захищають інтереси як клієнта, так і суспільства. У сучасних умовах також зростає значущість міждисциплінарних хард скілів, зокрема володіння цифровими інструментами, навичками проєктного менеджменту та роботи в мультидисциплінарних командах.

Отже, професійні компетентності психолога є визначальним чинником успішного виконання соціального запиту, оскільки забезпечують науково обґрунтоване, системне та результативне психологічне втручання. Рівень їх сформованості безпосередньо впливає на якість психологічної допомоги та її соціальну ефективність. Перспективами подальших досліджень вбачаємо розробку моделей формування й оцінювання професійних компетентностей психологів з урахуванням сучасних соціальних викликів.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дружинська К.С. здобувач вищої освіти*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах динамічних змін економічної системи, інноваційних змін та підвищеної конкуренції кадровий потенціал підприємства

* *Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент*

виступає найважливішим ресурсом, що визначає його ефективність, гнучкість і здатність до стабільного функціонування. Кадровий потенціал трактують як поєднання професійних знань, умінь, компетенцій, мотиваційних установок і особистісних характеристик персоналу, які дають змогу підприємству реалізовувати свої стратегічні завдання і забезпечувати високі показники продуктивності. Сутність і значення кадрового потенціалу в теорії менеджменту детально розглядається як ключовий фактор організаційного успіху [1].

Процес становлення кадрового потенціалу підприємства має комплексний характер та включає низку взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є дослідження актуальних потреб підприємства в кадрах, що передбачає визначення необхідної кількості, професійного рівня та компетенцій працівників у відповідності до стратегічних планів діяльності. Наступним етапом є підбір і відбір персоналу, що має забезпечити відповідність кандидата вимогам посади та корпоративним стандартам. Важливою складовою є адаптація нових працівників, що сприяє швидкій інтеграції в колектив і зниженню плинності кадрів. Паралельно здійснюється планування кар'єрного розвитку та навчання персоналу, що забезпечує безперервне оновлення знань і підвищення професійного рівня співробітників. Ці етапи формують основу для стабільного кадрового потенціалу підприємства [2].

Суттєву роль у формуванні ефективного кадрового потенціалу відіграє мотивація працівників. Мотиваційні фактори — як матеріальні, так і нематеріальні — значною мірою визначають рівень залученості працівників у виробничі процеси, їх готовність до саморозвитку, професійне вдосконалення та досягнення значних показників у роботі. На сучасному етапі розвитку, з урахування українських реалій, мотивація персоналу повинна враховувати не тільки фінансові стимули, але й можливості навчання, кар'єрне зростання, соціальні гарантії та корпоративну культуру, що підвищує загальну ефективність роботи підприємства [3].

Сучасні дослідження вказують, що кадровий потенціал не може розглядатися як статична категорія — він потребує безперервного розвитку. Розвиток кадрового потенціалу включає систематичне покращення професійного рівня персоналу за рахунок участі в навчальних програмах і практичних тренінгах, а також впровадження сучасних HR-практик, зокрема оцінювання ефективності праці, коучінгу та наставництва. Такий підхід дозволяє підприємствам реагувати на зовнішні зміни, використовувати інноваційні технології та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції або послуг [1].

Ефективне управління кадровим потенціалом також передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх елементів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу. Серед внутрішніх факторів виділяють корпоративну культуру, систему мотивації, стиль управління, можливості професійного росту та рівень комунікації між працівниками та керівництвом. Зовнішніми факторами виступають ринкові умови, технологічні зміни, законодавчі вимоги та соціально-економічні виклики. Взаємодія цих чинників формує структуру кадрового потенціалу підприємства та зумовлює можливість ефективно реагувати на зміни у середовищі [4].

Важливим напрямом управління кадровим потенціалом є інтеграція HR-стратегії з загальною стратегією підприємства. Це означає, що кадрові рішення мають базуватися на довгострокових цілях організації, сприяти досягненню стратегічних пріоритетів та забезпечувати синхронізацію між кадровими процесами та бізнес-цілями. Такий стратегічний підхід дозволяє підприємствам не лише зберігати існуючий кадровий потенціал, а й ефективно його розвивати відповідно до потреб ринку [2].

Отже, формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства виступає ключовим чинником підвищення його ефективності. Системне управління цим ресурсом дозволяє не лише забезпечити відповідність потреб виробництва кваліфікованими кадрами, а й стимулює формування умов для стабільного розвитку, інноваційної діяльності та конкурентоспроможності організації в довгостроковому періоді. Таким чином, кадровий потенціал — це не лише сукупність працівників, а стратегічний актив, що визначає майбутнє підприємства.

Література:

1. Корінь, М., Шевченко, О., & Шовкопляс, О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Бізнес-інформ, (12), 2023: 34–42. URL: https://btie.kart.edu.ua/article/view/123676

2. Чернушкіна, О. Підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств: актуальні аспекти та перспективи. Економіка і управління, (45), 2022: 55–63. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/564

3. Коваль, З., & Козуб, Ю. Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. Управління персоналом, (8), 2023: 21–29. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1007

4. Камінський, А., & Вартанова, О. Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства в умовах стійкого розвитку. Вісник Національного університету, (67), 2024: 77–85. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/30278

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ DITEL

Зубков С.О., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4892-8284
Гросул В.А., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2019-3853

Цифровізація соціально-економічних процесів актуалізує переосмислення методології професійної підготовки фахівців, оскільки традиційні освітні моделі дедалі менше відповідають динаміці сучасного цифрового середовища. У науковому дискурсі зростає увага до проблеми трансформації освітнього простору як складної соціотехнічної системи, де цифрові технології виступають не лише інструментом навчання, а й чинником зміни освітньої парадигми, ролей учасників освітнього процесу та способів конструювання знань. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження практик цифрової трансформації, що реалізуються в межах міжнародних освітніх ініціатив, зокрема проєкту DITEL (Supporting the Digital Transformation of Higher Education in Ukraine: Creating a Network of Centers for Innovative Learning and Research (101237908)), спрямованого на підтримку модернізації вищої освіти через створення центрів інноваційного навчання, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження технологічно орієнтованих педагогічних підходів.

Проблемним аспектом сучасної професійної освіти залишається розрив між декларативним впровадженням цифрових технологій і реальними змінами у змісті та методах навчання. Часто цифровізація обмежується технічним оновленням освітнього середовища, не супроводжуючись трансформацією педагогічної взаємодії, що знижує ефективність інновацій. Досвід реалізації проєкту DITEL демонструє можливість подолання цієї суперечності через інтеграцію інфраструктурних змін із методичними інноваціями та міжнародним академічним партнерством. Створення цифрових лабораторій і гібридних освітніх просторів сприяє формуванню нових освітніх практик, у яких навчання розглядається як процес спільного конструювання знань, а цифрові платформи забезпечують розширення комунікативних та дослідницьких можливостей здобувачів освіти.

Інноваційний аспект проєкту полягає у розгляді цифрової

трансформації не як сукупності окремих технологічних рішень, а як комплексного процесу зміни освітньої екосистеми, що поєднує інституційні, педагогічні та соціокультурні виміри. Аналіз впроваджених практик дозволяє трактувати центри інноваційного навчання як середовище, у якому відбувається інтеграція формального та неформального навчання, розвиток міждисциплінарної взаємодії та посилення автономності здобувачів освіти. Водночас міжнародна складова проєкту створює умови для трансферу європейських підходів до цифрової освіти та формує нову модель академічної співпраці, орієнтовану на відкритість, інклюзивність і спільне вироблення знань.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективна цифрова трансформація професійної підготовки передбачає не лише використання нових технологій, а й переосмислення педагогічної культури, зміни освітніх практик і формування нового типу освітнього середовища, у якому цифрові інструменти стають каталізатором інноваційних змін. Такий підхід відкриває перспективи для подальших досліджень, пов'язаних із оцінюванням впливу цифрових освітніх екосистем на якість підготовки фахівців та розвиток стійких моделей міжнародної академічної взаємодії.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ

Ільченко А.Є., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах трансформації ринку праці, високої конкуренції та швидких змін у соціально-економічному середовищі питання мотивації стає ключовим чинником професійного розвитку особистості. Побудова успішної кар'єри неможлива без глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, що спонукають людину до самореалізації, підвищення кваліфікації та

* *Науковий керівник – Гріднн О.В., к.е.н., доцент*

досягнення професійних цілей.

Поняття мотивації розглядається у науковій літературі як процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей, що зумовлює поведінку індивіда в професійному середовищі. Мотивація виступає головним інструментом управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки забезпечує не лише продуктивність праці, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівника на ринку праці. Теоретичною базою більшості сучасних моделей мотивації є ієрархія потреб А. Маслоу, яка пояснює, чому працівники в різні періоди життя орієнтуються на різні цілі. Відповідно до цієї теорії, мотиваційна структура людини складається з п'яти рівнів потреб [5]:

1) Фізіологічні потреби (потреби найнижчого рівня) є необхідними для виживання. Вони включають потребу в їжі, воді, захисті, відпочинку, сексуальні потреби.

2) Потреби в безпеці включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому (покупка страхового полісу або пошук надійної роботи з гарними видами на пенсію).

3) Соціальні потреби (потреби в приналежності, дружбі, любові) включають почуття приналежності до чого-небудь або кого-небудь, підтримки.

4) Потреби в повазі включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.

5) Потреби в самовираженні, самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

На думку А. Маслоу, рух від нижчих до вищих рівнів формує внутрішню мотивацію особистості. У контексті побудови кар'єри це означає, що працівник спочатку прагне стабільності й безпеки, а згодом – реалізації власного потенціалу та суспільного визнання.

Мотивація є цілісним соціально-економічним механізмом, який поєднує інтереси працівника та організації у процесі досягнення спільних результатів. Мотиваційні чинники – це сукупність зовнішніх умов, стимулів і внутрішніх спонукань, що формують готовність працівника до активної та результативної діяльності. Саме вони забезпечують стабільність професійного розвитку, кар'єрне зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці [2-3].

До зовнішніх мотиваційних чинників належать матеріальні

стимули [1; 6]: рівень заробітної плати; преміальні виплати; соціальні гарантії; комфортні умови праці; соціальні гарантії та пільги. Внутрішні мотиваційні чинники (нематеріальні стимули): визнання та відчуття значущості власного внеску у діяльність організації; створення комфортної робочої атмосфери; можливості професійного зростання та розвитку (навчання, тренінги, коучинг, менторинг); формування командного духу (team-building); визнання та нагороди за досягнення, розвиток лідерських якостей і «soft skills».

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує стійку трудову мотивацію, здатну підтримувати працівника не лише в короткостроковій, а й у стратегічній перспективі кар'єрного розвитку. Успішні організації створюють умови для професійного навчання, розвитку компетенцій, кар'єрного просування та визнання досягнень працівників, що забезпечує підвищення їхньої задоволеності роботою та лояльності до компанії. Ефективна система мотивації має бути гнучкою, індивідуалізованою та зорієнтованою на особисті потреби працівників. Її ключова мета – забезпечити гармонійне поєднання професійного саморозвитку з цілями організації. Мотивація при цьому виступає не лише інструментом управління, а й важливою складовою корпоративної культури, що підтримує ініціативність, відповідальність і прагнення до професійної досконалості [6].

Однією з ключових проблем сучасного ринку праці є дисбаланс між очікуваннями працівників і реальними можливостями професійного зростання, що часто призводить до зниження рівня мотивації, емоційного вигорання та трудової міграції. Подолання цього дисбалансу можливе завдяки створенню сприятливого середовища для розвитку кар'єрних компетенцій, участі в навчальних програмах, формуванні систем наставництва та зворотного зв'язку між керівниками і персоналом [4].

Сучасна система трудової мотивації включає не лише класичні матеріальні стимули, а й інноваційні інструменти, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Серед них: гнучкий графік роботи; корпоративне навчання та розвиток soft skills; менторинг і коучинг; програми well-being; team-building; використання цифрових HR-платформ для оцінки продуктивності та підтримки професійного розвитку. Поєднання традиційних і сучасних методів мотивації забезпечує високу продуктивність, задоволеність роботою та лояльність персоналу [1].

Висновок. Отже, у сучасних умовах трудова мотивація є ключовим чинником професійного розвитку та побудови успішної кар'єри. Ефективна система мотивації поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, забезпечує задоволення базових і вищих потреб працівника, сприяє самореалізації та підвищує продуктивність. Поєднання цих інструментів формує стійку мотивацію, підвищує задоволеність роботою та лояльність персоналу. Гнучка, індивідуалізована і комплексна система мотивації дозволяє подолати дисбаланс між очікуваннями працівників та реальними можливостями розвитку, підтримує корпоративну культуру і забезпечує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Література:

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158

2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586

4. Лозовецька В.Т. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. № 9(176). С. 44-52. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.182053
URL: http://mir.dspu.edu.ua/article/view/182053/181966

5. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. № 16. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6407.16.2017.136616
URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/136616/133626

6. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ 360 ГРАДУСІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Ісмагілов Б.С., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Метод оцінювання персоналу 360 градусів є комплексним інструментом, що дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ефективність працівника, його компетенції та поведінкові якості. На противагу традиційному оцінюванню, 360-градусна оцінка передбачає збір відгуків від колег, підлеглих, керівництва та, за потреби, зовнішніх стейкхолдерів (зацікавлених сторін), дозволяючи отримати більш повну картину сильних та слабких сторін працівника, а також виявити потреби у розвитку [1].

Основні переваги методу 360 градусів полягають у наступному [1; 5]:

– комплексність оцінки, охоплення всіх рівнів взаємодії;

– зменшення суб'єктивності оцінювання;

– сприяння розвитку корпоративної культури та підвищення мотивації;

– можливість ідентифікації потенційних лідерів і талантів;

– забезпечення зворотного зв'язку для покращення комунікацій в колективі.

Метод 360 градусів зазвичай включає стандартизовані опитувальники, які оцінюють ключові компетенції: професійні навички, комунікаційні здібності, лідерські якості, здатність до роботи в команді та відповідальність. Результати оцінювання можуть бути представлені у вигляді таблиць, рейтингових оцінок і графіків для наочності.

