



www.economics.net.ua

ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Devoted to the memory of Professor
Prodius Ivan Prokopovych

1936 – 2012

May 26, 2026, Odesa, Ukraine



XV

International
Scientific Conference



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМЕНІ І.П. ПРОДІУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ

- ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»
- ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
- НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМ. АДМІРАЛА МАКАРОВА
- ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
- ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА
- НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
- ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
- НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
- ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЮБЛІНСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» (ПОЛЬЩА)
- КРАКІВСЬКИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. СТАШИЦА (AGH, ПОЛЬЩА)
- УНІВЕРСИТЕТ ПОРТСМУТА (ВЕЛИКОБРИТАНІЯ)
- КАЗАХСТАНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ІМ. К. КУЛАЖАНОВА (КАЗАХСТАН)
- УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЯНОША ФОН НЕЙМАНА (УГОРЩИНА)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
I.P. PRODIUS DEPARTMENT OF MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL

- STATE ORGANIZATION "INSTITUTE OF MARKET AND ECONOMIC & ECOLOGICAL RESEARCHES OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF UKRAINE"
- ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
- ADMIRAL MAKAROV NATIONAL UNIVERSITY OF SHIPBUILDING
- SIMON KUZNETS KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY OF ECONOMICS
- NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV-MOHYLA ACADEMY
- ODESA I. I. MECHNIKOV NATIONAL UNIVERSITY
- KHMELNYTSKYI NATIONAL UNIVERSITY
- LVIV POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
- POLITECHNIKA LUBELSKA (POLAND)
- AGH UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (POLAND)
- UNIVERSITY OF PORTSMOUTH (UNITED KINGDOM)
- K. KULAZHANOV KAZAKH UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND BUSINESS (KAZAKHSTAN)
- JOHN VON NEUMANN UNIVERSITY (HUNGARY)

МАТЕРІАЛИ XV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА
ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

26 травня 2026 р.

Продіусу Івану Прокоповичу присвячується

ОДЕСА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»
2026

XV INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE

**«ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT
THEORY AND PRACTICE»**

May 26, 2026

Devoted to the memory of Prodius Ivan Prokopovych

ODESA
ODESA POLYTECHNIC NATIONAL
UNIVERSITY
2026

Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Матеріали XV Міжнародної наукової конференції. 26 травня 2026, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 220 с.

У збірнику наведені матеріали, які докладалися на XV Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 26 травня 2026) висвітлюються результати науково-методичної роботи Національного університету «Одеська політехніка» та інших закладів вищої освіти України та зарубіжжя з питань сучасних тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту, управління персоналом в сучасних умовах, інноваційних методів управління виробництвом та кластерної форми організації підприємств як головного напрямку регіонального розвитку

Actual problems of management theory and practice: XV International Scientific Conference. May 26, 2026, Odessa Polytechnic National University. Odessa, Ukraine. 220 p.

The collection contains materials presented at the XV International Scientific Conference "Actual Problems of Management Theory and Practice" (National University "Odessa Polytechnic", Odessa, May 26, 2026). It highlights the results of the scientific and methodological work of the National University "Odessa Polytechnic" and other higher education institutions of Ukraine and abroad on the issues of current trends in the development of management theory and practice, personnel management in modern conditions, innovative methods of production management, and the cluster form of enterprise organization as the main direction of regional development.

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

Редакційна колегія:

Голова	–	Оборський Г.О., д.е.н., проф.
Співголови	–	Філіппова С.В., д.е.н., проф.
	–	Продіус О.І., д.е.н., проф.
Головний редактор	–	Філіппов В.Ю., д.е.н., проф.
Учений та технічний секретар	–	Лук'янчук О.М., ст. викладач

Члени програмного комітету:

- Буркинський Б.В., д.е.н., проф.
- Балан О.С., д.е.н., проф.
- Ковтуненко К.В., д.е.н., проф.
- Кузнецова І.О., д.е.н., проф.
- Погорелова О.В., д.е.н., проф.
- Лепейко Т.І., д.е.н., проф.
- Масленніков Є.І., д.е.н., проф.
- Храпкіна В.В., д.е.н., проф.
- Рудніченко Є.М., д.е.н., проф.
- Кузьмін О.Є., д.е.н., проф.
- Слонєц Й., д.е.н., проф.
- Башинська І.О., д.е.н., проф.
- Сагітова Р., PhD.
- Гордєєва Е.А., PhD.
- Калман Б.Г., PhD.

Інформаційне-організаційне забезпечення:

- Янгүлов Е.П., PhD

PROGRAM COMMITTEE

Editorial Board:

Chair	–	Oborskyi, H.O., Professor, DTech
Co-Chairs	–	Filyppova, S.V., Professor, DEcon
	–	Prodius, O.I., Professor, DEcon
Chief Editor	–	Filippov, V.Y., Professor, DEcon
Scientific and Technical Secretary	–	Lukianchuk, O.M., senior lecturer

Members of the Program Committee:

- Burkynskyi, B.V., Professor, DEcon
- Balan, O.S., Professor, DEcon
- Kovtunencko, K.V., Professor, DEcon
- Kuznetsova, I.O., Professor, DEcon
- Pohorielova O.V., Professor, DEcon
- Lepeiko T.I., Professor, DEcon
- Maslennikov E.I., Professor, DEcon
- Khrapkina V.V., Professor, DEcon
- Rudnichenko Ye.M., Professor, DEcon
- Kuzmin O.E., Professor, DEcon
- Sloniets I., Professor, DEcon
- Bashynska I.O., Professor, DEcon
- Sagitova R., PhD
- Gordeeva E.A., PhD
- Kalman B.H., PhD

Information and organizational support:

- Yangulov E.P., PhD



Всі матеріали проходять внутрішню перевірку на актуальність та унікальність. Програмний комітет намагається підтримати високу якість опублікованої інформації, проте погляди, висловлені в публікаціях, безпосередньо є позицією авторів. Повну відповідальність за достовірність, зміст, орфографію та якість поданих матеріалів несуть автори та їх наукові керівники. Матеріали друкуються мовами оригіналів.



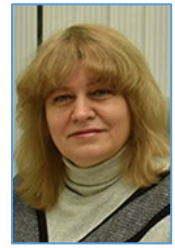
All materials undergo an internal check for relevance and uniqueness. The Program Committee strives to maintain high-quality published information; however, the views expressed in the publications directly represent the authors' positions. The authors and their academic advisors bear full responsibility for the accuracy, content, spelling, and quality of the materials provided. The materials are printed in their original languages.



**Шановні учасники
наукової конференції
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»!**



**Dear participants
of the scientific
conference
"Actual problems
of management theory
and practice"!!**



*Вітаємо вас з нагоди
цієї важливої наукової події!*

*We welcome you on the occasion of this
significant scientific event!*

Щиро вітаємо вас на XV Міжнародній науковій конференції, присвяченій актуальним проблемам теорії та практики менеджменту. Сьогодні ми зібралися разом, щоб об'єднати науковий і практичний досвід, обговорити сучасні виклики управління та дослідити нові підходи до розвитку управлінських систем в умовах нестабільності, цифрових трансформацій і соціально-економічних змін.

Останні роки стали непростим випробуванням для української науки, освіти та професійної спільноти. Війна, безпекові ризики та економічні труднощі суттєво ускладнили роботу науковців і практиків. Водночас саме ці виклики продемонстрували силу професійної єдності, здатність до адаптації та важливість спільного пошуку ефективних рішень. У 2026 році ми продовжуємо працювати в складних умовах, але разом залишаємося сильнішими та продовжуємо формувати нові підходи до розвитку управління, економіки та суспільства.

Конференція є простором для обміну думками, народження нових ідей та формування бачення майбутнього. Саме тут ми маємо можливість поєднати наукові дослідження з практичним досвідом, обговорити сучасні тенденції менеджменту та окреслити напрями подальшого розвитку управлінської науки.

Бажаємо всім учасникам плідної роботи, цікавих дискусій, нових професійних контактів та натхнення для подальших наукових і практичних здобутків.

З найкращими побажаннями та повагою,

голова програмного комітету конференції
Ректор Національного університету
«Одеська політехніка»

Геннадій ОБОРСЬКИЙ

співголова програмного комітету конференції
директор Інституту економіки та менеджменту
Національного університету
«Одеська політехніка»

Світлана ФІЛИППОВА

співголова програмного комітету конференції
Завідувач кафедри менеджменту національного
університету «Одеська політехніка»

Оксана ПРОДІУС

We sincerely welcome you to the XV International Scientific Conference dedicated to actual issues of management theory and practice. Today, we have gathered together to combine scientific and practical experience, discuss current management challenges, and explore new approaches to the development of management systems in the context of instability, digital transformations, and socio-economic changes.

Recent years have become a difficult challenge for Ukrainian science, education, and the professional community. War, security risks, and economic difficulties have significantly complicated the work of researchers and practitioners. At the same time, these challenges have demonstrated the strength of professional unity, the ability to adapt, and the importance of jointly searching for effective solutions. In 2026, we continue to work under difficult conditions, but together we remain stronger and continue to shape new approaches to the development of management, the economy, and society.