Таблиця 1

Основні джерела оцінки в системі 360 градусів

Джерело оцінки	Кількість оцінювачів	Призначення
Керівник	1	Оцінка загальної ефективності
Підлеглі	3-5	Оцінка комунікацій та лідерства
Колеги	3-5	Оцінка командної взаємодії
Самооцінка	1	Суб'єктивна самооцінка працівника
Клієнти (зовнішні партнери)	1-2	Оцінка якості обслуговування

Джерело: [1]

* *Науковий керівник – Гріднін О.В., к.е.н., доцент*

Як видно з даних, наведених у таблиці 1, метод оцінювання персоналу за методом 360 градусів базується на багатоканальному зборі інформації. Кожне джерело оцінки виконує окрему функцію та доповнює загальну картину професійної діяльності працівника. Оцінка з боку керівника дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей і відповідність результатів очікуванням організації. Водночас зворотний зв'язок від підлеглих дає можливість оцінити управлінські та комунікативні компетенції, стиль керівництва й рівень довіри в колективі. Оцінки колег та партнерів відображають здатність працівника до командної роботи, взаємодії та дотримання корпоративних норм поведінки. Самооцінка сприяє розвитку рефлексії, усвідомленню власних сильних і слабких сторін, а також формуванню мотивації до саморозвитку. За наявності зовнішніх клієнтів або партнерів, їхня оцінка є важливим показником якості сервісу та репутації організації. Таким чином, поєднання різних джерел оцінювання забезпечує комплексний та об'єктивний підхід до аналізу ефективності персоналу [2-3].

Зазначимо, що отримані результати оцінювання за методом 360 градусів дають змогу не лише визначити поточний рівень професійних і особистісних компетенцій працівників, але й сформувати індивідуальні плани розвитку персоналу. На основі узагальнених даних керівництво може виявити сильні сторони працівника, а також ті аспекти діяльності, які потребують удосконалення, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та створенню умов для професійного зростання. Важливою перевагою даного методу є формування культури відкритого зворотного зв'язку в організації. Працівники отримують можливість побачити власну діяльність очима різних учасників робочого процесу, що сприяє розвитку саморефлексії та відповідальності за результати праці. Водночас метод стимулює керівників до більш усвідомленого стилю управління та удосконалення комунікативних навичок [1].

Разом із тим, ефективність використання методу 360 градусів значною мірою залежить від правильності його впровадження. Необхідно забезпечити анонімність респондентів, чіткість критеріїв оцінювання та коректну інтерпретацію результатів. Недотримання зазначених умов може призвести до упередженості оцінок, недовіри з боку персоналу та зниження мотиваційного ефекту. Тому метод 360 градусів має застосовуватися не як інструмент контролю чи покарання, а як засіб розвитку персоналу [4].

Висновок. Таким чином, метод оцінювання персоналу 360 градусів є ефективним сучасним інструментом управління людськими ресурсами, що забезпечує комплексний підхід до оцінки професійних та поведінкових компетенцій працівників. Його

використання сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, розвитку корпоративної культури, покращенню внутрішніх комунікацій та зростанню мотивації персоналу. Застосування методу дозволяє організаціям своєчасно виявляти потреби у навчанні, формувати кадровий резерв і підвищувати ефективність управлінських рішень. Водночас успішне його впровадження потребує чіткої методики, прозорості процесу та орієнтації на розвиток працівників.

Література:

1. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_10

2. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706

3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472

4. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 84-96. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96
URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300

5. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_20_16

ЛІДЕРСТВО ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ: ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Касьянов М.О., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Глобальні трансформації бізнес-середовища, зумовлені цифровізацією, розвитком штучного інтелекту, автоматизацією продажів та зміною поведінки споживачів, істотно трансформують роль менеджера з продажу цифрових продуктів. Якщо раніше

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

ключовими чинниками успіху були техніки переконання та знання продукту, то сьогодні визначальним стає здатність управляти змінами, адаптувати команди до нових бізнес-моделей та формувати культуру інновацій. У сучасних умовах саме лідерство змін стає ключовою компетентністю менеджерів з продажу цифрових продуктів, оскільки забезпечує гнучкість, адаптивність та стратегічну стійкість бізнесу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності лідерства змін у діяльності менеджерів з продажу цифрових продуктів та визначення інструментів підвищення ефективності їх управлінської діяльності в умовах глобальних трансформацій.

Цифрові продукти (SaaS-рішення, мобільні застосунки, хмарні сервіси, маркетплейси, платформи автоматизації бізнесу) характеризуються швидкими оновленнями, високою конкуренцією та глобальним ринком. У таких умовах менеджер з продажу виступає не лише виконавцем планів, а лідером змін, який формує нові підходи до клієнтської взаємодії, впроваджує CRM-системи, аналітику даних, AI-інструменти та нові канали комунікації. Концептуальні засади лідерства змін були сформульовані у працях John Kotter, який обґрунтував етапність трансформаційних процесів, та Peter Drucker, що підкреслював роль управління як ініціатора інновацій. Теорія трансформаційного лідерства Bernard Bass акцентує увагу на мотиваційному та ціннісному впливі керівника на команду.

Лідерство змін – це здатність ініціювати, планувати, впроваджувати та закріплювати організаційні трансформації з метою підвищення конкурентоспроможності. У сфері продажу цифрових продуктів воно проявляється через: впровадження нових моделей продажів (subscription, freemium, value-based selling); цифровізацію клієнтської взаємодії; використання аналітики великих даних; адаптацію до міжнародних ринків; управління віддаленими командами.

Менеджер з продажу виступає агентом змін, який формує нову культуру роботи з клієнтами та сприяє інноваційності команди. На основі функціонального аналізу професійної діяльності менеджерів з продажу можна визначити основні виклики глобальних змін у цій галузі: висока швидкість технологічних оновлень; зростання конкуренції на глобальному ринку; перехід до цифрових каналів продажу; використання штучного інтелекту в аналітиці та автоматизації; зміна очікувань клієнтів (персоналізація, швидкість, сервісність). Ці фактори потребують від менеджерів розвитку стратегічного мислення, емоційного інтелекту та здатності управляти командними трансформаціями.

З урахуванням сучасних інструментів адаптивної моделі цифрової

економіки можна обґрунтувати інноваційні інструменти підвищення ефективності лідерства змін. До таких інструментів ми відносимо:

1. Стратегічні інструменти (формування візії цифрового розвитку; використання OKR та KPI для управління результатами; впровадження agile-підходів у продажах).

2. Організаційні інструменти (цифрові CRM-системи; автоматизація процесів; системи бізнес-аналітики (BI).

3. Комунікаційні інструменти (регулярні онлайн-брифінги; прозора внутрішня комунікація; мотиваційні сесії та коучинг).

4. Психологічні та мотиваційні інструменти (розвиток емоційного інтелекту; управління опором змінам; формування культури безперервного навчання).

5. Освітні інструменти (тренінги з цифрового лідерства; сертифікаційні програми; корпоративні програми розвитку).

Використовуючі наведені вище теоретичні положення можна запропонувти трирівеву модель розвитку лідерства змін:

1. *Індивідуальний рівень* – розвиток особистих компетентностей менеджера (адаптивність, стратегічне мислення, цифрова грамотність).

2. *Командний рівень* – формування культури інновацій та спільної відповідальності.

3. *Організаційний рівень* – інтеграція змін у корпоративну стратегію та бізнес-процеси.

Синергія цих рівнів забезпечує підвищення результативності продажів та конкурентоспроможності цифрових компаній.

Висновки. Лідерство змін є ключовою компетентністю менеджерів з продажу цифрових продуктів в умовах глобальних трансформацій. Воно забезпечує адаптивність, стратегічну гнучкість та здатність організації швидко реагувати на ринкові виклики. Дослідження показало, що ефективність лідерства змін залежить від поєднання стратегічних, організаційних, комунікаційних та психологічних інструментів. Запропонована модель розвитку лідерства змін дозволяє системно підвищувати результативність діяльності менеджерів, формувати інноваційне середовище та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу на глобальному ринку цифрових продуктів.

Таким чином, удосконалення лідерських якостей менеджерів з продажу цифрових продуктів є стратегічною передумовою підвищення ефективності сучасних цифрових компаній.

Література:

1. Leading Change / J. Kotter. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

2. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker. – New York:

HarperBusiness, 1999.
3. Leadership and Performance Beyond Expectations / B. Bass. – New York: Free Press, 1985.
4. Digital Transformation / T. Siebel. New York: RosettaBooks, 2019.

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ АСПЕКТ

Король Є.С., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції, цифровізації сервісів, зміни споживчих уподобань та зростання вимог до якості обслуговування. Конкурентоспроможність ресторанного підприємства визначається не лише матеріально-технічною базою чи асортиментною політикою, а й ефективністю системи управління, здатністю керівництва впроваджувати інновації та формувати професійні компетентності персоналу [1].

Інноваційні засади організації управління передбачають використання сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, маркетингових стратегій та компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу. Компетентнісний аспект управління орієнтований на розвиток управлінських, комунікативних, підприємницьких та цифрових компетентностей керівників і працівників ресторанного підприємства [2].

Актуальність дослідження підтверджується практикою діяльності Вертекслайн КР (м. Кривий Ріг), яке функціонує в умовах високої конкуренції на локальному ринку ресторанних послуг та впроваджує сучасні підходи до управління.

Метою дослідження є обґрунтування інноваційних засад організації управління ресторанним підприємством в умовах конкуренції з позицій компетентнісного підходу та аналіз їх реалізації на прикладі ТОВ «Вертекслайн КР». У процесі дослідження встановлено, що інноваційне управління ресторанним підприємством має базуватися на поєднанні організаційних, технологічних та кадрових інновацій [3]:

1. *Організаційно-управлінські інновації.* Для Вертекслайн КР

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

характерним є застосування гнучкої організаційної структури управління, що забезпечує швидке прийняття рішень, адаптацію до змін попиту та оперативне реагування на конкурентні виклики. Впровадження сучасних методів стратегічного планування, системи контролю якості обслуговування та стандартизації бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності.

2. *Цифрові інновації.* В умовах цифровізації ресторанного бізнесу важливого значення набуває використання автоматизованих систем управління (POS-систем), онлайн-бронювання, електронних меню, CRM-систем для обліку клієнтської бази та програм лояльності. Ці інструменти забезпечують оптимізацію операційних процесів, зменшення витрат і підвищення якості сервісу.

3. *Компетентнісний аспект управління.* Компетентнісний підхід передбачає формування у керівника ресторанного підприємства таких ключових компетентностей: стратегічної (здатність прогнозувати розвиток ринку та формувати конкурентні переваги); управлінської (організація роботи персоналу, контроль якості послуг); комунікативної (ефективна взаємодія з клієнтами та партнерами); підприємницької (ініціювання інновацій та управління ризиками); цифрової (використання сучасних технологій управління). Для персоналу ресторану важливими є професійна, сервісна та командна компетентності. У ТОВ «Вертекслайн КР» реалізується практика внутрішнього навчання, тренінгів із сервісу та управління якістю обслуговування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

4. *Маркетингові інновації.* Використання цифрового маркетингу, просування через соціальні мережі, співпраця з платформами доставки їжі та формування позитивного іміджу бренду дозволяють зміцнювати позиції підприємства на локальному ринку м. Кривий Ріг.

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг особливого значення набуває системне формування професійних компетентностей персоналу як ключового ресурсу підприємства [4]. Для Вертекслайн КР (м. Кривий Ріг) розвиток компетенцій працівників виступає стратегічним чинником забезпечення якості сервісу та лояльності клієнтів. Системне управління розвитком компетенцій персоналу здійснюється через внутрішнє навчання, наставництво, тренінги з сервісу та цифрових інструментів, регулярну оцінку результатів роботи. Такий підхід дозволяє підвищити професіоналізм працівників, забезпечити стабільну якість послуг та зміцнити конкурентні позиції ресторанного підприємства в умовах ринку.

Таким чином, інноваційна модель управління ресторанним

підприємством поєднує компетентнісний розвиток персоналу з цифровими та організаційними інноваціями, що забезпечує стійкість підприємства в умовах конкуренції.

Висновки. Інноваційні засади управління ресторанним підприємством є ключовим чинником його конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах. Компетентнісний підхід забезпечує системний розвиток управлінського та кадрового потенціалу підприємства. Досвід ТОВ «Вертекслайн КР» (м. Кривий Ріг) підтверджує ефективність інтеграції організаційних, цифрових і кадрових інновацій у систему управління ресторанним бізнесом.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей керівників ресторанних підприємств та їх впливу на фінансові результати діяльності.

Література:

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 304 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Цифрова трансформація управління підприємством: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.

4. Бойко М. Г., Ліпич Л. Г. Організація ресторанного господарства: підручник. Київ: Кондор, 2020. 312 с.

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

Кравченко Г.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринків, глобальними кризами, технологічними трансформаціями та зростанням конкуренції. У таких умовах особливого значення набуває якість управлінських рішень, що безпосередньо залежить від рівня управлінської відповідальності

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

менеджера. Управлінська відповідальність є комплексною характеристикою професійної діяльності керівника, що включає усвідомлення наслідків прийнятих рішень, готовність нести відповідальність за результати діяльності організації, здатність діяти в умовах ризику та невизначеності, а також етичну та соціальну зрілість управління [1]. Особливої актуальності проблема набуває в умовах глобальних економічних змін, цифровізації та зростання складності бізнес-процесів, що потребує нових підходів до формування управлінських компетентностей менеджерів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності управлінської відповідальності менеджера у процесі прийняття рішень в умовах ризику та визначення напрямів її розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності.

У процесі прийняття управлінських рішень ризик виступає невід'ємною складовою управління, оскільки жодне стратегічне чи оперативне рішення не може бути прийняте без врахування можливих втрат, альтернативних сценаріїв та невизначених факторів. [2]. Саме тому розвиток управлінської відповідальності менеджера в умовах ризику є важливим чинником ефективності організаційного управління, конкурентоспроможності підприємств та їх стійкості до зовнішніх викликів.

Управлінська відповідальність менеджера розглядається як інтегральна характеристика особистості керівника, що включає: професійну компетентність; морально-етичні якості; здатність приймати рішення в умовах невизначеності; готовність відповідати за результати діяльності; стратегічне мислення та прогнозування наслідків. Встановлено, що управлінська відповідальність має багаторівневу структуру: особистісний рівень (цінності, мотивація, етичні установки); професійний рівень (знання, досвід, компетентності); організаційний рівень (корпоративна культура відповідальності); соціальний рівень (вплив управлінських рішень на суспільство) [3].

Багатьма дослідженнями доведено, що рівень відповідальності керівника прямо впливає на якість управлінських рішень, оскільки відповідальний менеджер: глибше аналізує інформацію; враховує довгострокові наслідки; оцінює ризики системно; приймає більш обґрунтовані рішення; забезпечує контроль їх реалізації [1-3].

Основними факторами формування управлінської відповідальності менеджера є: професійна освіта та підготовка; управлінський досвід; організаційна культура підприємства; система мотивації та стимулювання; рівень автономії у прийнятті рішень; наявність механізмів оцінювання ефективності діяльності. Важливу роль

відіграє психологічна готовність керівника діяти в умовах невизначеності, толерантність до ризику та здатність до рефлексії власних управлінських дій [3].

Проаналізуємо інструменти розвитку управлінської відповідальності. На основі монографічного аналізу нами обґрунтовано комплекс інструментів розвитку управлінської відповідальності менеджерів:

1. Освітні інструменти (тренінги з прийняття рішень в умовах ризику; кейс-методи; симуляційні моделі управлінських ситуацій; бізнес-ігри);

2. Організаційні інструменти (системи делегування повноважень; KPI та система оцінювання результатів; корпоративні стандарти відповідальності; внутрішній аудит управлінських рішень);

3. Психологічні інструменти (коучинг та наставництво; розвиток емоційного інтелекту; формування стресостійкості; розвиток критичного мислення);

4. Аналітичні інструменти (методи оцінки ризиків; сценарне планування; SWOT-аналіз; системи підтримки прийняття рішень (DSS));

На цій теоретичній основі нами запропоновано інтегровану модель розвитку управлінської відповідальності менеджера, що включає три етапи: 1) усвідомлення відповідальності - формування цінностей та розуміння наслідків рішень; 2) розвиток компетентностей - набуття знань і практичних навичок управління ризиками; 3) інституціоналізація відповідальності - закріплення відповідальної поведінки в корпоративній культурі. Реалізація моделі сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності діяльності організації.

Висновки. Дослідження показало, що управлінська відповідальність менеджера є ключовим фактором ефективності прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Вона формується під впливом особистісних, професійних та організаційних чинників і має системний характер. Встановлено, що розвиток управлінської відповідальності потребує комплексного використання освітніх, організаційних, психологічних та аналітичних інструментів.Запропонована модель розвитку управлінської відповідальності дозволяє підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики діяльності організації та сформувати культуру відповідального управління. Таким чином, розвиток управлінської відповідальності менеджерів є стратегічною передумовою ефективного функціонування сучасних організацій в умовах ризику та глобальних змін.

Література:

1. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker. New York: HarperBusiness, 1999.

2. Administrative Behavior / H. Simon. New York: Free Press, 1997.

3. Thinking, Fast and Slow / D. Kahneman. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

ЛІДЕРСТВО ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Ліннік О.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасне управління в Україні орієнтується на підвищення ефективності органів виконавчої влади та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. В умовах децентралізації та розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) лідерство державних службовців стає критичним чинником, що впливає на сприйняття населення якості державного управління [1].

На прикладі Краснокутської об'єднаної територіальної громади Харківської області, де реалізуються сучасні механізми взаємодії з громадянами та прозорого управління ресурсами, спостерігається прямий зв'язок між професійним лідерством керівників та рівнем довіри населення до органів влади. Лідери, які демонструють компетентність, комунікабельність та орієнтацію на потреби громади, формують позитивний імідж органів виконавчої влади та сприяють залученню громадян до участі в управлінських процесах [2].

Сучасні дослідження в галузі публічного адміністрування підтверджують, що довіра громадян є ключовим ресурсом ефективного управління, а високий рівень управлінських компетентностей державних службовців визначає якість комунікації, прозорість процедур та соціальну стабільність у громадах [3].

Метою дослідження є визначення впливу лідерських компетентностей державних службовців на формування довіри громадян до органів виконавчої влади в умовах децентралізації на прикладі Краснокутської ОТГ Харківської області, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства в органах

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

місцевого самоврядування.

Аналіз чинного стану лідерства у Краснокутській ОТГ показав, що успішне управління громадою багато в чому залежить від професійного та етичного рівня керівників: відкритість до зворотного зв'язку, здатність приймати оперативні рішення та координація між структурними підрозділами визначають рівень задоволеності населення [4].

Визначення ключових лідерських компетентностей

Для підвищення довіри громадян критично важливими є такі компетентності службовців:

1) стратегічне планування та прогнозування розвитку громади;

2) комунікаційні навички та емоційний інтелект;

3) прозорість у прийнятті рішень та підзвітність перед громадою;

4) здатність до координації між департаментами та залучення громадян у процеси прийняття рішень;

5) аналітичні та цифрові компетентності для ефективного використання інформаційних систем управління.

Оцінка довіри громадян до органів виконавчої влади

На основі опитувань та аналізу звернень громадян Краснокутської ОТГ встановлено, що рівень довіри корелює з професійним стилем керівництва (прозорі процедури, швидке реагування на звернення та активне залучення населення до обговорення управлінських рішень формують позитивне сприйняття органів влади).

Пропозиції щодо підвищення ефективності лідерства

На основі комплексного аналізу зазначеної проблеми нами обґрунтовано такі напрями підвищення ефективності лідерства: 1) проведення регулярних тренінгів з управлінського лідерства, етики та комунікацій; 2) впровадження цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку від громадян; 3) формування системи KPI для оцінки ефективності управлінських рішень та рівня прозорості роботи службовців; 4) розробка механізмів залучення громадян до процесів планування та контролю виконання рішень органів влади; 5) створення культури відповідальності та мотивації персоналу на результат, орієнтований на інтереси громади.

Важливим елементом ефективного лідерства є компетентність у комунікаціях та цифрових технологіях, що дозволяє державним службовцям швидко обробляти звернення громадян, систематизувати інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування онлайн-платформ для обміну інформацією, електронних звернень та опитувань громадян підвищує рівень інтерактивності та залученості населення у процеси управління. Лідери, які демонструють

відкритість та доступність, формують атмосферу прозорості та підзвітності, що безпосередньо впливає на позитивне сприйняття органів виконавчої влади.

Висновки. Лідерство державних службовців є ключовим фактором формування довіри громадян до органів виконавчої влади та забезпечує ефективність управлінських процесів у громадах. Розвиток компетентностей керівників, включно з комунікативними, стратегічними, цифровими та аналітичними навичками, безпосередньо впливає на прозорість діяльності органів влади та активізацію громадян у процесах управління.

Запровадження системного підходу до навчання та розвитку лідерських компетентностей дозволяє формувати стійку довіру громадян, що є ресурсом соціальної стабільності та підвищення якості надання адміністративних послуг. Досвід Краснокутської ОТГ демонструє ефективність інтеграції компетентнісного підходу у публічне управління та може слугувати моделлю для інших об'єднаних територіальних громад.

Література:

1. Білан О. В., Козак Т. М. Лідерство в системі публічного управління: навч. посібник. Харків: ХНУ, 2020. 216 с.

2. Григоренко І. П. Довіра громадян до органів влади: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 184 с.

3. Кравченко Л. В., Сидоренко М. А. Управління місцевими громадами в умовах децентралізації: монографія. Харків: Стильна типографія, 2021. 248 с.

4. Петренко В. І. Публічне управління та розвиток лідерських компетентностей службовців. Київ: Вид-во НУП, 2019. 192 с.

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Мальонкін Є.М., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В сучасних умовах цифрової трансформації економіки ділова репутація підприємства стає стратегічним нематеріальним активом, який визначає рівень довіри клієнтів, партнерів та інвесторів. Поширення цифрових комунікацій, соціальних мереж, онлайн-платформ відгуків і

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

відкритих інформаційних ресурсів суттєво змінює механізми формування репутаційного капіталу [1]. Особливої актуальності набуває цифрове лідерство як управлінська парадигма, що забезпечує інтеграцію інноваційних технологій, прозорість бізнес-процесів і клієнтоорієнтованість. Отже, дослідження управління діловою репутацією підприємства на засадах цифрового лідерства є важливим напрямом сучасної управлінської науки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління діловою репутацією підприємства на основі принципів цифрового лідерства та аналіз їх реалізації на прикладі ТОВ «Нова пошта». Показовим прикладом ефективного управління діловою репутацією на засадах цифрового лідерства є діяльність Нова пошта - одного з лідерів логістичного ринку України. Компанія активно впроваджує цифрові сервіси, мобільні застосунки, автоматизовані термінали самообслуговування, системи електронного документообігу та CRM-рішення, що сприяє зміцненню її позитивного іміджу та конкурентних позицій [2].

Цифрове лідерство розглядається як здатність керівництва підприємства ініціювати та впроваджувати цифрові трансформації, формувати інноваційну культуру, забезпечувати відкритість комунікацій і швидку адаптацію до змін.

У ході дослідження встановлено, що ділова репутація підприємства формується під впливом таких факторів: якість послуг, рівень клієнтського сервісу, соціальна відповідальність, прозорість діяльності, інноваційність та ефективність комунікацій. Цифрове лідерство сприяє підвищенню довіри клієнтів, формуванню позитивного бренду роботодавця та зміцненню ринкових позицій підприємства. Досвід ТОВ «Нова пошта» № 106 демонструє, що системна цифрова трансформація бізнес-процесів безпосередньо впливає на зростання репутаційного капіталу.

Для Нова пошта характерними проявами цифрового лідерства є: інноваційність сервісів – розвиток мобільного застосунку, електронних накладних, автоматизованих поштоматів, систем онлайн-відстеження відправлень; клієнтоорієнтованість – оперативне реагування на звернення через цифрові канали, персоналізація послуг; прозорість діяльності – активна комунікація у соціальних мережах, публічне інформування про зміни в роботі компанії; соціальна відповідальність – участь у благодійних та гуманітарних ініціативах, що висвітлюються через цифрові платформи.

На основі досвіду роботи автора у Харківському відділені НП № 106 обґрунтовано напрями удосконалення управління діловою

репутацією в цифровому середовищі: моніторинг онлайн-відгуків і репутаційних ризиків; використання систем CRM та Big Data для аналізу поведінки клієнтів; формування єдиної цифрової стратегії комунікацій; управління кризовими ситуаціями в онлайн-просторі.

Важливим аспектом управління діловою репутацією на засадах цифрового лідерства є формування єдиної цифрової екосистеми взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті досвід Нова пошта свідчить про ефективність інтеграції внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми цифровими каналами комунікації. Використання мобільного застосунку, чат-ботів, автоматизованих сервісів підтримки клієнтів дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів, підвищувати швидкість обробки звернень та мінімізувати репутаційні ризики [3].

Особливу роль у зміцненні ділової репутації відіграє цифрова аналітика. Систематичний моніторинг показників задоволеності клієнтів (NPS), аналіз відгуків у соціальних мережах, оцінювання якості сервісу в режимі реального часу створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, цифрове лідерство передбачає не лише впровадження технологій, а й формування культури управління на основі даних (data-driven management). Крім того, цифрові інструменти сприяють посиленню внутрішньої репутації підприємства як роботодавця. Отже, цифрове лідерство виступає інтегративним механізмом управління діловою репутацією, який поєднує технологічні інновації, стратегічне бачення розвитку компанії та орієнтацію на довгострокові партнерські відносини в цифровому середовищі.

Висновки. Ділова репутація є стратегічним нематеріальним активом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність у цифровій економіці. Цифрове лідерство виступає ключовим чинником ефективного управління репутаційними процесами в умовах розвитку цифрових комунікацій.

Практика ТОВ «Нова пошта» підтверджує, що інтеграція інноваційних технологій, прозорість комунікацій та клієнтоорієнтованість сприяють формуванню стійкого позитивного іміджу компанії. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання рівня цифрового лідерства та його впливу на репутаційний капітал підприємств.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент: підручник / пер. з англ. Київ: Хімджест, 2018. 720 с.

2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Цифрова трансформація управління підприємством: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.

3. Балабанова Л. В., Кривенко О. В. Управління іміджем підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КОСМЕТИЧНИХ ПОСЛУГ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

Міщукова Д.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Якість косметичних послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності салонів краси, рівня задоволеності клієнтів та формування їх лояльності. У сучасних умовах ринку України споживачі очікують не лише професіоналізму майстрів, але й високого рівня сервісу, безпеки процедур та інноваційних підходів до обслуговування. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, онлайн-бронювання та інтеграція сучасних косметологічних технологій сприяють підвищенню якості послуг та ефективності управління салоном [1]. Показовим прикладом реалізації комплексного підходу до управління якістю косметичних послуг є DUSHA HOUSE (м. Харків), що поєднує професійний рівень персоналу з сучасними технологіями управління та клієнтським сервісом [2].

Актуальність дослідження обумовлена потребою удосконалення системи управління якістю косметичних послуг у контексті зростаючої конкуренції та вимог клієнтів до професіоналізму, безпеки та інноваційних рішень.

Метою дослідження є аналіз системи управління якістю косметичних послуг у салоні «DUSHA HOUSE», визначення ключових факторів, що впливають на рівень обслуговування, та розробка напрямів її вдосконалення на основі сучасних управлінських та цифрових технологій.

Оцінка чинної системи управління якістю послуг була здійснена на прикладі салону «DUSHA HOUSE», де застосовуються стандарти професійної косметології, регламентовані процедури обслуговування клієнтів, а також система контролю за дотриманням санітарно-

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

гігієнічних норм.

Основними інструментами управління є внутрішні стандарти роботи майстрів, контроль якості процедур та опитування клієнтів після обслуговування. На основі опитування клієнтів салону «DUSHA HOUSE» нами визначено систему ідентифікації факторів, що впливають на якість. Ключовими факторами визначено професійну підготовку персоналу, доступність та сучасність обладнання, використання сертифікованих косметичних засобів, стандарти обслуговування, а також зворотний зв'язок клієнтів [3]. Оцінка рівня задоволеності показала високу цінність оперативності сервісу та індивідуального підходу до клієнта.

Напрями вдосконалення системи управління:

1. Цифровізація процесів: впровадження CRM-систем для обліку клієнтів, автоматизованого запису, системи нагадувань про візити.

2. Підвищення кваліфікації персоналу: регулярні тренінги, майстер-класи, сертифікація фахівців.

3. Інновації в косметології: використання новітніх методик, технологій та сертифікованої продукції.

4. Моніторинг і контроль якості: систематичне опитування клієнтів, аналіз скарг та пропозицій, регулярні внутрішні аудити.

5.Маркетингові інструменти: розвиток онлайн-платформ, просування послуг у соціальних мережах, формування програми лояльності.

Система управління в «DUSHA HOUSE» поєднує компетентності персоналу, технологічні інновації та клієнтоорієнтований сервіс. Це забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів, підвищує конкурентоспроможність підприємства та зміцнює його репутаційний капітал.

Управління якістю косметичних послуг неможливе без системного розвитку компетентностей персоналу, адже саме від професіоналізму майстрів, адміністративного персоналу та керівництва залежить результативність надання послуг і задоволеність клієнтів. Компетентнісний підхід передбачає не лише володіння технічними навичками, а й формування стратегічних, цифрових та комунікативних компетентностей, що дозволяють ефективно реалізовувати стандарти якості та інноваційні підходи в обслуговуванні.