The conference serves as a platform for exchanging ideas, generating new insights, and shaping a vision for the future. It provides an opportunity to combine scientific research with practical experience, discuss current trends in management, and outline directions for the further development of management science.

We wish all participants productive work, engaging discussions, new professional connections, and inspiration for further scientific and practical achievements.

With best wishes and regards,

Chair of the Conference Program Committee
Rector of the Odesa Polytechnic
National University

Hennadii OBORSKYI

Co-chair of the Conference Program Committee
Director of the Institute of
Economics and Management
Odesa Polytechnic National University

Svitlana FILYPPOVA

Co-Chair of the Conference Program Committee
Head of Department of Management of the Odesa
Polytechnic National University

Oksana PRODIUS

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 1.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА
ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**SECTION 1.
CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF
MANAGEMENT THEORY AND PRACTIC**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

THE IMPACT OF INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES ON THE FORMATION OF ORGANISATIONAL PERSONNEL POLICY

Valentyn Biliavskyi, PhD in Economics, Associate Professor
Kateryna Lovgyniuk, Bachelor's degree applicant
National University "Kyiv Aviation Institute"
(Kyiv, Ukraine)

Personnel policy is a cornerstone of any organisation's effective functioning, as it defines the principles of workforce formation, development, motivation, and rational resource utilization. For public authorities, the importance of personnel policy is particularly critical, since the quality of public functions and the level of public trust in institutions directly depend on the professionalism, competence, and accountability of employees. In the context of global digitalisation and dynamic changes in Ukraine's labour legislation, traditional approaches to personnel management no longer provide the necessary flexibility and effectiveness. Therefore, the implementation of innovative HR technologies, which facilitate the modernisation of processes, enhance recruitment efficiency, foster employee development, and improve the entire management system, is becoming highly relevant.

The current stage of economic development is characterised by a transition from a resource-manufacturing model to one in which human capital is the main source of competitive advantage. Digital technologies enhance managerial effectiveness, transform operational processes, and support faster strategic adaptation [1]. Employees are increasingly viewed as bearers of competencies, knowledge, innovation, and adaptability, making digital skills, continuous learning, and participation in internal innovation essential. Consequently, personnel management is becoming a strategic function increasingly dependent on advanced technological solutions.

HR technologies include methods, digital tools, and organisational mechanisms used to recruit, develop, motivate, evaluate, and retain employees. Modern HR management is shifting from administrative personnel records to data-driven HR based on automation, analytics, and information systems. HRM platforms, OKR/KPI systems, and people analytics tools support performance assessment and staff turnover forecasting, while digital twins and predictive analytics contribute to sustainable organisational development [2].

Modern HR technologies establish a personnel management model in which decisions are based on digital metrics, behavioural data, and predictive analytics rather than intuition. This approach is particularly relevant amid labour market instability, talent shortages, and intense competition for skilled professionals. Innovative HR technologies combine managerial, digital, analytical, and organisational solutions to improve personnel policy, enhance employee potential, and support organisational goals.

Key tools include cloud-based HR platforms, recruitment and onboarding chatbots, electronic 360-degree feedback, gamified training, and learning management systems. Digital HR platforms can track the entire employee lifecycle, from recruitment to exit, enabling systematic analysis of professional and behavioural changes.

These innovations shift personnel management from reacting to existing problems towards forecasting and preventing risks. Artificial intelligence accelerates HR processes, reduces subjectivity, and supports data-driven analysis of employee satisfaction, staff turnover, and return on training investment. Therefore, the ability to use AI and Big Data will increasingly determine the effectiveness of HR departments.

Consequently, innovative HR technologies perform three critical functions:

- *service function* – making employee interaction with the company simple and convenient;
- *analytical function* – providing management with accurate data for decision-making;
- *strategic function* – ensuring talent retention through a personalised approach to motivation and development.

The generalisation of practical experience indicates that innovative solutions cover the entire employee lifecycle in an organisation. This, in turn, allows for the transformation of every HR function

from an administrative task into one that creates added value for the institution. At the same time, artificial intelligence technologies are becoming the central element that unites these digital tools and ensures their intellectual autonomy.

As of 2026, artificial intelligence is no longer a standalone HR tool but the foundation of a new personnel management system. It transforms management, analytics, and decision-making, with its impact on HR evident in the following areas:

- *intelligent screening* – automated processing of large volumes of CVs based on core competencies, which eliminates the human factor in the initial selection stages;
- *psychometric analysis* – evaluating the behavioural characteristics and soft skills of candidates using speech recognition algorithms and video interviews;
- *predictive modelling* – analysing the 'digital footprint' of employees for the early detection of burnout signs and the probability of resignation;
- *hyper-personalisation* – automated adjustment of learning trajectories and reward packages tailored to the specific requests of each employee.

Simultaneously, the deployment of intelligent systems within personnel policy raises a number of critical challenges. Cyber security of personal data and the transparency of decision-making models (the 'Black Box' effect) emerge as pressing issues, as employees find it difficult to understand the logic behind a received evaluation or recommendation. Hence, the transition to AI-driven HR requires an organisation to undergo not only technical updates but also to foster a new digital culture and an ethical code for data usage, which becomes the foundation of modern personnel policy.

The experience of domestic enterprises deserves special attention. The sectors of IT, retail, and logistics proved to be the most adaptive, where priority is given to:

- *electronic document management (e-HR)* – abandoning paper media in favour of cloud storage;
- *HRM systems (PeopleForce, BambooHR)* – integrated platforms for managing annual leave, sick leave, and employee data;
- *employee self-service (ESS) corporate services* – portals that enhance employee autonomy.

Nevertheless, the diffusion of innovations in Ukraine is still hindered by managerial conservatism and a shortage of Digital-HR competencies.

At the current stage, innovative technologies are transforming from supporting services into the bedrock of an organisation's strategic resilience. They act as a stabiliser amidst crisis changes, ensuring rapid adaptation to remote work and business relocation. This transition is particularly critical for the public sector. The bureaucratised procedures in public institutions often become an obstacle to attracting young talent; therefore, the implementation of modern HRM tools serves not merely as an element of modernisation, but as a vital mechanism for maintaining operational capacity and increasing public trust in authorities.

In conclusion, innovative HR technologies are a key factor in modernising the personnel management system. Their essence lies in the synergy of digital solutions, data analytics, advanced methods of employee development, and the automation of HR processes. The primary objective of such tools is to ensure the transition from traditional personnel administration to the strategic management of human capital. For modern organisations, especially within the public sector, the integration of these technologies is not merely a response to current global trends, but a fundamental prerequisite for increasing efficiency, competitiveness, and viability in a volatile environment.

References:

- 1) Biliavska, Y., Osetskyi, V., Biliavskiy, V., & Umantsiv, Y. (2026). Digital Technologies as a Driver of Effectiveness in Managers' Professional Activities. *European Vector of Economic Development*, 1 (40), 1-28. <https://doi.org/10.32342/3041-2153-2026-1-40-1>.
- 2) Biliavska, Y., & Biliavskiy, V. (2026). Digital Twins in the Context of Ensuring Sustainable Industrial Development. *Acta Informatica Pragensia*, 15 (1), 198-220. <https://doi.org/10.18267/j.aip.291>.

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Жуковська В.М., доктор економічних наук, професор
Ільніцька А.Т., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ, Україна)

Психологічна безпека працівників у період війни набуває особливого значення, оскільки саме вона значною мірою визначає здатність персоналу зберігати працездатність, адаптуватися до кадрових змін, підтримувати професійну взаємодію та ефективно реагувати на нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища. Воєнні умови супроводжуються високим рівнем стресу, емоційного виснаження, тривожності, вимушеною зміною форматів роботи, скороченням кадрів, перерозподілом обов'язків і потребою швидкого прийняття управлінських рішень.

За таких обставин система управління кадровими змінами не може бути результативною без урахування психологічного стану працівників, рівня їхньої довіри до керівництва, відчуття захищеності, підтримки та готовності до професійної адаптації. Саме тому проблема психологічної безпеки працівників у системі управління кадровими змінами під час війни є важливою не лише в соціально-гуманітарному, а й в управлінському вимірі, оскільки безпосередньо пов'язана зі стійкістю організації, збереженням людського потенціалу та ефективністю кадрової політики.