Ключові компетенції персоналу салону «DUSHA HOUSE» включають: 1) професійні компетентності; 2) комунікативні компетентності; 3) цифрові компетентності; 4) управлінські компетентності (навички планування робочого дня, управління потоками клієнтів, координації роботи команди майстрів, забезпечення

дотримання стандартів та регламентів); 5) інноваційно-підприємницькі компетентності – здатність пропонувати нові послуги, вдосконалювати технології обслуговування та брати участь у розробленні рішень.

Компетентнісний розвиток персоналу реалізується через системне навчання, внутрішні тренінги, оцінку ефективності роботи, наставництво та обмін досвідом серед працівників. Такий підхід забезпечує не лише підвищення кваліфікації, а й формування культури якості, яка стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку косметичного салону в умовах сучасного ринку.

Висновки. Якість косметичних послуг є ключовим фактором успіху салону краси та формування лояльності клієнтів. Удосконалення системи управління має базуватися на поєднанні цифрових технологій, компетентнісного розвитку персоналу та стандартів обслуговування. Досвід салону «DUSHA HOUSE» свідчить про ефективність інтегрованого підходу до управління якістю послуг у конкурентному середовищі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методик оцінювання ефективності управління якістю послуг та впливу інноваційних рішень на задоволеність клієнтів.

Література:

1. Шаповалова Н. О., Кравченко О. М. Управління якістю в індустрії краси: навч. посібник. Харків: ХНУ, 2020. 256 с.

2. Ковальчук В. І. Менеджмент сервісу та стандарти якості: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

3. Литвиненко С. П., Ткаченко Л. В. Цифрові технології у сфері послуг: монографія. Харків: Стильна типографія, 2021. 288 с.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Мосійчук Д.Т., Борисов О.А., Сухотепла С.С.,
здобувачі вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Компетентнісний підхід в HR-менеджменті полягає у системному визначенні та розвитку ключових професійних і поведінкових компетенцій працівників, необхідних для ефективного виконання

* *Науковий керівник – Гріднін О.В., к.е.н., доцент*

завдань. Він поєднує оцінку знань, умінь, навичок та соціальних якостей, забезпечуючи цільову адаптацію та професійний розвиток персоналу. Особливістю застосування цього підходу у сільському господарстві є орієнтація на практичну готовність до технологічно складних та фізично інтенсивних робіт, здатність до швидкої адаптації та ефективної командної взаємодії. Завдяки інтеграції навчання, наставництва та систем оцінки, компетентнісний підхід сприяє підвищенню продуктивності, формуванню корпоративної культури та зміцненню стратегічного потенціалу агропідприємств у сучасних умовах динамічних змін [3].

Адаптаційний процес в агропідприємствах, що побудований на компетентнісному підході, передбачає послідовне формування необхідних професійних і соціальних навичок через чітко структуровані фази. До ключових етапів належать підготовка, орієнтація на виробничому середовищі, практична інтеграція через наставництво та безпосереднє виконання технологічних завдань, а також оцінка досягнутих результатів із подальшим коригуванням навчальних планів. Ефективність процесу забезпечується використанням інструментів, зокрема таких як: практичне стажування; тематичні тренінги; симуляційні вправи та системи зворотного зв'язку. Усе це дозволяють адаптувати працівника до специфіки агровиробництва, швидко опановувати технологічно складні операції та ефективно взаємодіяти в команді. Такий підхід гарантує не лише професійну готовність персоналу, а й зміцнює його здатність до оперативного реагування на виробничі та організаційні виклики [4-5].

Сучасний аграрний сектор України перебуває у стані глибоких трансформацій, що обумовлюють потребу у переосмисленні та удосконаленні адаптаційних процесів персоналу. Основними викликами є високий темп технологічних змін, впровадження цифрових рішень та смарт-технологій, сезонна нестабільність виробництва, а також зовнішні чинники, зокрема коливання ринкових цін, зміни кліматичних умов та законодавчі трансформації.

Окремо варто виділити значний вплив війни в Україні, яка створює додаткові соціальні, економічні та психологічні ризики для працівників агропідприємств, зумовлюючи потребу у швидкій адаптації до нестабільного виробничого середовища та непередбачуваних умов роботи. Війна призвела до масової трудової міграції, руйнування логістичних ланцюгів та збільшення ризиків для безпеки працівників, що ускладнює процеси інтеграції та навчання нових співробітників. У таких умовах адаптація має враховувати не лише професійні компетенції, а й психологічну стійкість, здатність до роботи у стресових

умовах, ефективну командну взаємодію та гнучкість у виконанні виробничих завдань [4].

Перспективи розвитку адаптаційних процесів у аграрному секторі України пов'язані з інтеграцією інноваційних інструментів та індивідуалізованих програм підготовки персоналу, що враховують специфіку роботи в умовах війни та технологічних трансформацій. Серед ключових напрямів розвитку можна виділити [1-2]: впровадження цифрових симуляцій для практичного відпрацювання виробничих процесів; розширення системи наставництва та менторства; використання аналітики HR-даних для оцінки прогресу адаптації та формування цільових траєкторій розвитку компетенцій тощо. Крім того, критично важливим є розвиток «м'яких» компетенцій, таких як комунікація, самоорганізація, стресостійкість і прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, що підвищує ефективність працівників у динамічних і кризових умовах [3]. Важливою перспективою є також інтеграція принципів сталого розвитку та безпечних виробничих практик у процеси адаптації персоналу. Аграрні підприємства, що зосереджуються на екологічній відповідальності, етичних стандартах та раціональному використанні ресурсів, потребують залучення працівників, здатних поєднувати професійні навички з розумінням довгострокових стратегічних цілей підприємства. Формування таких компетенцій під час адаптації сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та забезпечує оперативну готовність до реагування на непередбачувані виклики сучасного аграрного середовища [5].

Висновок. Сучасні виклики обумовлюють необхідність розвитку гнучких, інноваційних та психологічно стійких процесів адаптації на агропідприємствах, що дозволить забезпечити швидку інтеграцію персоналу, підвищити його ефективність та стійкість, а також зміцнити стратегічний потенціал аграрного сектору в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

Література:

1. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706

2. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-

infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf
3. Літорович О.В., Карий О.І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2024. Т. 8, № 2. С. 209-217. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.209
URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf
4. Назаров Н.К., Степанова Е.Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325-331. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331
URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-325_331.pdf
5. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 62-78. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78
URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/300309/292645

ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Нагаєв В.М., доктор педагогічних наук, професор
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3130-6112
Міненко С.І., доктор філософії з менеджменту, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3033-1911
Кускова С.В., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4725-3537

Сучасні соціально-економічні умови розвитку суспільства характеризуються стрімкою цифровізацією всіх сфер діяльності, що зумовлює суттєві зміни у змісті, формах і методах управлінської праці [1]. У цих умовах зростають вимоги до професійної підготовки менеджерів, які мають володіти не лише ґрунтовними професійними знаннями, а й розвиненими управлінськими навичками в структурі управлінської компетентності – здатністю до стратегічного мислення, швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації та управління командами в цифровому середовищі [2; 3].

Традиційні підходи до формування управлінської компетентності

дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення відповідності сучасним викликам і потребам організацій. Тому, актуальною науково-практичною проблемою є обґрунтування шляхів формування управлінської компетентності менеджерів засобами цифрових технологій, що потребує комплексного дослідження та розроблення сучасних підходів до професійного розвитку управлінських кадрів в умовах цифрової трансформації.

Метою даного наукового дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз можливостей використання цифрових технологій як ефективного інструментарію формування управлінської компетентності менеджерів в умовах SMART-освітнього середовища університету.

Процес формування управлінської компетентності менеджерів нової генерації повинен ґрунтуватися на інноваційній технологічній основі [4]. Саме впровадження сучасних адаптивних педагогічних технологій має сприяти новій філософії освітянського мислення, розвитку педагогічної системи, отриманню нових здобутків не лише в освітній галузі, але як похідна – у науці, виробництві, суспільному житті. Сучасний менеджер повинен мати не лише гарну професійну підготовку, але й креативні та лідерські якості, здатність до рефлексії, самоуправління та саморозвитку, розробки методологічних основ управління процесом підготовки кадрів в умовах гуманістичної парадигми розвитку суспільства. Основою таких змін стає наукове управління освітою з урахуванням концепції цифрової педагогіки та впровадження SMART-освітніх технологій в умовах організації дистанційної форми навчання [5].

Формування управлінської компетентності менеджерів в умовах цифрових освітніх трансформацій потребує переосмислення традиційних підходів до професійної підготовки та розвитку управлінських кадрів. Управлінська компетентність розглядається як складне інтегративне утворення, що поєднує професійні знання з менеджменту, навички прийняття управлінських рішень, комунікативні та аналітичні здібності, а також ціннісно-мотиваційні й особистісні характеристики керівника [2].

З огляду на наш досвід [6], для ефективної організації професійної підготовки управлінських кадрів у SMART-середовищі необхідно спроектувати інтерактивну мережеву педагогічну технологію управління навчально-творчою діяльність (НТД) здобувачів, яка б реалізувала дидактичну модель організації дистанційного навчання на трирівневій основі: 1 рівень – управління НТД студентів в системі «педагог-здобувач»; 2 рівень – управління НТД студентів в системі

«здобувач-здобувач»; 3 рівень (інтелектуальний) – мережеве управління НТД студентів в системі «освітній SMART-комплекс-здобувач».

Управлінська компетентність у межах моделі розглядається як поєднання кількох взаємопов'язаних складників:

• ціннісно-мотиваційний – стійка мотивація до навчально-творчої діяльності, внутрішнє прийняття лідерства, готовність брати на себе відповідальність;

• когнітивно-аналітичний – знання основ лідерства, розуміння принципів управління, уміння аналізувати інформацію й робити висновки;

• діяльнісно-організаційний – здатність планувати дії, розподіляти завдання, організовувати виконання, контролювати хід і коригувати рішення;

• комунікативно-лідерський – уміння чітко й зрозуміло пояснювати завдання, слухати підлеглих, будувати довірливі стосунки в колективі, підтримувати моральний стан;

• психофізичний – вміння діяти в умовах стресу, зберігати самоконтроль, ухвалювати рішення в ситуації невизначеності, витримувати значні фізичні й емоційні навантаження;

• цифрово-технологічний – здатність ефективно використовувати засоби зв'язку, інформаційні системи, сучасні технічні засоби аналізу й підтримки управління.

На прикладі навчального процесу Державного біотехнологічного університету проаналізуємо реалізацію цифрового освітнього контенту в умовах управління процесом формування управлінської компетентності менеджерів у 2023-2025 рр. Основою технології є відповідна електронна оболонка Інтернет-ресурсу для мережевого контакту викладачів і студентів в інтерактивному режимі. Для цього університет використовує інтернет-платформу «Moodle» та «Google Meet», «Zoom» як електронну оболонку реалізації педагогічних процесів. Важливою ланкою організації дистанційної підготовки кадрів є телекомунікаційне середовище, яке включає: інформаційно-методичний та навчально-дидактичний контенти (засоби спілкування і навігації, навчання і контролю знань в режимі on-line). Освітнє SMART-середовище мережевого управління має містити блок електронного навчально-методичного комплексу на основі цифрової платформи «Moodle» (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище, надаючи доступ до матеріалів курсу та пропонуючи дискусійні форуми, чати та навчальні веб-конференції з участю викладачів і студентів.

Використання телекомунікацій у ДН надає можливості для

реалізації нетрадиційних педагогічних підходів і форм навчання, які побудовані за індивідуально орієнтованою моделлю. Суттєвим технологічним аспектом дистанційної підготовки майбутніх фахівців є розробка «Силабусів» («Syllabus» – англ.) дистанційних навчальних курсів, які являють собою технологічну карту-пам'ятку самостійного вивчення дисципліни і дозволяють здобувачам планувати особистісну стратегію самоуправління навчанням на основі принципів автодидактики.

Важливим аспектом використання цифрових технологій є можливість індивідуалізації та персоналізації професійного розвитку менеджерів. Цифрові освітні середовища дозволяють будувати індивідуальні освітні траєкторії, враховувати рівень підготовки, управлінський досвід та потреби конкретного менеджера, що позитивно впливає на формування його управлінської компетентності. Крім того, цифрові інструменти забезпечують постійний зворотний зв'язок, розвиток навичок самооцінювання та саморефлексії, які є важливими складниками управлінської зрілості.

Висновки. Формування управлінської компетентності менеджерів засобами цифрових технологій має здійснюватися на системній основі, з урахуванням компетентнісного, діяльнісного та лідерського підходів. Комплексне використання цифрових засобів у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації менеджерів забезпечує підвищення якості управлінської діяльності та відповідає сучасним вимогам розвитку організацій у цифрову епоху.

Основні напрями реалізації трирівневої педагогічної технології управління процесом формування управлінської компетентності менеджерів лежать у площині проектування таких теоретико-методичних, інформаційних, управлінських та техніко-технологічних заходів: проектування та організація освітнього SMART-середовища для мережевого онлайн-контакту в інтерактивному режимі; створення мережевої електронної бази інформаційних ресурсів; формування електронних дистанційних навчальних комплексів (ДНК) на основі електронних підручників, навчальних посібників, рекомендацій щодо самостійної та індивідуальної роботи студентів у мережевій системі; створення діагностичного SMART-комплексу на основі проектування електронної бази дистанційного контролю (електронні журнали відвідувань навчальних занять, обліку самостійної та індивідуальної роботи, тестового контролю знань); розробка нормативно-правової бази організації дистанційного навчання в умовах цифровізації педагогічних процесів.

Література:

1. Морзе Н. В. Цифрова трансформація освіти: виклики і перспективи. К.: УМО, 2020.

2. Семеріков С. О. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в освіті. Кривий Ріг, 2019.

3. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

4. Бєляєва І. А. Компетентнісний підхід у підготовці керівників: методологія та практика. Харків: Харківський національний університет, 2020. 212 с.

5. Klochko, O.V., Nagaev, V.M., Kljchko, V.I., Pradivliannyi, M.G., Didukh, L.I. (2018). Computer oriented systems as a means of empowerment approach implementation to training managers in the economic cphere. Information technologies and learning tools. Vol 68, № 6, 2018. p. 33-46. URL: https://doi.org/10.33407/itlt.v68i6.

6. Нагаєв В. М. Методологічні засади управління навчально-творчою діяльністю студентів: монографія. Харків: Стильна типографія. 2018. 151 с.

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ

Нагаєва Г.О., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-5856-2263

Сучасний розвиток суспільства, глобалізація економіки та інноваційні процеси вимагають високого рівня управлінських компетентностей у фахівців різних галузей економіки. Проблематика дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення ролі фінансової грамотності у формуванні управлінських компетентностей з метою досягнення цілей.