Окремі аспекти цієї проблематики вже знайшли відображення у працях сучасних українських і зарубіжних науковців. Зокрема, А. Балакірева акцентує увагу на значенні психологічної безпеки на робочому місці в умовах воєнного стану та підкреслює її роль у підтриманні стабільності трудового середовища [1]. О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко розглядають напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану, пов'язуючи результативність кадрових рішень із необхідністю врахування нових викликів для працівників [2]. Г. В. Католик визначає психологічну безпеку персоналу як важливий чинник ефективного управління в організаціях, наголошуючи на її значенні для збереження продуктивної професійної взаємодії [3]. О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна та Л. В. Михайліченко досліджують особливості управління персоналом в Україні в умовах воєнного стану й підкреслюють необхідність адаптації кадрової політики до кризових обставин [4]. У праці Р. Надів, Г. Біньямін і А. Кармелі обґрунтовано роль особистісних та організаційних ресурсів у підтриманні позитивних результатів для працівників під час війни [6]. П. Будвар, В. Перейра, К. Меллахі та М. Фентон-О'Кріві розкривають значення HRM у формуванні стійкості персоналу у воєнному контексті [7]. Отже, наукові підходи підтверджують, що психологічна безпека працівників є важливою складовою ефективного управління кадровими змінами в умовах війни.

У системі управління кадровими змінами під час війни психологічна безпека працівників має розглядатися не як другорядний соціально-психологічний аспект, а як одна з ключових умов збереження стабільності організації. Будь-які зміни у кадровій сфері, зокрема перерозподіл функцій, зміна режиму роботи, дистанційна зайнятість, скорочення персоналу, адаптація нових працівників або посилення навантаження на наявний колектив, безпосередньо впливають на емоційний стан працівників, рівень їхньої довіри до керівництва та готовність приймати організаційні нововведення.

Саме тому в умовах воєнного стану особливого значення набуває узгодження кадрових рішень із заходами психологічної підтримки, внутрішньої комунікації та формування безпечного професійного середовища.

В табл.1. представлено вплив кадрових змін на психологічну безпеку працівників в умовах війни.

Таблиця 1 – Вплив кадрових змін на психологічну безпеку працівників в умовах війни

Кадрові зміни в організації	Потенційний вплив на психологічну безпеку працівників	Управлінська реакція
Перерозподіл посадових обов'язків	Зростання напруження, невизначеності, страху помилки	Чітке пояснення нових ролей, поетапна адаптація
Скорочення персоналу або загроза втрати роботи	Підвищення тривожності, зниження довіри до керівництва	Прозора комунікація, підтримка, чесне інформування
Перехід на дистанційний або змішаний формат роботи	Відчуття ізоляції, емоційне виснаження, послаблення командної єдності	Регулярний контакт із працівниками, підтримка зворотного зв'язку
Залучення нових працівників у кризових умовах	Складність адаптації, напруження в колективі, труднощі інтеграції	Наставництво, психологічно безпечне входження в колектив
Посилення робочого навантаження через воєнні обставини	Ризик виснаження, емоційна нестійкість, зниження мотивації	Гнучке планування праці, увага до психоемоційного стану
Швидке впровадження нових правил і процедур	Опір змінам, тривожність, відчуття нестабільності	Пояснення доцільності змін, залучення працівників до обговорення

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [1; 3; 7].

Наведені в табл. 1 узагальнення дають підстави стверджувати, що в умовах війни кадрові зміни мають не лише організаційний, а й психологічний вимір, оскільки зміна функцій, форматів роботи, навантаження чи кадрового складу безпосередньо впливає на відчуття стабільності, довіри, захищеності та професійної впевненості працівників. За таких обставин ефективність управління кадровими змінами значною мірою залежить від того, наскільки управлінські рішення враховують психоемоційний стан персоналу, забезпечують прозору комунікацію, своєчасну підтримку та зниження рівня невизначеності. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник, адже саме від його стилю комунікації, рівня відкритості та здатності пояснювати зміни залежить рівень довіри в колективі [3].

В умовах війни працівники особливо гостро реагують на нестачу інформації, зміну професійних ролей і зростання навантаження, тому управлінська діяльність має поєднувати адміністративну чіткість із психологічною чутливістю. Ігнорування психологічної безпеки у процесі кадрових трансформацій посилює напруження, знижує мотивацію та ускладнює адаптацію працівників, тоді як атмосфера підтримки й передбачуваності сприяє результативнішому впровадженню змін [6].

Отже, в умовах війни психологічна безпека працівників перестає бути лише бажаною характеристикою трудового середовища й перетворюється на один із визначальних чинників результативного управління кадровими змінами.

Саме від рівня психологічної захищеності персоналу залежить, чи зможе організація зберегти внутрішню стійкість, довіру в колективі, працездатність працівників і готовність до адаптації в ситуації постійної невизначеності. Кадрові зміни, що здійснюються без урахування емоційного стану людей, ризикують посилювати напруження, опір, виснаження та дезорганізацію, тоді як управлінські рішення, засновані на підтримці, відкритій комунікації та повазі до працівника, навпаки, формують основу для збереження людського потенціалу організації.

Важливо відміти, що психологічна безпека працівників під час війни має розглядатися не як додатковий елемент кадрової політики, а як її стратегічне ядро. Саме вона забезпечує реальну, а не формальну ефективність кадрових змін, оскільки дає змогу поєднати організаційні цілі з потребою людини у стабільності, підтримці та передбачуваності. У цьому контексті здатність керівництва своєчасно враховувати психологічні ризики, підтримувати

довіру та створювати безпечний простір професійної взаємодії стає однією з ключових умов життєздатності організації в кризовий період.

Саме тому психологічна безпека працівників є не лише важливим напрямом управлінської уваги, а й вагомим ресурсом збереження стійкості, керованості та перспектив розвитку організації в умовах війни.

Список використаних джерел:

- 1) Балакірева А. Психологічна безпека на робочому місці під час військового стану. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. 2023. Вип. 88. С. 85–86. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29724> (дата звернення: 15.03.2026).
- 2) Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 15.03.2026).
- 3) Католик Г. В. Психологічна безпека персоналу як фактор ефективного управління в організаціях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4820> (дата звернення: 15.03.2026).
- 4) Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 15.03.2026).
- 5) Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців. 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?id=9b741d13-f293-&lang=uk-UA> (дата звернення: 15.03.2026).
- 6) Nadiv, R., Binyamin, G., & Carmeli, A. Double shield: The roles of personal and organizational resources in promoting positive outcomes for employees during wartime. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2025. Vol. 22, No. 9. Article 1384. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/22/9/1384> (дата звернення: 15.03.2026).
- 7) Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Fenton-O'Creevy, M. The role of HRM in building resilience: The relationality of resources in war contexts. *Human Resource Management Journal*. 2025. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12597> (дата звернення: 16.03.2026).

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Науковий керівник: **Лук'янчук О.М.**,
старший викладач

Хаврюта О.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Управління персоналом являє собою складний, багатогранний і системний процес впливу на працівників шляхом використання організаційних, економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства, а складність цього процесу обумовлена тим, що персонал суттєво відрізняється від інших ресурсів підприємства, оскільки кожен працівник має власні потреби, мотиви, професійні якості, інтереси та поведінкові особливості. Важливе місце у системі управління персоналом займають методи управління, які є сукупністю способів, прийомів та інструментів впливу на працівників з метою координації їх діяльності, формування належної трудової поведінки та досягнення цілей підприємства. У сучасній науковій літературі найбільш поширеним є поділ методів управління персоналом на адміністративні, економічні та соціально-психологічні [1-3].

Адміністративні методи управління базуються на використанні влади, дисципліни, нормативно-правових актів, наказів, інструкцій та контролю. Їх основною метою є забезпечення чіткої організації праці, дотримання трудової дисципліни та виконання встановлених правил. Такі методи мають прямий характер впливу та ґрунтуються на принципі підпорядкування [1].

Економічні методи управління персоналом спрямовані на матеріальне стимулювання працівників через систему оплати праці, преміювання, участі у прибутках підприємства, бонусів та інших фінансових заохочень. Використання економічних методів дозволяє підвищити продуктивність праці, зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства та рівень мотивації працівників [2].

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей працівників, формуванні позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підтримці ефективної комунікації у колективі. До таких методів також належать моральне стимулювання, командоутворення, наставництво, психологічна підтримка, управління конфліктами та формування корпоративних цінностей [3].

На сьогоднішній день, в умовах розвитку економіки особливої актуальності набувають інноваційні методи управління персоналом, а їх використання обумовлено необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін ринкового середовища, цифрової трансформації та впровадження новітніх технологій. Інноваційні методи управління персоналом включають HR-аналітику, автоматизовані системи підбору кадрів, дистанційне навчання, коучинг, гейміфікацію, управління талантами, Agile-підходи та цифрові HR-платформи [4].

Більшість підприємств дедалі частіше використовують гнучкі методи управління персоналом, які поєднують елементи різних управлінських моделей, що дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, підвищувати рівень їх залученості до діяльності підприємства та забезпечувати розвиток кадрового потенціалу. Особливо важливим це є в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, коли управління персоналом має бути спрямоване не лише на забезпечення ефективності праці, а й на збереження кадрового ядра підприємства [3, 4].

У кризових умовах значного поширення набувають антикризові методи управління персоналом, які передбачають оптимізацію кадрової структури, підтримку ключових працівників, розвиток багатofункціональних компетенцій, посилення внутрішніх комунікацій

та підвищення рівня адаптивності персоналу. Ефективна кадрова політика у кризовий період повинна забезпечувати баланс між економічними інтересами підприємства та соціальним захистом працівників [5, 6].

Управління персоналом в умовах економічної нестабільності є одним із ключових напрямів забезпечення ефективної діяльності та стійкого розвитку підприємства, а дослідження сучасних методів управління персоналом засвідчило, що досягнення високих результатів господарської діяльності значною мірою залежить від раціонального поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу на працівників. Доведено, що динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність активного впровадження інноваційних HR-підходів, цифрових технологій та гнучких моделей організації праці. Особливого значення в кризових умовах набувають антикризові методи управління персоналом, спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підвищення адаптивності працівників, розвиток їх професійних компетенцій та підтримання ефективної взаємодії в колективі, а використання сучасних інструментів кадрового менеджменту сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню конкурентних переваг підприємства.

Ефективність системи управління персоналом визначається її здатністю своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати баланс між економічними цілями підприємства та інтересами працівників, а також створювати умови для довгострокового розвитку організації. За таких умов людський капітал виступає стратегічним ресурсом підприємства та одним із визначальних чинників його успішного функціонування в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

- 1) Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом : понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*: наук.-практ. журн. 2025. № 18. С. 220–226. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2989/1/Андріяш%20В.%20І.%2c%20Костраба%20Є.%20Д..pdf> (дата звернення: 05.04.2026).
- 2) Глушченко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 05.04.2026).
- 3) Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__26) (дата звернення: 05.04.2026).
- 4) Спіцина А. Є. Методи управління персоналом транспортної галузі в умовах кризи. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С. 195-207. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1498/1409> (дата звернення: 05.04.2026).
- 5) Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2989/29_09 (дата звернення: 20.05.2026).
- 6) Шандова Н., Сидорук П. Економічні аспекти управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 215-225. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/539/409>. (дата звернення: 24.04.2026)

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОУЧИНГОВИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Науковий керівник: **О.І.Продіус**,
доктор економічних наук, професор

Міхо М.К., здобувач PhD
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

В умовах динамічного ринкового середовища та посиленої конкуренції за людський капітал питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для вітчизняних підприємств. Коучинг як інноваційна управлінська технологія дедалі частіше розглядається науковцями та практиками не як допоміжний інструмент, а як самостійна система розвитку компетентностей, що безпосередньо впливає на досягнення організаційних цілей.

Незважаючи на зростання практичного інтересу до коучингу в українських компаніях, наукове осмислення його ефективності у вітчизняному контексті управління персоналом залишається недостатнім. Це обумовлює актуальність систематизації наявних досліджень і виявлення ключових чинників результативності коучингових практик.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Тертична Л. та Дегтяр А. обґрунтовують доцільність інтеграції коучингу в систему управління трудовим потенціалом підприємства, акцентуючи на його ролі у формуванні внутрішньої мотивації персоналу [1]. Невмержицька С. та ін. доводять, що коучинг є засобом розвитку та використання потенціалу як окремих лідерів, так й організації в цілому [2]. Серед міжнародних досліджень вагомим є систематичний мета-аналіз де Хаана та Нільссона (2023), що охопив 37 рандомізованих контрольних досліджень ($n = 2\,528$): отриманий стандартизований розмір ефекту коучингу становить $g = 0,59$, що відповідає помірно-значущому позитивному впливу на лідерські та особистісні результати [3].

Ефективність коучингових практик реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів. По-перше, менеджери, що застосовують коучинговий стиль управління, безпосередньо впливають на навчання та організаційну залученість підлеглих [4]. По-друге, коучинг формує безпечне психологічне середовище, що дозволяє співробітникам ухвалювати зважені ризики та застосовувати творче вирішення проблем, сприяючи довгостроковій мотивації [5]. По-третє, емпіричне дослідження в нафтохімічній галузі засвідчило статистично значущий вплив коучингових інтервенцій на продуктивність, мотивацію та організаційну гнучкість - ефекти зберігалися при повторних вимірюваннях [5].

Серед ключових моделей, що застосовуються в коучингових практиках управління персоналом, виокремлюють GROW (Goal - Reality - Options - Will) та OSCAR. Їх відмінність полягає в орієнтації GROW на постановку та досягнення цілей, тоді як OSCAR акцентує увагу на вимірюванні проміжних результатів і ресурсного потенціалу. Систематичне застосування таких моделей здатне перетворити коучинг не лише на інструмент лідерського розвитку, а й на стратегічний важіль управління змінами на рівні підприємства [6].

Важливим аспектом ефективності коучингу є його вплив на організаційну ідентичність персоналу. Дослідження засвідчують, що коучинговий стиль лідерства посилює організаційну ідентичність працівників, що є особливо цінним у середовищах, де важливі технічна експертиза та інституційна лояльність. Крім того, застосування коучингу в публічному секторі сприяло зниженню виробничої напруги та підвищенню особистої відповідальності через зміцнення внутрішніх мотиваційних механізмів. Ці результати підтверджують, що ефективність коучингу не обмежується індивідуальним рівнем, а виявляється і на рівні організаційної культури загалом [4-5].

Окремої уваги заслуговує порівняння коучингового та директивного стилів управління.

Прийняття менеджером ролі коуча, на відміну від директивного підходу, веде до скорочення абсентеїзму та формування більш сприятливого робочого клімату. Коучинг також мотивує стійкі зміни в поведінці працівників і дозволяє транслювати здобутий досвід на розвиток інших членів команди. Таким чином, систематичне впровадження коучингових практик у систему управління персоналом здатне забезпечити синергетичний ефект: одночасне зростання індивідуальної продуктивності та підвищення командної згуртованості.

Ефективність коучингу у системі управління персоналом проявляється передусім у трьох вимірах: продуктивності, мотивації та адаптивності. Результати експериментальних досліджень свідчать про статистично значущі покращення у продуктивності праці, рівні робочої мотивації та організаційній гнучкості після запровадження коучингових інтервенцій - причому ці зміни залишалися стабільними і при повторних вимірюваннях. Це свідчить про те, що коучинг формує не ситуативний, а тривалий ефект розвитку персоналу, що є принципово важливим для стратегічного управління людськими ресурсами [5].

На індивідуальному рівні ефективність коучингу проявляється у зростанні компетентності, самоефективності та здатності до рефлексії. Відповідно до «Coaching Effectiveness Framework», її основними складовими є розвиток компетенцій, поведінкові зміни та конкретні організаційні результати. Водночас результативність коучингу значною мірою залежить від чіткості поставлених цілей і системності його впровадження. Методологічною проблемою залишається переважання суб'єктивних самооцінок учасників та недостатнє використання об'єктивних показників. Тому актуальним є подальше емпіричне дослідження коучингових практик і стандартизація критеріїв оцінювання їхньої ефективності [7].

Проведений аналіз підтверджує, що коучинг є науково обґрунтованим інструментом управління персоналом, який сприяє підвищенню продуктивності, внутрішньої мотивації та організаційної залученості працівників. Його ефективність визначається системністю застосування, професійною компетентністю коуча та наявністю сприятливого організаційного середовища. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка стандартизованих інструментів оцінювання коучингу з урахуванням специфіки українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

- 1) Тертична Л.І., Дегтяр А.А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>
- 2) Невмержицька С., Бугас Н., Шміголь Т. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
- 3) Erik de Haan E., Nilsson V. (2023). What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 22. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- 4) Herdiansah Bin (2024). Exploring the impact of coaching on employee performance and organization effectiveness: A conceptual study. *Journal of BIMP-EAGA Regional Development*. Vol. 10(1). DOI:10.51200/jberd.v10i1.5892
- 5) Kooh Givi Maryam (2025). The Impact of Coaching Interventions on Employee Performance, Motivation, and Organizational Adaptability: An Experimental Study in the Petrochemical Industry. *International Journal of Business and Management*. Vol. 20. DOI:10.5539/ijbm.v20n5p246
- 6) Haryanto B. (2021). Coaching for performance management: The role of motivation and commitment in the workplace. *International Journal of Social Management and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i4.49>
- 7) Joanna Jarosz (2025). Coaching Effectiveness Framework. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 21(3). pp. 49-66. DOI: 10.24384/ssyz-ng55.

СТАНДАРТИ ISO ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дашенко Н.М., кандидат економічних наук, доцент
Попряга А.П., здобувачка вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, посиленої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості продукції та послуг. За таких умов ключовим фактором довгострокового успіху стає не лише зниження витрат, а й здатність підприємства системно забезпечувати стабільну якість та ефективність операційних процесів.

Одним із найбільш поширених інструментів формалізації та підвищення ефективності управління якістю є міжнародні стандарти серії ISO 9000, зокрема ISO 9001:2015. Їх застосування дозволяє підприємствам перейти від фрагментарного контролю якості до системного процесного управління, що охоплює всі етапи створення доданої вартості [1].