Фінансова грамотність у сучасному науковому дискурсі розглядається як ключова передумова досягнення фінансової сталості, оскільки охоплює систему знань, умінь і поведінкових установок, які забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами на індивідуальному та інституційному рівнях. Йдеться не лише про базові компетентності – складання бюджету, оцінювання ризиків, здійснення інвестицій, й про здатність критично аналізувати фінансову інформацію для прийняття управлінських рішень. При їх формуванні необхідно дотримуватися компетентнісного підходу, що включає

інтеграцію теоретичних знань, практичних навичок та особистісних якостей для успішної управлінської діяльності [1].

Фінансова грамотність формує здатність у майбутніх фахівців застосовувати економічні знання у реальних ситуаціях, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень. Це означає усвідомлення довгострокових екологічних, соціальних та управлінських наслідків їхніх фінансових дій.

В Україні одним із ключових кроків зі сприяння фінансовій грамотності стало затвердження Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 р. Стратегія передбачає п'ять стратегічних цілей – від базової фінансової освіти до створення сприятливої екосистеми фінансової грамотності, зокрема охоплюючи доросле населення, підприємців, внутрішньо переміщених осіб. У межах реалізації цього документа залучаються освітні установи, фінансові інституції та громадські організації з метою розбудови системи навчання та підвищення обізнаності у сфері фінансів.

У контексті трансформації глобальної фінансової системи та посилення вимог до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності особливого значення набуває питання формування компетентностей, які забезпечують інтеграцію фінансової грамотності та управління. Традиційні моделі фінансової освіти, орієнтовані переважно на формування базових знань і навичок управління особистими фінансами, виявляються недостатніми в умовах переходу до стійких економічних практик [2].

Особливої актуальності набуває проблема формування управлінських компетентностей з урахуванням фінансової грамотності, як інтегрованої характеристики готовності до реалізації складних фахових завдань. Підготовка конкурентоспроможного фахівця потребує не лише традиційного засвоєння теоретичного матеріалу, але й розвитку особистісних якостей, комунікативних навичок, підприємливості, здатності до критичного мислення, прийняття рішень, роботи в команді, а також готовності до постійного саморозвитку.

Високий рівень фінансової освіти дозволяє суб'єктам ринку не лише оцінювати ризики й доходність, але й інтегрувати у процес прийняття рішень, що сприяє розвитку фінансової сталості та соціальної відповідальності бізнесу.

Література:

1. Виговська, О. А., Кириленко, Н. П., Литвинчук, І. В. Фінансова грамотність як чинник формування управлінських рішень для сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*, № 4(114), 2025. С. 109–116.

2. Геєнко М.М,, Рибіна Л.О., Гузенко Т.С. Фінансова грамотність та професійний розвиток: ключові компоненти стратегії розвитку кадрового та інтелектуального потенціалу закладами вищої освіти. *Економіка та суспільство* Вип. 47, 2023.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Рудич І.Ю., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У контексті повномасштабного воєнного стану в Україні питання захисту навколишнього середовища набувають надзвичайної ваги. Військові дії спричиняють значні екологічні ризики – забруднення ґрунтів, водних ресурсів та повітря, руйнування природних екосистем, пошкодження інфраструктури з утворенням токсичних відходів [1]. Зокрема Лозівська міська рада (Харківська область) стикається з викликами охорони довкілля, що потребують оперативного реагування, адаптованих управлінських рішень та системної екологічної політики, здатної забезпечити як оперативний захист, так і сталий розвиток регіону. У таких умовах традиційні підходи до управління природоохоронною діяльністю виявляються недостатньо дієвими, виникає потреба в удосконаленні системи управління, впровадженні інноваційних механізмів моніторингу, взаємодії з громадськістю та міжорганізаційної координації [2].

Метою дослідження є аналіз стану системи управління захистом навколишнього середовища та екологічної політики Лозівської міської ради в умовах воєнного стану, визначення основних проблем і ризиків та формулювання пропозицій щодо її удосконалення. Лозівська громада є репрезентативним прикладом для дослідження управлінських практик захисту довкілля в умовах кризових ситуацій та обмежених ресурсів. Аналіз програм та звітів у Лозівській громаді показав, що місто має базові механізми управління екологічними процесами: програми з благоустрою, моніторинг стану атмосферного повітря, системи збору твердих побутових відходів.

Проте існує низка обмежень, пов'язаних із ресурсною

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

забезпеченістю, неконтрольованою утилізацією відходів, відсутністю комплексного моніторингу екологічних показників та недостатньою координацією між службами [3].

Воєнні дії суттєво вплинули на екологічну ситуацію та відповідну зміну пріоритетів управління (ресурси спрямовуються на безпеку та відновлення критичної інфраструктури, що зменшує увагу до довкілля), що об'єктивно зумовлює відповідні адміністративні реакції. Водночас з'явилися нові ризики: пошкодження об'єктів інженерної інфраструктури, витоки пального, утворення будівельних та небезпечних відходів. Міське управління адаптувало частину процесів, запровадивши оперативні бригади для ліквідації локальних екологічних загроз та оперативного реагування на звернення громадян.

Аналізуючи ключові проблеми в системі управління захистом навколишнього середовища регіону [2-3], нами визначено такі основні недоліки та загрози: недостатнє використання цифрових технологій для екологічного моніторингу; відсутність інтегрованої системи збору та обробки екологічних даних; низький рівень взаємодії з громадськістю щодо екологічних питань; обмежена матеріально-технічна база для вирішення кризових екологічних ситуацій.

На основі проведеного анкетування мешканців Лозівської міської ради відділом інфраструктури, захисту навколишнього середовища та екологічної політики Управління житлово-комунального господарства та будівництва Лозівської міської ради Харківської області розроблено концептуальні напрями удосконалення системи управління, які реалізують інноваційну політику регіону в умовах воєнного стану:

1- впровадження цифрового екологічного моніторингу із застосуванням геоінформаційних систем (ГІС), сенсорних мереж для вимірювання якості повітря та води;

2- створення інтегрованого екологічного порталу громади з відкритим доступом до даних моніторингу для прозорості та залучення громадськості;

3- розвиток міжвідомчої координації через створення постійно діючого оперативного штабу реагування на екологічні ризики;

4- підвищення компетентності службовців шляхом навчання з питань управління ризиками, екологічної безпеки та цифрових інструментів;

5- інформаційно-просвітницькі кампанії для мешканців щодо поводження з відходами, мінімізації забруднення та залучення до моніторингових ініціатив.

Сфера екологічного управління в Україні характеризується зростанням складності управлінських завдань, що зумовлено процесами

євроінтеграції, цифрової трансформації, післявоєнного відновлення територій та посиленням вимог до сталого розвитку. Водночас рівень управлінської компетентності посадовців часто не відповідає сучасним викликам, що проявляється у недостатній ефективності прийняття управлінських рішень, слабкій міжвідомчій координації, обмеженому використанні інструментів стратегічного планування та екологічного моніторингу. Основними проблемами є: недостатній рівень професійної підготовки; обмежений розвиток управлінських (soft) компетентностей; низький рівень цифрової компетентності; недостатня мотивація до професійного розвитку; слабка інтеграція науки, освіти та практики.

Враховуючи стратегічні орієнтири розвитку публічного управління та адміністрування в Україні пропонуємо такі заходи з підвищення управлінської компетентності посадовців [4]:

1. Удосконалення системи професійної підготовки (розроблення сучасних освітніх програм з екологічного менеджменту з урахуванням міжнародних стандартів ЄС).

2. Розвиток цифрових компетентностей (навчання використанню GIS-технологій, цифрових платформ екологічного моніторингу, систем прийняття управлінських рішень; впровадження дистанційних освітніх платформ та мікрокваліфікацій).

3. Формування лідерських та управлінських навичок (проведення тренінгів з лідерства, стратегічного планування, кризового управління та комунікацій).

4. Створення системи безперервного професійного розвитку (запровадження обов'язкових програм підвищення кваліфікації з періодичною сертифікацією компетентностей; формування індивідуальних освітніх траєкторій посадовців).

5. Посилення мотиваційних механізмів (прив'язка професійного розвитку до кар'єрного просування).

6. Інституційний розвиток екологічного управління (створення центрів компетентностей у сфері екологічного менеджменту; інтеграція екологічної політики у систему державного стратегічного планування).

Висновки. Система управління екологічною політикою Лозівської міської ради функціонує на базовому рівні, але в умовах воєнного стану вимагає адаптації до нових реалій шляхом впровадження сучасних механізмів моніторингу, координації та залучення громадськості. Використання цифрових технологій моніторингу дозволить підвищити своєчасність виявлення та реагування на екологічні загрози, а також формувати прозору систему управління.

Підвищення рівня управлінської компетентності посадовців у сфері екологічного управління є ключовим механізмом підвищення якості прийняття рішень та адаптації до ризиків, що виникають у кризових умовах. Залучення громадськості через відкриті дані, участь у моніторингових програмах та просвітницькі ініціативи сприятиме підвищенню екологічної культури мешканців та довіри до органів місцевого самоврядування.

Література:

1. Бондарчук П. І. Екологічна політика та екологічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

2. Грищенко Т. О. Управління природоохоронними процесами в умовах децентралізації. Харків: Стильна типографія, 2021. 248 с.

3. Ковальчук В. І., Марченко О. С. Цифрові технології у сфері моніторингу довкілля. Харків: ХНУ, 2020. 288 с.

4. Петренко І. В. Управління ризиками та безпека навколишнього середовища: монографія. Київ: Вид-во НУП, 2022. 276 с.

СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ РІШЕННЯ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сагачко Ю.М., кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
https://orcid.org/0000-0002-0168-266X

Трансформація управлінських компетенцій в епоху цифровізації характеризується інтеграцією нових навичок та методологій, які відповідають вимогам цифровізації, що швидко розвивається. Ця трансформація має важливе значення для менеджерів, щоб ефективно орієнтуватися в невизначеності та використовувати цифрові інструменти для покращення прийняття рішень та ефективності організації. У 2026 році трансформація управлінських компетентностей акцентує на інтеграції цифрових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), аналітика даних та автоматизація процесів, для проактивного прийняття рішень у державному та бізнес-секторах [1].

Сучасні методичні рішення включають оновлення стандартів вищої освіти за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", з фокусом на цифрові компетентності, такі як використання ШІ-інструментів та платформ для навчання [2]. Програми підвищення кваліфікації, як-от "Lean-методологія для

цифрової трансформації у публічному секторі" та "Академія ШІ для освітян від Google", розвивають навички цифрової інфраструктури, компетентностей педагогічних та управлінських працівників. У глобальному контексті фреймворки цифрової трансформації, такі як Digital Managerial Competencies (DMC), охоплюють три стовпи: технічні навички, лідерство в змінах та адаптивність, з акцентом на мікронавчання та онлайн-симуляції [3].

У публічному секторі Lean-методологія та SMART інструменти оптимізують HR-процеси, планування навантаження та аналіз ефективності. Глобальні тренди 2026 року виділяють ключові цифрові навички: ШІ, хмарні обчислення, кібербезпека, з сертифікаціями BPM для трансформації бізнес-процесів [4]. Незалежно від рівня цифрової зрілості установи, сучасний керівник повинен володіти комплексом ключових компетентностей: стратегічним мисленням, поєднаним із високою цифровою грамотністю, вмінням ефективно керувати змінами та формувати цифрову культуру, інноваційним лідерством, високою гнучкістю й адаптивністю, а також здатністю приймати обґрунтовані рішення на основі даних та аналітики [5].

Основні виклики трансформації – все ще залишається нестача цифрових компетентностей (хоча українці підвищили їх рівень з 47,5% до 57,5% за шість останніх років) та опір змінам, що здійснюється через програми управління змінами та підвищення кваліфікації. Поряд із традиційними твердими навичками (hard skills), вирішальне значення набуває розвиток **м'яких навичок** (soft skills), які забезпечують успішне лідерство в різноманітних культурних та цифрових середовищах, сприяють ефективній комунікації, командній роботі та адаптації до змін. Так попри автоматизацію та AI, upGrad Enterprise фіксує повернення базових soft skills – лідерства, комунікації й емпатії – у центр вимог бізнесу [6]. За даними Coursera у 2026 [7] році найбільше зростає попит на навички мислення, комунікації та адаптивності – саме вони визначають, чи людина зможе ефективно працювати поряд з AI.

Разом з цим, формування як твердих, так і м'яких компетентностей у цифрову епоху неможливе без використання інноваційних практик та інструментів навчання, які радикально змінюють підходи до професійної підготовки менеджерів. Перехід до таких сучасних методів дозволяє не лише передавати знання, а й формувати досвід, розвивати рефлексію, тренувати прийняття рішень у складних умовах та виховувати готовність до постійних змін рис. 1.

Водночас, попри пріоритетність цифрових компетентностей, низка авторів наголошує, що традиційні управлінські навички не втрачають своєї актуальності. Вони залишаються фундаментальними

для керівництва командами, підтримки організаційної культури, мотивації персоналу та збереження стабільності в умовах цифрової трансформації.

Рис. 1. Інноваційні практики та інструменти

Ефективне формування компетентностей у цифрову епоху неможливе в ізольованому навчальному середовищі. Тому дедалі більшої актуальності набуває екосистемний підхід, що передбачає створення цілісної цифрової екосистеми навчання та професійного розвитку.

Таким чином, оптимальна підготовка сучасного менеджера передбачає гармонійне поєднання нових (цифрових та міжкультурних) і класичних компетентностей, що дозволяє фахівцям ефективно відповідати на виклики глобального та цифрового бізнес-середовища. В той же час трансформація управлінських компетентностей вимагає інтеграції цифрової грамотності, інноваційного лідерства та адаптивності з посиленням м'яких навичок і збереженням класичних управлінських функцій.