Історично розвиток концепції якості пройшов еволюційний шлях від контрольної функції до стратегічного управлінського підходу. Вагомий внесок у формування сучасних систем управління якістю зробили такі дослідники, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі та К. Ісікава, які обґрунтували принципи безперервного вдосконалення та процесного підходу [2].

У результаті впровадження концепції тотального управління якістю (TQM) сформувалася сучасна система стандартів ISO, яка сьогодні є міжнародно визнаним інструментом підвищення ефективності підприємств у більш ніж 170 країнах світу [3].

Еволюція управління якістю є закономірним результатом розвитку економічних систем, ускладнення виробничих процесів та зростання вимог споживачів до продукції та послуг. Початкове управління якістю мало фрагментарний характер і зводилося до контролю готової продукції, однак із часом трансформувалося у комплексну систему стратегічного управління підприємством.

Першим етапом розвитку стала концепція контролю якості (Quality Control, QC), яка сформувалася на початку XX століття в умовах індустріалізації виробництва. Основна увага на цьому етапі приділялася виявленню дефектів уже після завершення виробничого процесу. Контроль здійснювався переважно шляхом інспекції готової продукції, що, хоча і дозволяло зменшити частку неякісних товарів, не усувало причин виникнення дефектів та супроводжувалося значними економічними втратами [1].

Подальший розвиток привів до формування концепції забезпечення якості (Quality Assurance, QA), яка передбачала перенесення акценту з контролю результату на контроль процесу. У межах цього підходу підприємства почали впроваджувати стандартизовані процедури виконання операцій, що дозволяло зменшити варіативність процесів та запобігати виникненню дефектів на ранніх стадіях виробництва. Таким чином, відбулося часткове зниження витрат, пов'язаних із переробкою продукції та браком [2].

Наступним етапом стала концепція загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка сформувалася в середині XX століття під впливом робіт Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави та інших науковців. TQM передбачає інтеграцію принципів якості у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне управління, виробництво, маркетинг та взаємодію з клієнтами. Особливістю цього підходу є орієнтація на постійне вдосконалення, залучення персоналу всіх рівнів та прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних [3].

Логічним продовженням розвитку концепції TQM стало формування систем менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000, які забезпечують уніфікований підхід до організації бізнес-процесів на міжнародному рівні. Впровадження стандартів ISO означає перехід від окремих заходів з підвищення якості до системного управління всією

діяльністю підприємства. Зокрема, стандарт ISO 9001 визначає вимоги до побудови процесної моделі управління, яка охоплює всі етапи створення продукції – від планування до післяпродажного обслуговування [4].

Еволюція управління якістю відображає поступовий перехід від реактивного підходу (виявлення дефектів) до проактивного (запобігання помилкам) та стратегічного (управління якістю як фактором конкурентоспроможності).

З економічної точки зору стандарти ISO виконують функцію комплексного інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства. Передусім, їх впровадження сприяє зниженню транзакційних витрат, оскільки стандартизація процесів та документування процедур зменшують невизначеність у взаємодії між підрозділами, постачальниками та споживачами [5]. Крім того, застосування принципів ISO дозволяє мінімізувати виробничі втрати, що досягається за рахунок зниження рівня браку, скорочення кількості переробок та підвищення точності виконання операцій. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності діяльності підприємства [6].

Важливим економічним ефектом є також підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема трудових, матеріальних та фінансових. Стандарти ISO передбачають чітке регламентування процесів, розподіл відповідальності та контроль результатів, що дозволяє уникнути дублювання функцій і нерационального використання ресурсів [5]. У довгостроковій перспективі впровадження системи менеджменту якості сприяє зростанню доданої вартості підприємства, оскільки забезпечує підвищення якості продукції, зміцнення ділової репутації та розширення ринків збуту. Наявність сертифіката ISO 9001 виступає важливим сигналом для партнерів і споживачів щодо надійності підприємства, що особливо актуально в умовах інтеграції українських компаній у міжнародні економічні зв'язки [3]. Отже, стандарти ISO є результатом еволюційного розвитку підходів до управління якістю та водночас виступають ефективним економічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію витрат, підвищення ефективності та формування стійких конкурентних переваг.

В умовах сучасної економіки впровадження стандартів ISO доцільно розглядати не лише як інструмент забезпечення якості продукції, а як комплексний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Практика свідчить, що імплементація системи менеджменту якості (СМЯ) впливає на всі ключові аспекти функціонування підприємства – від організації виробничих процесів до фінансових результатів [1]. Особливої актуальності це набуває в контексті інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, де наявність сертифікованої системи ISO 9001 часто виступає необхідною умовою співпраці з іноземними партнерами та доступу до зовнішньоекономічної діяльності [2]. Як наслідок, підприємства змушені не лише впроваджувати стандарти як формальну вимогу, але й забезпечувати їх реальне функціонування як інструменту підвищення ефективності. З економічної точки зору вплив ISO проявляється через зміну ключових показників діяльності підприємства. Найбільш значущими серед них є: рівень витрат, показники якості продукції, продуктивність праці, обсяги реалізації та прибутковість. Для систематизації цих змін доцільно здійснити порівняльний аналіз стану підприємства до та після впровадження стандартів ISO (табл. 1).

Таблиця 1 – Зміна ключових економічних показників підприємства під впливом ISO

Показник	До впровадження ISO	Після впровадження ISO	Економічний ефект
Рівень браку	Високий (20-30%)	Низький (5-10%)	Зменшення витрат
Витрати виробництва	Високі	Оптимізовані	Економія ресурсів
Продуктивність	Середня	Висока	Зростання ефективності
Якість продукції	Нестабільна	Стабільна	Підвищення довіри
Прибуток	Нестійкий	Стабільний	Фінансова стабільність

Аналіз таблиці свідчить, що впровадження стандартів ISO має системний вплив на діяльність підприємства. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у сфері якості продукції, де рівень дефектності знижується у 2–3 рази, що скорочує витрати на брак, переробку та рекламачії. Оптимізація бізнес-процесів також зменшує операційні витрати завдяки усуненню дублювання функцій, підвищенню дисципліни та покращенню координації між підрозділами. За результатами досліджень, системи менеджменту якості дозволяють знизити витрати підприємства в середньому на 10–20% [3].

Зростання продуктивності праці забезпечується чітким розподілом відповідальності, стандартизацією процесів і контролем результатів. Скорочення виробничого циклу прискорює оборотність капіталу та зміцнює фінансову стійкість підприємства [4]. Отже, стандарти ISO створюють мультиплікативний ефект, за якого підвищення якості позитивно впливає на витрати, прибуток і конкурентоспроможність. Для глибшого розуміння економічного ефекту доцільно визначити вагу окремих результатів у їх загальній структурі. Основні напрями впливу системи менеджменту якості узагальнено у структурній діаграмі (рис. 1), яка відображає найбільш значущі економічні вигоди. Впровадження ISO сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції, зростанню продуктивності праці та розширенню ринків збуту, формуючи комплексний економічний ефект [3].

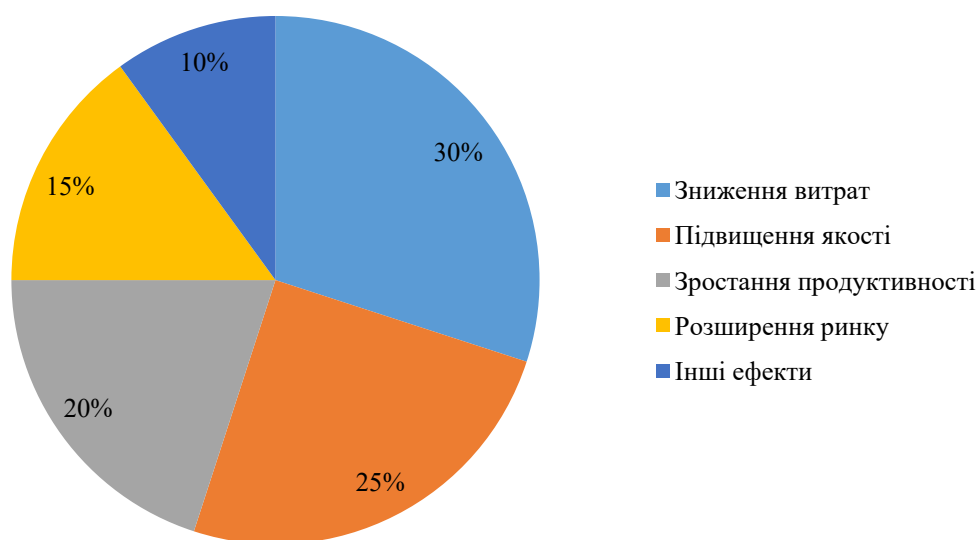


Рисунок 1 – Структура економічного ефекту впровадження ISO

Аналіз структури економічного ефекту впровадження стандартів ISO свідчить про те, що найбільшу частку становить зниження витрат підприємства, що підтверджує ефективність стандартизації бізнес-процесів та оптимізації використання ресурсів. Водночас значна частка ефекту припадає на підвищення якості продукції та зростання продуктивності праці, що є ключовими чинниками формування стійких конкурентних переваг. Розширення ринку та інші ефекти, хоча і мають меншу частку, відіграють важливу роль у довгостроковому розвитку підприємства. Впровадження стандартів ISO забезпечує комплексний економічний результат, який формується за рахунок взаємодії декількох факторів і сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження стандартів ISO слід розглядати як комплексний економічний процес, що охоплює всі рівні діяльності підприємства та має інвестиційний характер. Система менеджменту якості інтегрується у бізнес-процеси, забезпечуючи їх узгодженість, прозорість і контрольованість [1].

Економічний механізм впливу ISO базується на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів і покращенні якості продукції. Реалізація процесного підходу дозволяє виявляти неефективні операції та усувати їх, що сприяє зменшенню непродуктивних витрат і підвищенню результативності діяльності підприємства [2].

Одним із ключових результатів впровадження ISO є зниження собівартості продукції за

рахунок скорочення браку, оптимізації ресурсів і вдосконалення процесів. Водночас підвищення якості продукції сприяє зростанню доходів підприємства, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій [3; 4].

За результатами досліджень, впровадження систем менеджменту якості дозволяє знизити операційні витрати підприємства в середньому на 10-20% [3], одночасно сприяючи зростанню доходів за рахунок підвищення якості продукції та розширення ринків збуту [4].

З економічної точки зору впровадження ISO доцільно оцінювати за допомогою показників ефективності інвестицій. Одним із найбільш поширених є показник рентабельності інвестицій (ROI), який визначається як відношення отриманого економічного ефекту до витрат на впровадження системи:

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект} - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} * 100\% \quad (1.1)$$

Якщо значення показника є додатним, впровадження стандартів ISO вважається економічно доцільним. Практика показує, що у більшості випадків період окупності витрат на впровадження СМЯ становить від 1 до 3 років, що свідчить про високу ефективність даного інструменту [5]. Важливо також враховувати непрямі економічні ефекти, які не завжди піддаються кількісній оцінці, але мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. До них належать покращення іміджу компанії, підвищення довіри з боку партнерів, зниження ризиків та забезпечення стабільності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [6].

У ході дослідження встановлено, що стандарти ISO виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки. Їх впровадження забезпечує системну трансформацію бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та зростанню ефективності використання ресурсів. Проведений аналіз показав, що економічний ефект від впровадження ISO має комплексний характер і формується за рахунок одночасного впливу на операційну, фінансову та ринкову складові діяльності підприємства. Зокрема, найбільш значущими результатами є зменшення рівня дефектності, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та розширення ринків збуту. Отже, стандарти ISO слід розглядати не лише як інструмент забезпечення якості, а як стратегічний фактор економічного розвитку підприємства, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Список використаних джерел:

- 1) Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2011. № 4. С. 60-64.
- 2) Глєбова А. О., Карчевський Б. О. Системи управління якістю на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 352-356. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
- 3) Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. – Львів: Львівська політехніка, 2021. – 412 с.
- 4) Сумець О. М. Операційний менеджмент: підручник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 450 с.
- 5) Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 6) ISO. Quality management systems – ISO 9001:2015. URL: <https://www.iso.org/home.html>

SALES PERSONNEL MANAGEMENT IN DISTRIBUTION: LEADERSHIP AND RELATIONSHIP BUILDING ALONG THE MANUFACTURER-DISTRIBUTOR- RETAILER-BUYER CHAIN

Stetsenko Serhii, PhD student
Chupryna Olena, Doctor of Economic Sciences, Docent
Mariupol State University
(Kyiv, Ukraine)

In an industry like fast moving consumer goods (FMCG), distribution is fundamentally contingent, on the intensity of human capital and inter-organisational relationships at each node in the supply chain. The chain manufacturer-distributor-retailer-buyer involves a multi-level system and thus the salespeople are the most important layer interacting between structural strategy and market execution. Although management is becoming increasingly aware of this reality, academic research on the integrated management of sales teams in distribution channels remains scattered.

Drawing from the marketing idea of route-to-market (RTM) strategy, it is essential to recognize that ultimately every FMCG distribution will be only as good or bad as the frontline sales team. So, enabling our sales personnel also becomes equipping them with the right tools and training methods to mentor and motivate them in order to make sure there is a sustained performance through different levels of the channel. In this light, distributor relationship management is the foundation block for an effective RTM strategy because of its ability to deliver product availability, pricing discipline and promotional execution at the point-of-sale [1]. The difficulty is in converting these principles into management practice. The leadership style turned out to be an important variable in explaining the performance of sales teams. The research distinguishes transformational leadership in sales situations with transactional leadership – which is task based and relies on rewards or other forms of compensation etc. for performance. A longitudinal study of 16,275 pairs of customers and salespeople revealed that in times of acute uncertainty, transactional leadership behaved more constructively than transformational leadership – transformational leaders offer too little immediate feedback during crises compared to the need for consistency by salesperson [3]. So, That findings hold practical relevance for distribution sales management in environments characterised by structural volatility.

Trust (maintenance), commitment, power in manufacturer–distributor relationship design. The commitment-trust theory of relationship marketing, base for channel governance proposes that these two variables act as mediators that generate cooperation, decrease uncertainty and curb opportunistic behaviour [4]. Trust in the FMCG context is created through clear communication, consistency in KPI reporting and through it all joint (co-metric ID) planning and aligned incentives. Manufacturers investing in distributor capability – training support, trade promotions, and technology access – achieve much higher secondary sales execution and market coverage.

The relationship between distributors and retailers introduces a further layer of management complexity. Retailers evaluate distributor partners on the basis of product availability, delivery reliability, promotional co-investment, and merchandising support. Sales representatives operating at this interface must demonstrate not only transactional efficiency but relational competence – the ability to negotiate, to resolve conflicts, and to co-create value at the point of sale. Johnston and Marshall conceptualise this as a multi-dimensional function encompassing recruitment, training, territory design, motivation, and performance management within an integrated framework of sales force governance [5].

For Ukraine's FMCG distribution sector, these challenges are compounded by the operational disruptions of wartime conditions, regional market fragmentation, and uneven digital adoption across the distributor network. The reconfiguration of territory structures, reallocation of sales resources, and maintenance of distributor loyalty under financial pressure represent pressing managerial problems that demand both theoretical grounding and practical guidance. An organisational model for sales personnel management in distribution must therefore integrate leadership theory, channel relationship management, and adaptive performance control systems.

In conclusion, effective management of sales personnel in FMCG distribution is a function of coherent leadership at the field level, structured inter-firm relationships grounded in trust and commitment, and adaptive governance mechanisms calibrated to channel complexity. Future research should develop context-specific models for Ukrainian distribution companies that link leadership behaviours, relationship quality indicators, and sales performance outcomes across the full manufacturer-distributor-retailer-buyer chain.

References:

- 1) Delta Sales App. (2025). Empowering Sales Teams, Distributors, and Retailers for FMCG Route-to-Market Success. Retrieved from <https://deltasalesapp.com/blog/sales-team-distributors-and-retailers-for-fmcg-route-to-market-success>
- 2) Cuevas, J. M., Julkunen, S., & Gabrielsson, M. (2015). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.047>
- 3) Friess, M., Malshe, A., & Kraus, F. (2022). Transformational and transactional sales leadership during a global pandemic. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(4), 315–332. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2101462>
- 4) Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- 5) Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2021). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (13th ed.). Routledge.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Некрасова Л.А., доктор економічних наук, професор
Дуднік М.Д., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В умовах прискореної цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю системного переосмислення своїх бізнес-стратегій. Зростаюча конкурентна боротьба, мінливість ринків та технологічні зрушення формують нові вимоги до управлінського інструментарію. Цифрова бізнес-стратегія стає обов'язковою умовою виживання та розвитку сучасного підприємства. Ліпич Л. зазначає, що цифрова бізнес-стратегія є сукупністю цілей і способів їх досягнення із застосуванням цифрових технологій, що охоплює всі функціональні сфери підприємства та визначає довгострокові конкурентні позиції на ринку [1].

Цифровізація бізнес-процесів передбачає комплексне впровадження сучасних технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію операційної діяльності. Ткачук В. О., Обіход С. В. та Зіміна Н. П. підкреслюють, що перехід підприємств у діджитал-середовище є не лише технічним, а й управлінським процесом, що вимагає трансформації корпоративної культури, переосмислення організаційних структур і переходу до нових моделей прийняття рішень [2]. Відповідно, успішність цифрової трансформації визначається не самим фактом впровадження технологій, а ступенем їх інтеграції в стратегічні та оперативні процеси підприємства.