Література:

1. НАДС за підсумками року забезпечило повне виконання річного Плану діяльності. URL: https://nads.gov.ua/news/nads-za-pidsumkamy-roku-zabezpechylo-povne-vykonannia-richnoho-planu-diialnosti

2. У 2026 році планується оновлення стандартів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для бакалаврського та магістерського рівнів. URL: https://surl.li/ahpupg

3. Grenda, D. Technological knowledge, soft skills, and management and leadership skills: three foundations of digital manager competence. J Bus Econ (2026). URL:https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x

4. 10 ключових цифрових навичок для трансформації вашої кар'єри у 2026 році. URL: https://www.simplilearn.com/digital-skills-to-transform-your-career-article

5. Торічний В. О., Ткачук Д. В., Кузь Ю. М. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми № 5 (2025). DOI: 10.70651/3083- 6018/2025.5.16
6. Traditional soft skills gain "strength" in 2026: UpGrad Enterprise Global study. URL: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/hr-policies-trends/traditional-soft-skills-gain-power-in-2026-upgrad-enterprise-global-study/articleshow/126475110.cms?from=mdr
7. Get the Job Skills Report 2026. URL: https://www.coursera.org/skills-reports/job-skills

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Твердун А.С., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні процеси децентралізації в Україні зумовили суттєве зростання ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні якісних адміністративних послуг населенню. Одним із ключових чинників ефективності функціонування системи адміністративних послуг є розвиток публічних комунікацій між органами влади та громадянами, що забезпечує прозорість управління, довіру населення та підвищення якості сервісу [1]. Особливого значення набуває удосконалення комунікаційної політики територіальних громад в умовах цифрової трансформації публічного управління, воєнних викликів та необхідності відновлення регіонів.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану системи публічних комунікацій в управлінні адміністративними послугами на регіональному рівні та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі Нововодолазької територіальної громади Харківської області.

Нововодолазька селищна територіальна громада є однією з громад з населенням близько 22 тис. осіб, що об'єднує десятки населених пунктів і активно розвиває систему адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), цифрові

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

сервіси та інформаційні ресурси громади [2]. Водночас аналіз функціонування комунікаційних механізмів показує наявність проблем, пов'язаних із доступністю інформації, цифровою інклюзивністю, якістю зворотного зв'язку та інтеграцією каналів комунікації. Зокрема, офіційні ресурси громади забезпечують інформування населення та публікацію документів, проте мають окремі технічні недоліки доступності та інклюзивності.

Публічні комунікації у сфері адміністративних послуг охоплюють інформаційні, консультативні, інтерактивні та партнерські механізми взаємодії органів влади з громадянами. В умовах децентралізації вони трансформуються від одностороннього інформування до моделі сервісно-орієнтованого управління [3].

У Нововодолазькій громаді система комунікацій реалізується через: офіційний вебсайт громади; інформаційні повідомлення та новини; діяльність ЦНАП; соціальні ініціативи та проєкти; консультаційні канали (телефон, особистий прийом); взаємодію з державними цифровими платформами. Важливим напрямом є розвиток сервісів за принципом «єдиного вікна», зокрема для ветеранів та членів їх сімей, що демонструє орієнтацію на потреби громадян. Разом з тим встановлено низку проблем: фрагментарність комунікаційних каналів; відсутність інтегрованої цифрової платформи взаємодії з громадянами; недостатній рівень цифрової доступності; обмежені можливості адаптації ресурсів для осіб з інвалідністю та людей похилого віку; недостатній розвиток двосторонньої комунікації; переважання інформаційного повідомлення над механізмами зворотного зв'язку; нерівномірність інформування населення; жителі віддалених населених пунктів громади мають нижчий рівень доступу до інформації; обмежене використання сучасних цифрових інструментів; недостатня інтеграція чат-ботів, мобільних застосунків, електронних консультацій.

Пропозиції щодо удосконалення системи публічних комунікацій: 1) створення інтегрованої комунікаційної платформи громади; 2) об'єднання вебсайту, електронних сервісів, соціальних мереж та мобільних каналів у єдину систему взаємодії з громадянами; 3) розвиток цифрових адміністративних послуг; 4) розширення можливостей електронних звернень, онлайн-консультацій, електронної черги, персональних кабінетів громадян; 5) посилення зворотного зв'язку з

населенням (електронні опитування; громадські консультації; механізми оцінювання якості послуг; платформи участі громадян).

Особливо актуальним на часі є підвищення комунікаційної компетентності працівників ЦНАП, що може бути реалізовано такими напрямами [4]: 1) проведення тренінгів з публічної комунікації, сервісної культури, кризових комунікацій та цифрових навичок; 2) адаптація інформаційних ресурсів для осіб з інвалідністю відповідно до міжнародних стандартів доступності; 3) співпраця з громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами у сфері надання адміністративних послуг; 4) впровадження комунікаційної стратегії громади; 5) формування довгострокової стратегії публічних комунікацій із визначенням цілей, каналів, індикаторів ефективності.

Висновки. Удосконалення системи публічних комунікацій у сфері адміністративних послуг є важливою умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування, якості управління та довіри населення до влади. Дослідження показало, що Нововодолазька територіальна громада має сформовану базову систему комунікацій та надання адміністративних послуг, однак потребує подальшої цифрової інтеграції, розвитку зворотного зв'язку та підвищення комунікаційної компетентності персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме: підвищенню доступності адміністративних послуг; покращенню якості взаємодії влади та населення; розвитку цифрового врядування на місцевому рівні; зміцненню інституційної спроможності територіальних громад.

Література:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова КМР від 05 серпня 2020 р. № 695, Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.

2. Офіційний сайт Нововодолазької селищної територіальної громади Харківської області. https://vodolaga-gromada.gov.ua/.

3. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. / за заг. ред. А. О. Мельниченка [Електронний ресурс]. К. : Асоціація міст України, 2016. 78 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf.

4. Євсюков О.П. Комунікативна компетентність державного службовця. Інвестиції: практика та досвід. № 1, 2014. С. 129-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_1_27.

НАТО-СУМІСНА ДИДАКТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОМАНДИРІВ ТАНКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ В УМОВАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Червоний С.О., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3764-9120

Сучасні умови збройної агресії проти України суттєво підвищили вимоги до якості управлінської діяльності командирів танкових підрозділів. Від їхніх рішень безпосередньо залежать здатність підрозділу виконати бойове завдання, збереження особового складу та техніки, ефективне використання ресурсів [1–3]. Проблема дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та побудові такої моделі формування управлінської компетентності командирів танкових підрозділів, яка одночасно відповідала б національним нормативним вимогам і була сумісною з сучасними підходами, що застосовуються в країнах – членах НАТО [1; 4].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування НАТО-сумісної дидактичної моделі, яка поєднує вимоги українських нормативних документів у сфері оборони й освіти з підходами, що застосовуються в системі підготовки офіцерів Євроатлантичного альянсу.

Освітня директива Bi-SC 075-007 та програми НАТО з розвитку оборонної освіти (DEEP) описують вимоги до структури освітніх програм, очікуваних результатів навчання, форм навчальної роботи та оцінювання в системі підготовки офіцерів [4]. Вони наголошують на переході від переважно лекційної форми до активного навчання, заснованого на аналізі ситуацій, практичних завданнях, груповій роботі й відпрацюванні взаємодії між різними категоріями військовослужбовців [5].

Відповідно, при розробленні моделі формування управлінської компетентності доцільно орієнтуватися на поєднання вимог національних документів (воєнна доктрина, стратегія воєнної безпеки, стратегічний оборонний бюлетень, стандарти вищої освіти тощо) з положеннями доктрин НАТО й освітніх директив, які задають рамку для змісту, методів і оцінювання професійної підготовки офіцерів [4; 5].

Запропонована НАТО-сумісна дидактична модель орієнтована на підготовку командира танкового взводу або роти, який здатний організувати роботу підрозділу для виконання завдань у складних умовах, швидко реагувати на зміни обстановки, підтримувати взаємодію

з іншими підрозділами та брати відповідальність за прийняті рішення [3–5]. Управлінська компетентність у межах моделі розглядається як поєднання кількох взаємопов'язаних складників (доменів):

• ціннісно-мотиваційний – стійка мотивація до служби, внутрішнє прийняття етичних норм, готовність брати на себе відповідальність;

• когнітивно-аналітичний – знання основ воєнного мистецтва, розуміння принципів застосування танкових підрозділів, уміння аналізувати інформацію й робити висновки;

• діяльнісно-організаційний – здатність планувати дії, розподіляти завдання, організовувати виконання, контролювати хід і коригувати рішення;

• комунікативно-лідерський – уміння чітко й зрозуміло пояснювати завдання, слухати підлеглих, будувати довірливі стосунки в колективі, підтримувати моральний стан;

• психофізичний – вміння діяти в умовах стресу, зберігати самоконтроль, ухвалювати рішення в ситуації невизначеності, витримувати значні фізичні й емоційні навантаження;

• цифрово-технологічний – здатність ефективно використовувати засоби зв'язку, інформаційні системи, сучасні технічні засоби спостереження й підтримки управління.

Таке структурування дозволяє чітко пов'язати окремі результати навчання, зміст освітніх модулів та інструменти оцінювання з конкретними аспектами роботи командира.

НАТО-сумісна дидактична модель передбачає взаємодію кількох блоків, кожен з яких відповідає за певний аспект підготовки:

1- цільовий блок описує очікувані результати навчання: які саме знання, уміння, якості та ціннісні орієнтації мають бути сформовані (з вимогами державних стандартів та НАТО);

2- змістовий блок визначає коло тем, які опановують здобувачі (питання управління підрозділом, планування дій, основи лідерства, психології, педагогіки, етики, а також використання сучасної техніки й інформаційних систем);

3- діяльнісно-технологічний блок описує форми й методи роботи (практичні заняття, розбір ситуацій, групові проєкти, тренування з моделюванням обстановки, комп'ютерні тренажери, навчальні ігри, тренування на місцевості тощо);

4- мотиваційно-ціннісний блок спрямований на посилення внутрішньої мотивації до професійного зростання та формування відповідального ставлення до підлеглих (наставництво, обговорення

складних моральних ситуацій, приклади з реального досвіду, рефлексивні завдання, у яких здобувачі аналізують власні вчинки й рішення);

5- організаційно-культурологічний блок стосується того, якою є освітня й підрозділова культура, у якій навчається здобувач;

6- результативно-оцінювальний блок описує систему оцінювання досягнень (вона має включати не лише письмові тести, а й спостереження за поведінкою здобувача під час практичних завдань, оцінювання підготовлених ним рішень, відгуки викладачів і товаришів по групі, самооцінку).

На основі аналізу вітчизняних і міжнародних джерел обґрунтовано комплексний підхід до формування управлінської компетентності командирів танкових підрозділів, який поєднує компетентнісний, системно-діяльнісний, аксіологічний, інтегративний та досвідний підходи й узгоджується з філософією Mission Command та основними доктринальними й освітніми документами НАТО.

Висновки. Управлінська компетентність командира танкового підрозділу розглядається як багатовимірна характеристика, що включає ціннісно-мотиваційний, когнітивно-аналітичний, діяльнісно-організаційний, комунікативно-лідерський, психофізичний і цифрово-технологічний складники, які мають формуватися у взаємозв'язку.

Розроблено концептуальну НАТО-сумісну модель формування управлінської компетентності, яка охоплює цільовий, змістовий, діяльнісно-технологічний, мотиваційно-ціннісний, організаційно-культурологічний та результативно-оцінювальний блоки, об'єднані в циклічний процес «початкова діагностика – навчально-тренувальний етап – практичний етап – підсумкове оцінювання та узагальнення досвіду».

Включення організаційно-культурологічного блоку дозволяє врахувати роль освітнього середовища та внутрішньої культури підрозділу у формуванні управлінської компетентності, що узгоджується з сучасними підходами до військового лідерства й дослідженнями впливу ціннісних чинників на ефективність управління.

Література:

1. Воєнна доктрина України. Київ: Міністерство оборони України, 2021. 48 с.

2. Богуцький, А. Підготовка офіцерських кадрів у Збройних Силах України: теорія і практика. Київ: НАОУ, 2020. 256 с.

3. Кучма, О. В. Управлінська компетентність військових керівників у сучасних умовах: методологія та технології формування. Львів: АСВ, 2022.

212 с.

4. NATO Standardization Office. AAP-06: NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). Edition 2020. Brussels : NATO Standardization Office, 2020. dl.khadi.kharkov.ua

5. NATO Standardization Office. Allied Joint Publication AJP-01. Allied Joint Doctrine. Edition E, Version 1. Brussels : NATO Standardization Office, 2022. dspace.nadpsu.edu.ua

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У Б'ЮТІ-ІНДУСТРІЇ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Шутько Д.Ю., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасна б'юті-індустрія України демонструє швидкий розвиток ринку косметичних послуг та продукції. У таких умовах успіх підприємств залежить не лише від якості продукції, але й від ефективності системи менеджменту продажів, що забезпечує конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів [1].

Аналіз практики б'юті-компаній, таких як FRC French (м. Харків), свідчить про необхідність інтеграції сучасних управлінських підходів та підвищення компетентності керівників у сфері продажів та сервісу. Особливу роль відіграє управлінська компетентність персоналу, яка включає знання маркетингових стратегій, цифрових технологій продажів, організаційних та аналітичних навичок, здатність ефективно планувати та контролювати роботу команди [2].

Удосконалення системи менеджменту продажів через розвиток управлінської компетентності забезпечує підвищення ефективності продажів, оптимізацію процесів обслуговування клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку.

Метою дослідження є вивчення системи менеджменту продажів у ТОВ «FRC French», визначення ключових компетентностей керівників та персоналу, які впливають на ефективність продажів, та розробка пропозицій щодо удосконалення цієї системи через підвищення управлінської компетентності.

Аналіз чинної системи менеджменту продажів. У компанії застосовуються стандартні процедури організації продажів, планування робочих змін та взаємодії з клієнтами.

Проте система управління ще не повністю інтегрована з

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

цифровими інструментами, що обмежує ефективність контролю та аналітики продажів.

Визначення ключових управлінських компетентностей. Аналіз діяльності персоналу показав, що для підвищення ефективності менеджменту продажів важливими є: стратегічне планування продажів та маркетингових активностей; цифрові компетентності (робота з CRM, онлайн-платформами, соціальними мережами); аналітичні навички для оцінки результатів та прогнозування продажів; лідерські та комунікативні навички для координації команди [3].

На основі аналізу відгуків клієнтів компанії FRC French (м. Харків) нами збунтовано пропозиції з удосконалення системи менеджменту продажів:

1) впровадження CRM-системи для автоматизації запису клієнтів, контролю виконання замовлень та аналітики продажів;

2) система мотивації персоналу на основі KPI, пов'язаних із кількістю та якістю продажів;

3) регулярні тренінги та підвищення кваліфікації менеджерів у сфері маркетингу, цифрових технологій та комунікації з клієнтами;

4) аналіз даних продажів для корекції маркетингових стратегій та оптимізації асортименту продукції;

5) створення командної культури та покращення взаємодії між відділами продажів, маркетингу та сервісу.

*Вплив компетентнісного підходу на результати продажів.*Розвиток управлінських компетентностей дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити час обробки замовлень, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити рівень задоволеності. Крім того, компетентнісна модель управління продажами забезпечує стійкість бізнес-процесів у динамічному конкурентному середовищі.