Сучасна економічна наука розглядає цифровізацію як багаторівневий феномен, що охоплює технологічний, організаційний та інституційний виміри. Цифрова економіка формує якісно нові умови конкуренції, а саме перевага досягається не лише через продуктові інновації, а й через здатність підприємства швидко опрацьовувати дані, адаптувати бізнес-моделі та персоналізувати взаємодію з клієнтами [3]. Такий підхід обумовлює необхідність стратегічного вибору цифрових інструментів відповідно до специфіки підприємства та цілей його розвитку. Реалізація цифрової стратегії здійснюється через конкретні технологічні інструменти, кожен з яких виконує специфічну роль у системі управління підприємством. Узагальнення ключових цифрових інструментів, їх функцій та очікуваних результатів для бізнесу наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Цифрові інструменти реалізації бізнес-стратегії підприємства

Цифровий інструмент	Роль у реалізації стратегії	Очікуваний результат для бізнесу
CRM-система	Управління клієнтським досвідом та продажами.	Зростання доходності та лояльності.
ERP-система	Інтегроване планування всіх видів ресурсів.	Оптимізація витрат та прозорість обліку.
BPM / RPA	Автоматизація та моделювання процесів.	Підвищення швидкості операцій.
Dashboard / BI	Візуалізація KPI та аналітика великих даних.	Обґрунтованість управлінських рішень.
Cloud-сервіси	Забезпечення гнучкості IT-інфраструктури.	Доступність інновацій для малих компаній.
AI-технології	Інтелектуалізація та прогноз ринку.	Формування нових конкурентних переваг.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2, 3, 4]

Серед наведених інструментів особливе місце посідають CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами на

основі систематизованих даних. Ефективне впровадження CRM-системи дозволяє підприємствам не лише збільшити доходи, але й сформувати стійку клієнтську лояльність завдяки персоналізації пропозицій, оптимізації циклів продажів та підвищенню якості сервісного обслуговування [4]. Системи класу ERP (Enterprise Resource Planning) у свою чергу забезпечують інтегроване планування виробничих, фінансових, людських та матеріальних ресурсів підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір і сприяючи прозорості управлінського обліку. Впровадження ERP усуває інформаційну фрагментарність між підрозділами, що є однією з ключових перешкод ефективного управління на великих підприємствах.

Такі технології автоматизації бізнес-процесів, як BPM (Business Process Management) та RPA (Robotic Process Automation), спрямовані на усунення ручної праці у рутинних операціях, скорочення часу виконання процесів та мінімізацію людського фактора в управлінні. Застосування RPA у фінансовому, логістичному та кадровому секторах підприємства дозволяє скоротити операційні витрати до 40% при одночасному підвищенні точності виконання процесів. У поєднанні з аналітичними інструментами класу Dashboard/BI (Business Intelligence) вони формують потужну операційну платформу. BI-системи забезпечують візуалізацію ключових показників ефективності (KPI), аналітику великих масивів даних та підтримку обґрунтованості управлінських рішень у режимі реального часу [3].

Хмарні технології (Cloud-сервіси) відіграють роль інфраструктурної основи цифровізації, забезпечуючи масштабованість та гнучкість IT-середовища підприємства. AI-інструменти в умовах цифровізації забезпечують інтелектуалізацію управлінських процесів, прогностичний аналіз ринкових тенденцій та формування нових конкурентних переваг на основі опрацювання великих масивів даних [4]. Машинне навчання, нейронні мережі та системи підтримки прийняття рішень дозволяють підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління, передбачаючи зміни попиту, оптимізуючи ланцюги постачання та виявляючи нові ринкові можливості.

Таким чином, цифрові інструменти є невід'ємною складовою сучасної бізнес-стратегії. Їх комплексне та системне застосування дозволяє підприємствам оптимізувати операційну діяльність, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкі конкурентні позиції в умовах цифрової економіки. Важливим аспектом стратегічного використання цифрових інструментів є їх інтеграція в єдину IT-екосистему підприємства, яка будується на принципах модульності, сумісності та масштабованості, що дозволяє поступово нарощувати технологічні можливості без кардинальної перебудови існуючих систем [4]. Зростання доступності технологій, розширення функціональності платформних рішень та поглиблення інтеграції між різними цифровими системами визначають подальші перспективи розвитку цієї сфери.

Список використаних джерел:

- 1) Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 98–107.
- 2) Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 116–122.
- 3) Мельник С. І. Бізнес-аналітика як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8947>.
- 4) Некрасова Л. А., Дмитрієв Л. Г. Інструментарій стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.48>.

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК БАЗОВА УМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Черкасова Т.І., кандидат економічних наук, професор
Ключко В.В., здобувач PhD
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Розглядаючи умови післявоєнного відродження значної кількості виробничих підприємств України, слід пам'ятати, що науково-технічний прогрес та пов'язане з ним різке зростання частки наукоємних технологій у різних галузях економіки обумовили те, що довгострокові конкурентні переваги мають саме ті суб'єкти ринку, які будують стратегію свого розвитку на використанні технологічних переваг, що здобуті на основі впровадження інновацій, на формуванні та використанні свого інноваційного потенціалу.

Метою даного матеріалу є вивчення ролі управлінських інновацій у забезпеченні інноваційного розвитку виробничих підприємств.

В даний час в Україні управлінські інновації не мають належного поширення в сучасній економічній системі. Процесам реального поширення управлінських інновацій, оцінкам їх ефективності, причинам відмови від їх впровадження приділяють недостатньо уваги. В цілому, процес створення та впровадження інновацій в області управління підприємством сьогодні не менш важливий для забезпечення його конкурентоспроможного розвитку ніж впровадження технологічних інновацій. Але на більшості підприємств увага цьому питанню не приділяється, воно не є актуальним.

Можна стверджувати, становище, що склалося, перш за все викликане впевненістю власників бізнесу та керівництва підприємства у тому, що досвід менеджера дозволить визначити найбільш ефективне рішення, особливо за умов поширеного інформаційного забезпечення управлінської діяльності. А по-друге, сьогодні в арсеналі менеджера є достатньо потужний інструментарій прийняття рішень, який забезпечує поглиблену оцінку ефективності прийняття управлінських рішень. В цілому це забезпечує достатній рівень компетентного управління розвитком підприємства. Але такий погляд має свої вади.

Інноваційне середовище виробничого підприємства є сукупністю впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень його активності та необхідність управлінських інновацій. Середовище може, як посилювати інноваційну сприйнятливість підприємства, так і знижувати її. До об'єктивних зовнішніх факторів належать безперервні динамічні зміни зовнішнього середовища у сферах наукових досягнень та технологій, освіти та рівня комп'ютеризації у всіх сферах життя, зміни рівня економічного зростання різних країн, зміни темпів зростання людського капіталу, зміни системи оподаткування та обмеженість можливостей органів муніципального управління, вплив яких на діяльність підприємства слід враховувати, а головне - різний темп цих змін у різних сферах діяльності та інше. До внутрішніх слід віднести складність управлінських інновацій, яка пояснюється їх комплексністю, протиріччям старого і нового та опором працівників більшості управлінських нововведень.

Принципового переосмислення потребують підходи до оцінки впливу внутрішніх факторів, що сприяють успішному розвитку підприємства. Так провідну роль у складі ресурсів підприємства починають відігравати нематеріальні ресурси та проблеми їх відтворення. Стає неприйнятним підхід до аналізу ефективності діяльності тільки через взаємозв'язок активів з фінансовими результатами діяльності підприємства. Складність внутрішніх зв'язків та здатність компанії змінюватися, прискорення темпу змін та їх вплив на здійснення інноваційної діяльності стає ключовою умовою забезпечення конкурентної переваги. Стабільна конкурентоспроможність забезпечується спроможністю підприємства динамічно реагувати на зміни. Суттєво зросло значення взаємодії інформаційно-мережевого та людського факторів. Доступність принципово нового рівня їх взаємодії прямо впливає на рівень обґрунтування та якості управлінських рішень. А разом все це потребує відповідних змін у системі формування

інноваційного потенціалу підприємства, змінює роль управлінської складової потенціалу та підкреслює важливість управлінських інновацій.

У сучасних публікаціях іноді зазначається, що управлінські інновації можуть бути важливішими для створення конкурентної переваги, ніж результати НДДКР [1]. Справді, вплив на конкурентоспроможний розвиток підприємства управлінських інновацій сьогодні може бути більш значущий, ніж технологічних, оскільки вони більш ефективні з погляду результатів діяльності організації у довгостроковому періоді. Управлінські інновації впливають на зміни організаційного клімату, внутрішньо корпоративні відносини між підрозділами підприємства, політику з персоналом та комунікації, що, в свою чергу, дозволяє створювати умови для ініціювання, розробки та впровадження технологічних інновацій. Тобто самі по собі технологічні інновації впроваджені бути не можуть, тому що потрібно відповідне управлінське рішення. Таким чином управлінські інновації необхідні для сталого розвитку підприємств у довгостроковому періоді.