Особливу увагу слід приділити розвитку управлінських та комунікативних компетентностей менеджерів, оскільки саме вони визначають ефективність організації роботи відділу продажів та взаємодії з клієнтами. Впровадження регулярних тренінгів з управління командою, стратегічного планування продажів, аналітики даних та цифрових інструментів дозволяє персоналу більш оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень обслуговування клієнтів [4].

Крім того, комплексний підхід передбачає моніторинг результатів продажів та оцінку ефективності роботи персоналу за допомогою KPI, що включають кількість успішно завершених угод, середній чек, рівень задоволеності клієнтів та ефективність взаємодії всередині команди. Така систематична оцінка сприяє виявленню слабких місць та своєчасному коригуванню процесів, підвищує мотивацію працівників та формує культуру якості у відділі продажів.

Висновки. Удосконалення системи менеджменту продажів у б'юті-індустрії є стратегічною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Ключовим фактором успіху є розвиток управлінської компетентності керівників та персоналу, що включає цифрові, аналітичні, комунікативні та стратегічні навички. Інтеграція цифрових технологій, системи мотивації, навчання персоналу та аналітики продажів дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність продажів та рівень задоволеності клієнтів.

Досвід ТОВ «FRC French» демонструє практичну ефективність компетентнісного підходу у менеджменті продажів і може слугувати моделлю для інших підприємств б'юті-індустрії в Україні.

Література:

1. Петрова І. В., Сидоренко М. О. Управління продажами в індустрії краси: навч. посібник. Харків: ХНУ, 2021. 224 с.

2. Ковальчук В. І. Менеджмент сервісу та стандарти якості: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

3. Литвиненко С. П., Ткаченко Л. В. Цифрові технології у сфері послуг: монографія. Харків: Стильна типографія, 2021. 288 с.

4. Бойко М. Г., Ліпич Л. Г. Організація ресторанного та косметичного бізнесу: підручник. Київ: Кондор, 2020. 312 с.

МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Явдак К.Е., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Цифрова трансформація організаційного середовища суттєво змінює характер комунікацій між працівниками підприємств. Активне використання корпоративних інформаційних систем, месенджерів, платформ дистанційної співпраці, відеоконференцій та електронного документообігу сприяє підвищенню швидкості обміну інформацією, однак водночас створює нові ризики виникнення конфліктів у трудових колективах [1].

Цифрові комунікації характеризуються обмеженою невербальною взаємодією, високою швидкістю передачі інформації, інформаційним перевантаженням, культурною різноманітністю команд та можливістю дистанційної роботи, що підвищує ймовірність

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

непорозумінь і конфліктних ситуацій. У таких умовах традиційні підходи до управління конфліктами виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розроблення адаптивних моделей управління конфліктами, здатних враховувати цифрове середовище організації [2].

Таким чином, проблема адаптивного управління конфліктами в системі цифрових комунікацій персоналу підприємства набуває особливої актуальності в умовах глобальної цифровізації та розвитку дистанційних форм організації праці.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності адаптивного управління конфліктами в системі цифрових комунікацій персоналу підприємства та розроблення моделі його реалізації для підвищення ефективності управління організаційними взаєминами.

Теоретичні основи управління конфліктами були сформовані у працях Kenneth Thomas та Ralph Kilmann, які розробили модель стилів поведінки в конфлікті. Значний внесок у дослідження організаційних конфліктів зробив Morton Deutsch, який обґрунтував соціально-психологічну природу конфліктної взаємодії [3]. Сучасні дослідження цифрового менеджменту акцентують увагу на необхідності інтеграції технологічних інструментів у систему управління персоналом.

Теоретичний аналіз проблеми дослідження довів, що організаційні конфлікти в цифровому середовищі мають специфічні характеристики: відсутність невербальних сигналів комунікації; швидке поширення інформації; зростання ризику неправильного трактування повідомлень; анонімність або дистанційність взаємодії; високий рівень емоційної напруги; культурна різноманітність команд. Основними причинами таких конфліктів є інформаційні бар'єри, технологічні проблеми, розбіжності цінностей, неузгодженість ролей, перевантаження інформацією, недостатній рівень комунікаційної культури.

Сучасна теорія і практика конфліктології адаптивне управління конфліктами розглядає як процес гнучкого регулювання конфліктних ситуацій із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, психологічних особливостей працівників та технологічних умов комунікації. Основними принципами адаптивного управління конфліктами є: гнучкість управлінських рішень; превентивність конфліктів; цифрова прозорість комунікацій; емоційний інтелект керівника; партнерська взаємодія; швидкість реагування; безперервне навчання персоналу [4].

З урахуванням сучасних концепцій HR-менеджменту нами запропоновано модель адаптивного управління конфліктами в системі цифрових комунікацій персоналу підприємства, яка включає такі компоненти:

1. Діагностичний блок (моніторинг цифрових комунікацій; виявлення конфліктних ризиків; аналіз причин конфліктів; оцінка психологічного клімату).

2. Аналітичний блок (визначення типу конфлікту; оцінка рівня напруженості; прогнозування розвитку ситуації; вибір стилю управління конфліктом).

3. Управлінський блок (застосування стратегій вирішення конфліктів; медіація; переговори; коучинг персоналу; корекція комунікаційних процесів).

4. Цифровий блок (використання корпоративних платформ комунікації; автоматизовані системи управління персоналом; цифрові інструменти зворотного зв'язку; аналітика комунікаційних процесів).

5. Оцінювальний блок (оцінка ефективності вирішення конфліктів; аналіз задоволеності персоналу; корекція управлінських рішень; формування організаційного досвіду).

Для реалізації запропонованої моделі нами обґрунтовано комплекс інструментів підвищення ефективності управління конфліктами: 1) організаційні інструменти; 2) психологічні інструменти; 3) цифрові інструменти; 4) освітні інструменти.

Висновки. Дослідження показало, що цифровізація комунікаційних процесів суттєво трансформує природу організаційних конфліктів, що потребує впровадження адаптивних підходів до їх управління. Запропонована модель адаптивного управління конфліктами дозволяє комплексно враховувати технологічні, психологічні та організаційні фактори цифрового середовища підприємства. Встановлено, що ефективність управління конфліктами залежить від інтеграції цифрових інструментів, розвитку комунікаційної культури персоналу, підвищення емоційного інтелекту керівників та формування партнерських відносин у колективі.

Таким чином, адаптивне управління конфліктами виступає важливим чинником підвищення ефективності цифрових комунікацій персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. The Resolution of Conflict / M. Deutsch. – Yale University Press, 1973.

2. Emotional Intelligence / D. Goleman. New York: Bantam Books, 1995.

3. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument / K. Thomas, R. Kilmann. CPP Inc., 1974.

4. Digital Transformation / T. Siebel. New York: RosettaBooks, 2019.

ЗМІСТ

Секція ***Сучасний менеджмент та стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем на мікро-, мезо- та макрорівнях*** 5

Adewole Elijah Adesokan, Umer Qadir Sofi
Does digital retail weaken socioeconomic moderation? Secondary insights from India and Nigeria 6
Chaikova Kateryna, Makovoz Oksana
Sustainability reporting in modern corporate management: an information base and management decision-making tool 7
Mohylna L.M., Zhang Xinghua
Strategic management as a tool for long-term enterprise development 9
Sui, Jiajia
System-level activation of individual creative potential in entrepreneurial organizations 13
Yao Qi
Identifying and developing competitive advantages of ecosystem startups: the ecosystem advantage lifecycle approach 14
Zhao Qi
It-driven transformation of enterprise management systems: mechanisms and performance effects 16
Бабан Т.О., Мельник К.Д.
Ризики аграрного виробництва в умовах воєнної економіки 17
Божидай І.І., Джафаров Ф.
Соціально-економічні виклики як детермінанти стратегічного розвитку Харківської області 21
Божидай І.І., Кравчук М.О.
Управління мотиваційним потенціалом персоналу закладу освіти в умовах трансформації освітнього середовища 23
Божидай І.І., Рекало Д.В.
Якість бізнес-процесів як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства 26
Бондар О.В.
Вплив війни на досягнення цілей сталого розвитку 28
Віннікова В.В., Авраменко Л.В.
Основні тенденції менеджменту сфери торгівлі в умовах економічної глобалізації 31
Герасименко В.М.
Інструменти адаптації в управлінні формуванням та впровадженням стратегічного розвитку організації 33

Гіржева О.М.
Сучасний менеджмент: основні риси та вектори розвитку 35
Гужва К.М.
Роль системи менеджменту якості на сучасному підприємстві 38
Гуторов А.О.
Принципи резильєнтного розвитку аграрного сектора економіки 40
Гуторов О.І.
Інноваційний розвиток сільського господарства України: особливості та орієнтири 44
Гуторова О.О., Ульянохіна В.О.
Особливості ризику та невизначеності в діяльності сільськогосподарських підприємств 48
Дерев'янко Д.В.
Місце дистанційної роботи у структурі сучасних трудових відносин 52
Дерев'янко Д.В.
Управлінські рішення як основа координації соціально-економічних процесів 54
Дорофєєва А.О.
Корпоративне волонтерство як інструмент реалізації соціальної відповідальності 56
Ємець В.М.
Стилі лідерства в системі прийняття управлінських рішень підприємства 59
Зубаха А.
Стратегічна парадигма управління змінами в діяльності аграрних підприємств 61
Ільченко А.Є.
Управлінські рішення в забезпеченні ефективного розвитку бізнес-систем підприємства 64
Кара В.В.
Управління інноваційним розвитком аграрного сектору в умовах цифрових змін 67
Крамаренко К.М.
Аналітичні інструменти дослідження фінансово-економічної безпеки в умовах нестабільності 70
Краснощок К.
Розвиток системи управління підприємством у цифровому середовищі 73
Кременця А.А.
Інформаційне забезпечення управлінської діяльності підприємства в умовах цифрових змін 75

Кузьменко М.А.
Управління якістю товарів і послуг у підприємстві 77
Кулікова В.О.
Земля як об'єкт управління в системі сільськогосподарського виробництва 80
Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В.
Інтегрована звітність як інструмент підвищення корпоративної прозорості в умовах цифрової трансформації 83
Литвиненко С.В., Корченко Д.О.
Формування іміджу організації як фактору її конкурентоспроможності 87
Лісніченко О.О., Веклич Д.М., Сідак І.В.
Корпоративна культура як фактор реалізації стратегії сталого розвитку в умовах цифрової трансформації 89
Лук'янова Н.О.
Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів 92
Мащенко В.Ю.
Система TQM (Total Quality Management) в українському бізнесі 94
Медкова Д.М., Андросова Т.В.
Можливості та напрями інтеграції України до міжнародних транспортно-логістичних мереж 98
Міхнєва П.В.
Управління масштабуванням бізнесу у компаніях 102
Мухін В.А.
Методичні засади періодизації розвитку сільського господарства України в умовах невизначеності 106
Ободець В.С.
Значення людського капіталу в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями 107
Онокієнко Т.С.
Ефективність менеджменту компанії: наукові підходи до сутності поняття 110
Петров В.М., Навроцький Я.Ф., Сіманова І.П.
Методичні підходи до обґрунтування оптимальних розмірів сільськогосподарських підприємств 113
Сєргєєв О.М., Власенко А.Д.
Управлінські технології як інструмент обґрунтування адміністративних рішень 117
Тараненко Я.І. Лега О.В.
Екологічні та соціальні аспекти управління ланцюгами постачання у забезпеченні сталого розвитку підприємства 119

Таранцова Т.В.
Управління фізичною культурою і спортом у медійному та цифровому вимірах 123
Ткаченко О.П., Жеребцова Е.О.
Особливості організації праці менеджера в умовах нестабільності та криз 125
Ткаченко О.П., Кравчук А.О.
Вплив адаптивного лідерства на формування стійкості підприємства 129
Ткачова С.С., Безкровний М.О.
Консалтингові компанії в Україні: оцінка конкурентоспроможності 133
Ткачова С.С., Васильєв В.Г.
Система менеджменту продажів у компанії «Metro Україна» 137
Ткачова С.С., Васильєв В.Г.
Напрями розвитку системи менеджменту продажів у компанії «Аврора» 141
Ткачова С.С., Краснорyцький Д.С.
Результативність системи управління персоналом у компанії 144
Ткачова С.С., Краснорyцький Д.С.
Корпоративний менеджмент, що формує стійкі конкурентні переваги для бізнесу 148
Турчіна С.Г.
Міжнародна торгівля в умовах війни: значення менеджменту та управління проектами 152
Храпач К.Г., Воронкова А.А., Чуйко Н.В.
Розвиток лідерських якостей у здобувачів освіти 155
Чайка Д.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації 159
Черторижський В.М.
Функціональні співтовариства як виняткова форма європейського досвіду щодо розвитку міжнародного територіального співробітництва у контексті євроінтеграції 161
Чуйко Н.В., Воронкова А.А., Храпач К.Г.
Управління часом як фактор особистої та професійної ефективності 165
Шалікадзе С.В.
Управління ризиками в забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства 168
Шаповал О.А.
Аналіз особливостей сучасного HR-менеджменту 170

Яцун Л.М.
Агропродовольчі кластери в стратегіях соціально-економічного розвитку 172

Секція ***Інновації, інвестиції та цифрові технології в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів економічних відносин*** 177

Андрієнко В.О., Лега О.В.
Податковий супровід в умовах цифрової трансформації 178
Андросова Т.В., Кулініч О.А., Дзюба В.С.
Трансформація виробничих систем у контексті переходу до четвертої промислової революції 181
Антощенкова В.В., Глянь Т.І.
Виклики та можливості прибутковості сільськогосподарських підприємств в умовах зміни клімату 184
Бабак Є.В., Долгопол О.О.
Трансформація організаційної культури в умовах цифровізації: психологічний вимір управління розвитком 188
Бабан Т.О., Яновська В.П.
Формування та відтворення необоротних активів промислових підприємств в умовах війни 190
Бєлоконева О.О.
Стартап Preply як складова світової освітньої екосистеми 192
Біла А.С.
Організаційна структура, етапи та ризики проєктного управління створенням вебсайту сервісного центру 196
Божко М.І.
Цифровізація операційних процесів як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства 198
Вірич І.В.
Цифровізація у воєнній сфері як об'єкт публічного управління 202
Горбатюк Л.М., Кулманаков Д.О., Томаєв Г.Е.
Агропромисловий комплекс України: економічна стійкість та можливості індустріалізації в умовах війни 204
Дубова Л.М.
Механізми публічного управління інформаційним забезпеченням державних медичних послуг 207
Заїка О.В.
Штучний інтелект як чинник трансформації управлінських рішень у сучасних організаціях 209

Козирев А.С.
Технологічне планування витрат як основа інвестиційних рішень у сільськогосподарському виробництві 212
Коненко В.В., Рудаченко О.О.
Моделювання бізнес-процесів підприємствав умовах цифровізації 214
Кононенко Д.В.
Комплексна методика ідентифікації та стратегічної фільтрації можливостей цифрової трансформації бізнес-моделей підприємства 217
Кузьменко М.А.
Організаційна та стратегічна гнучкість у системі управління конкурентоспроможністю підприємства 219
Кушніков В.В.
Інформаційна безпека суспільства і держави 223
Ладижинський І.В., Онегіна В.М.
Інноваційні технології використання вторинних енергетичних ресурсів кондитерських підприємств у становленні циркулярної економіки 225
Лебедченко В.В.
Основні ризики використання інноваційних технологій у цифровій економіці 229
Міщенко В.Ю.
Інноваційний потенціал підприємства та його вплив на стратегічне планування розвитку 232
Моісєєва Н.І., Варипаєв О.М.
Трансформація управлінських стратегій в умовах нової цифрової онтології та генеративного штучного інтелекту 235
Мотонаха В.Ю.
Інноваційні підходи до управління виробництвом продукції рослинництва в умовах технологічного оновлення 239
Мотонаха В.Ю.
Управління інноваційним розвитком аграрного виробництва 241
Пакуліна А.А., Сергієнко А.А.
Логістичні інновації як фактор підвищення конкурентних переваг підприємств 244
Пакуліна А.А., Скрильова А.М.
Модернізація логістичних стратегій підприємств в умовах посилення конкуренції 248
Пакуліна А.А., Чорнобай О.М.
Інноваційні логістичні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємств 252

Рижков Б.В., Теличко О.В.
Управління інноваційними проєктами в рослинництві на сільськогосподарському підприємстві 255
Сисоєва С.І.
Специфіка механізмів державного управління в туристичній індустрії 258
Сніжко Л.А.
Інновації в управлінні якістю як запорука забезпечення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств 260
Ткаченко А.В.
Резерви зниження собівартості агропродукції в умовах дефіциту ресурсів 264
Холодок В.Д.
Особливості державного управління в туристичній індустрії 268
Шовкун-Заблоцька Л.В., Шовкун З.М.
Інноваційні засади формування конкурентоспроможності підприємства 270

Секція ***Облік, аналіз та фінансовий контроль як інструменти ефективного управління економічними процесами*** 273

Zaika S., Skudlarski J.
The place of management diagnostics in the system of management decision-making in an enterprise 274
Бержанір І.А.
Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки 277
Власенко А.Д.
Теоретичні засади аналізу фінансових результатів і рентабельності діяльності підприємств аграрного сектору 279
Гавриленко Н.В.
Застосування штучного інтелекту в обліку та оптимізації бізнес-процесів 282
Гамаюнова В.В., Бакланова Т.В.
Економічна ефективність вирощування гібридів кукурудзи різної групи стиглості за застосування позакореневого підживлення 286

Левицька Н.М.
Сучасні підходи до управлінської діагностики в діяльності медичних установ 289
Мещеряков В.Є., Гарькава М.А.
Аналіз економічної ефективності аграрного сектору України в сучасних умовах 291
Остапенко Р.М., Бірченко Н.О.
Цифрові технології в обліку та аналізі: формування етичної та ефективної поведінки здобувачів 295
Павлючок Т.А.
Бухгалтерський облік для управління торгівельним процесом: проблеми застосування 302
Растворцев Р.А., Хіменес Х.Р.
Соціально-економічні аспекти розвитку гольф-індустрії в Україні 305
Сіренко І.О., Лега О.В.
Оптимізація матеріальних потоків у контексті ESG-стратегій підприємства 308

Секція ***Маркетингові стратегії та управління комунікаціями в умовах глобалізації та цифрової трансформації*** 312

Adewole Elijah Adesokan
Entrepreneurial financial literacy and sustainable development of family-owned SMEs in Liberia: a comprehensive literature review 313
Umer Qadir Sofi
Self-control, present bias, and over-indebtedness among young adults: an economic framework 314
Бєляєв О.І.
Еволюція концепцій управління маркетинговою політикою в сучасних умовах розвитку бізнесу 315
Віленський Н.О.
Маркетингові комунікації в цифровому просторі та їх вплив на формування бренду 319
Вовака Е.В.
Управління конфліктними ситуаціями в організаціях у контексті розвитку комунікацій 321

Глазунова А.П.
Брендинг як складова управлінських рішень у сучасному бізнесі 323
Гуменюк А.В.
Маркетингові інструменти в системі діджитал-комунікацій 325
Клібайс Т.В.
Особливості відносин довіри-недовіри між соціальними суб'єктами в процесі міжособистісної комунікації 327
Пакуліна А.А., Веденьєва Д.А.
Персоналізація як чинник підвищення ефективності маркетингових комунікацій 330
Пакуліна А.А., Веденьєва Д.А.
Вибір бренду: що насправді впливає на рішення споживача 333
Пакуліна А.А., Кропивка В.О.
Нейромаркетинговий вплив короткоформатного відео на поведінку споживачів та розвиток соціальної комерції 336
Пакуліна А.А., Кропивка В.О.
Персоналізація реклами як засіб підвищення ефективності взаємодії з клієнтами 339
Пакуліна А.А., Чорнобай О.М.
Еволюція концепції особистого бренду в умовах цифрової економіки 341
Пакуліна А.А., Сергієнко А.А.
Маркетинг сталого розвитку: екологічна відповідальність бізнесу 345
Пакуліна А.А., Сергієнко А.А.
Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент формування довіри до бренду 349
Пакуліна А.А., Сергієнко А.А.
Управління клієнтським досвідом як ключовий фактор успіху бренду 353
Пакуліна А.А., Сергієнко А.А.
Психологічні аспекти емоційного брендингу в системі маркетингових комунікацій 357
Пакуліна А.А., Скрильова А.М.
Платформа TikTok як канал комунікації з аудиторією малого бізнесу 361
Пакуліна А.А., Чорнобай О.М.
Ціннісна складова особистого бренду в контексті сталого розвитку 364
Шептуха О.М.
Маркетингові комунікації в умовах цифровізації 366

Секція ***Інноваційні технології та сталий розвиток у сфері гостинності й туризму*** 368

Alla Iljina, Akhmadjon Yusupov
The impact of the sharing economy on tourist accommodation preferences: a case study of Spain 369
Jing Zeng
Digital tourism and high-quality development of the tourism industry: an economic mechanism analysis based on Zhangjiajie, China 371
Kharchevnikova L.S., Yemets V.M.
Innovative technologies in tourism development under contemporary transformations 373
Григорян О.В.
Впровадження італійського підходу у сфері гостинності й туризму в Україні в умовах глобальних трансформацій 375
Даниленко В.В.
Інтерпретованість рекомендацій у туристичних системах 379
Ільїна М.В.
Особливості ведення туризму на території транснаціональних природних парків 381

Секція ***Державне регулювання та публічне управління в контексті соціально-економічного розвитку*** 385

Dreval Y., Zaika S.
The innovative aspect of modern concepts of public administration 386
Nedelcu Ana
Road fund underfinancing and strategic policy gaps in the Republic of Moldova: evidence from transport strategy implementation and reform 389
Tofan Tatiana Mihailovna
The role of regional development policy in the socio-economic development of the Republic of Moldova 393
Ажажа М.А., Дашков А.О., Цикін Д.С.
Теоретичні засади фінансово-економічної спроможності територіальних громад у контексті розвитку публічно-приватного партнерства 401
Божидай І.І., Тютюник Є.О.
Соціально-економічні виклики як детермінанти стратегічного розвитку Харківської області 405

Вінницька О.А.
Фінансова автономія територіальних громад у системі публічних фінансів України 409
Віннікова В.В., Таран О.М.
Публічне управління в сфері національної безпеки України 411
Ворон Д.М., Сивохіп А.А.
Світові тенденції та практика стратегічного планування розвитку територій 414
Грідін Д.В.
Вплив громадських ініціатив на формування економічної культури населення України 418
Даудова Г.В., Гончаренко М.Д.
Механізми забезпечення фінансової стійкості житлово-комунальної сфери в умовах воєнного стану 421
Квіт В.Г., Ткаченко К.В.
Інноваційні підходи в залученні громади до процесів планування розвитку територіальних громад 425
Коваленко М.М.
Запобігання корупції у сфері публічних закупівель за умов функціонування цифрового середовища 429
Кулініч О.А., Челомбитько П.П.
Варіативність моделей міжнародного корпоративного управління 437
Мельніков М.В., Кулініч О.А.
Стратегічні пріоритети розвитку глобальних транспортно-логістичних мереж в умовах нестабільності 441
Метченко В.Л., Копаєв С.С.
Публічне управління екологічною безпекою на засадах сталого розвитку 443
Пасемко Г.П.
Поняття права інтелектуальної власності в Україні та його джерела 447
Половко Д.І., Ясенко В.Ю.
Стратегія розвитку громад під час воєнного стану 451
Проценко Є.Д., Ільченко Д.В.
Стратегічне управління сталим розвитком територій 453
Сікало М.В.
Інституційні механізми державного регулювання цифровізації агропромислового комплексу в контексті соціально-економічного розвитку 457
Смігунова О.В., Богомолова К.С.
Доброчесність як моральний принцип державного службовця 461

Тарабан С.В., Жилінський І.В.
Управління освітнім розвитком громади на основі прогнозних моделей соціально-демографічних показників 465
Таран О.М.
Публічне управління як стратегічний інструмент розвитку територій 469
Тереняк Л.В.., Веклич М.М.
Роль відкритих інновацій у посиленні прозорості та підзвітності органів публічної влади 472

Секція ***Професійна підготовка фахівців в умовах цифрової економіки: сучасні підходи та методи формування управлінських компетентностей*** 475

Obodets V.S.
Management decisions in working with staff of physical culture and sports organisations in the digital economy 476
Felicia Petrea
Competency-bases management in the age of ai: a skills-first approach to sustainable organizational performance 478
Umer Qadir Sofi
Stimuli reimagined: a comparative analysis of impulse buying drivers in Indian physical and digital retail pre- and post-pandemic 479
Zaika S., Skudlarski J.
The role of smart educational technologies in the development of the modern educational environment 480
Безнос Є.О.
Управління якістю професійної підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в контексті формування їх міжкультурної комунікативної компетентності 483
Бержанір А.Л.
Шляхи підвищення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти у сфері майбутньої управлінської діяльності 486
Бернацький О.Є.
Модель цифрової компетентності менеджерів ЗЕД в системі господарського механізму управління реалізації сільськогосподарської продукції 489
Будкевич В.
Компетентнісно-орієнтований освітньо-професійний континуум підготовки магістрів права у Великій Британії (1990-ті рр.): управлінські уроки для професійної освіти 491

Вашечко С.С.
Розвиток управлінських компетентностей менеджерів аграрних формувань в умовах цифровізації HR-менеджменту 493
Вдовіченко Д.О., Мащенко К.І., Сухотепла С.С.
Перспективи розвитку систем оцінювання персоналу в агропідприємствах через впровадження HR-аналітики 496
Вейландє Л.В.-В.
Розвиток лідерського потенціалу вчителя в цифровому освітньому середовищі нової української школи 498
Грідін О.В.
Проблеми та перспективи застосування базових підходів до формування управлінських компетентностей в умовах цифровізації 503
Гросул В.А., Зубков С.О., Серік М.Л.
Інноваційні методи формування управлінських компетентностей в умовах цифрової економіки: досвід реалізації проєкту програми Еразмус+ AI-DCG 507
Долгопол О.О.
Професійні компетентності психолога як чинник ефективного виконання соціального запиту 509
Дружинська К.С.
Формування та розвиток кадрового потенціалу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства 510
Зубков С.О., Гросул В.А.
Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців у закладах вищої освіти: досвід реалізації міжнародного проєкту DITEL 513
Ільченко А.Є.
Мотиваційні чинники побудови успішної кар'єри 514
Ісмагілов Б.С.
Особливості використання методу 360 градусів для оцінювання персоналу 518
Касьянов М.О.
Лідерство змін у діяльності менеджерів з продажу цифрових продуктів: інструменти підвищення ефективності 520
Король Є.С.
Інноваційні засади організації управління ресторанним підприємством в умовах конкуренції: компетентнісний аспект 523
Кравченко Г.В.
Розвиток управлінської відповідальності менеджера у процесі прийняття рішень в умовах ризику 525

Лінник О.В.
Лідерство державних службовців як чинник формування довіри громадян до органів виконавчої влади 528
Мальонкін Є.М.
Управління діловою репутацією підприємства на засадах цифрового лідерства (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА») 530
Міщукова Д.А.
Управління якістю косметичних послуг та напрями її вдосконалення в системі розвитку ключових компетенцій персоналу 533
Мосійчук Д.Т., Борисов О.А., Сухотепла С.С.
Особливості та передумови застосування компетентнісного підходу професійної адаптації працівників агропідприємств 535
Нагаєв В.М., Міненко С.І., Кускова С.В.
Технологічні основи формування управлінських компетентностей менеджерів в умовах цифрових трансформацій 538
Нагаєва Г.О.
Фінансова грамотність у формуванні управлінських компетентностей фахівців 542
Рудич І.Ю.
Удосконалення системи управління захистом навколишнього середовища та інновацій екологічної політики регіону в умовах воєнного стану 544
Сагачко Ю.М.
Сучасні методичні рішення щодо трансформації управлінських компетентностей в епоху цифровізації 547
Твердун А.С.
Удосконалення системи публічних комунікацій в управлінні адміністративними послугами на регіональному рівні 550
Червоний С.О.
НАТО-сумісна дидактична модель формування управлінської компетентності командирів танкових підрозділів в умовах професійної підготовки 553
Шутько Д.Ю.
Удосконалення системи менеджменту продажів у б'юті-індустрії через розвиток управлінської компетентності персоналу 556
Явдак К.Е.
Модель адаптивного управління конфліктами в системі цифрових комунікацій персоналу підприємства 558

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

МАТЕРІАЛИ X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Державний біотехнологічний університет

Відповідальна за випуск – ***Ю.М. Сагачко***

Редактори: ***С.О. Заїка, В.М. Нагаєв, О.В. Грідін***

Підписано до друку 2.03.2026.
Формат 60 × 84 $^{1}/_{16}$. Папір офсетний.
Гарнітура Garamond. Офсетний друк.
Умовн. друк. арк. – 35,94. Наклад – 300 прим.

Видавництво ТОВ «Стильна типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42
E-mail: zebraprint.zakaz@gmail.com
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.