Сьогодні є різні підходи до визначення сутності управлінських інновацій: від визначення їх як забезпечуючих суто організаційні рішення, які є новими для окремого підприємства, до ширшого визначення, пов'язаного з визнанням інновацій у сфері управлінських практик, процесів та організаційних структур як окремого підвиду інновацій. Ми сфокусуємо свою увагу на управлінській інновації як джерелі забезпечення конкурентної переваги. Саме з такої позиції, на наш погляд, більш явна зміна місця та ролі управлінської інновації для формування потенціалу підприємства, який забезпечить його інноваційний розвиток.

Саме управлінська інновація є той складовою системи управління, яка включає: корегування мети та напрямів розвитку підприємства, без чого неможлива розробка системи стратегування, яка дозволяє визначитися з інструментарієм аналізу та управління, що доцільно використовувати на окремому етапі реалізації стратегії. Новина інновації залежить від рівня аналізу суб'єкту впровадження.

Управлінські інновації визначаються як винахід та впровадження управлінських практик, процесів, структур чи технік, які є новими по відношенню до поточного стану справ у компанії та сприяють досягненню її цілей [2]. Керівництво Осло (2010) визначає управлінські інновації як інновації, що стосуються насамперед персоналу та організації робіт. Але Керівництво Осло постійно оновлюється з урахуванням цифрових змін [3].

І це зрозуміло та необхідно саме під час становлення SMART- економіки, яка суттєво розширює можливості управління, але й потребує більш відповідального підходу до оцінки рішень, які приймають. Сьогодні слід оцінювати технологію управління через масштаб наслідків можливої помилки. Це перш за все пояснюється безперервністю змін та необхідністю швидкого прийняття рішень у нових умовах, різким масштабуванням наслідків невірних рішень, що були прийняті в управлінні окремими бізнес-процесами, їх впливом на діяльність підприємства в цілому. Окремо стоїть питання визначення повноти необхідної релевантної інформації для забезпечення можливості поглибленого аналізу та обґрунтованої оцінки результатів рішень, варіанти яких розглядають, визначення їх ефективності.

Ключова роль управлінських інновацій полягає не лише у вдосконаленні окремих управлінських процедур, а у формуванні здатності підприємства своєчасно розпізнавати зміни, адаптуватися до них і перетворювати технологічні можливості на реальні економічні результати. Саме управлінська система визначає, чи будуть нові технології інтегровані у бізнес-процеси, підтримані персоналом і спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Тому за умов SMART-економіки конкурентну перевагу отримують не стільки підприємства, які першими впроваджують певну технологію, скільки ті, що здатні побудувати ефективний механізм її використання, оцінювання результатів і коригування управлінських рішень. Водночас зростання швидкості та масштабів змін посилює вимоги до якості інформаційного забезпечення, професійної відповідальності керівників і прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень.

Зміна рівня автоматизації підготовки бази даних, зростання кількості методів та якості аналітичного забезпечення, швидкість отримання результуючої інформації, багатоваріантність

кінцевих рішень та інші особливості сучасного етапу розвитку системи управління економічних суб'єктів формують нові вимоги й до менеджерів, що реалізують функцію управління розвитком підприємства. Вони повинні не тільки визначати цілі розвитку та надавати вихідні параметри, а головне - стати аудитором процесів, які повністю або частково автоматично виконують за допомогою AI. Це нова компетентність сучасного менеджера, яка дозволить йому своєчасно реагувати на динамічні зміни як зовнішнього, так й внутрішнього середовища підприємства, корегувати вимоги до різних складових інноваційного потенціалу.

Саме вирішення завдання збалансованості різних складових потенціалу, розподіл фінансів за окремими складовими, узгодження у часі завдань по їх формуванню, визначення якісних змін у вимогах до рівня окремих складових, ранжирування проєктів розвитку підприємства та визначення їх взаємозалежності та черговості, все це потребує участі менеджерів, які володіють сучасними цифровими технологіями. Сьогодні наявність IT-складової є атрибутом управлінської інновації. Все вище перераховане змінює акценти у підході до формування інноваційного потенціалу та характеризує управлінські інновації як базову умову розвитку підприємства.

Реорганізації, особливо значні, та впровадження нових управлінських практик нерідко призводять до втрат, уникнути яких можна внаслідок розробки та реалізації спеціальної програми впровадження управлінської інновації. Така програма на виробничому підприємстві потребує розробки та стане своєрідним алгоритмом впровадження обраної технології управління розвитком виробничого підприємства, яка забезпечить підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

- 1) Кривов'язюк І. В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації: монографія. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2022. 172 с.
- 2) Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*. Vol. 33(4), p. 825-845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- 3) Oslo Manual (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*. Vol. 47, Issue 3, p. 617-622. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318300076>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗМІНА ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Буковський О.О., кандидат економічних наук,
Сараєва А.О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) відіграє значну роль як у повсякденному житті, так і в бізнес-середовищі. Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням обсягів інформації, що супроводжується високим рівнем невизначеності. В умовах такої невизначеності традиційні моделі управління, які базуються на лінійному мисленні та суб'єктивному досвіді керівника, демонструють обмеженість і поступово втрачають ефективність. У таких умовах впровадження ШІ перестає розглядатися виключно як етап автоматизації процесів, перетворюючись на ключовий чинник трансформації управлінських процесів, що змінює саму парадигму прийняття управлінських рішень.

Раніше основна увага приділялася здатності організацій накопичувати та обробляти інформацію для прийняття управлінських рішень. Сучасний акцент зміщено на здатність керівників ефективно взаємодіяти з інтелектуальними системами, інтерпретувати результати аналізу великих даних і брати на себе відповідальність за рішення, що були згенеровані алгоритмами штучного інтелекту.

В умовах високої невизначеності, що спостерігається в діяльності українських підприємств сьогодні та у прогнозованому майбутньому, можливості для стратегічного планування та розвитку значною мірою обмежені. Впровадження ШІ дає змогу організаціям підвищити точність, швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень, зменшити ризики та адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища (табл.1)

Таблиця 1 – Роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність компанії.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризик-менеджмент	Використовуючи штучний інтелект, організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

Джерело: складено на основі матеріалів [1-2]

Штучний інтелект (ШІ) можна розглядати не лише як технологію, що імітує людське мислення, але й як систему, здатну до самонавчання. Це означає, що системи ШІ можуть формувати метаалгоритми, які забезпечують здатність вирішувати нестандартні завдання, з якими вони раніше не стикалися.

У контексті організаційного управління такими завданнями зазвичай є неструктуровані або слабо структуровані процеси прийняття рішень. Під неструктурованими рішеннями розуміють ті, що мають значний вплив на перспективи розвитку організації, досягнення її місії та, у більшості випадків, навіть на виживання організації. При цьому такі рішення характеризуються високим рівнем невизначеності щодо ресурсів і очікуваних результатів, і їх не можна обґрунтувати виключно з точки зору ймовірності досягнення бажаного результату [1].

ІІІ є ключовим чинником трансформації сучасного менеджменту, адаптуючи класичні функції управління до динамічного та інформаційно насиченого середовища. Його використання підвищує гнучкість управлінських практик, дає змогу швидше реагувати на зміни цін, валютних курсів і попиту, а також оптимізувати організаційні структури, бізнес-процеси та використання ресурсів. У сфері управління персоналом ІІІ сприяє персоналізації цілей і винагород, підвищуючи залученість і продуктивність працівників.

Традиційний вибірковий контроль поступово доповнюється моніторингом у режимі реального часу, що підвищує прозорість і швидкість реагування. Водночас цифрові технології мають не замінювати людину, а поєднуватися з досвідом, аналітичним мисленням і стратегічним баченням керівників. Така взаємодія підвищує точність і об'єктивність рішень, знижує трудомісткість управлінських процесів і мінімізує ризики дій, що суперечать корпоративним цілям [3–5].

Підсумовуючі вищевикладене, можна зробити висновок, що сучасні технології ІІІ привертають значну увагу менеджерів і розглядаються як один із найбільш перспективних інструментів корпоративного управління. Їхнє застосування відкриває нові можливості та водночас формує додаткові виклики, що вимагають уважного підходу під час інтеграції в організаційні процеси.

Використання ІІІ забезпечує значне розширення обсягів інформації для аналізу альтернатив, скорочення ресурсних витрат, швидку обробку великих даних, розробку надійних сценаріїв наслідків ухвалених рішень, а також підвищення об'єктивності та якості управлінських рішень. У результаті впровадження ІІІ знижується трудомісткість управління, оптимізуються витрати, зменшується кількість помилок та їхній масштаб, що суттєво підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Список використаних джерел:

- 1) Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. Випуск 3 (55). С. 53-61.
- 2) Василюк Д.С. Інтеграція Big Data, штучного інтелекту та хмарних сервісів у сучасний менеджмент: інструменти та перспективи. *Приазовський економічний вісник*. 2025. Випуск 3 (43). С.29- 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-5>
- 3) Продіус О.І., Запорожська А.М. Розробка інноваційного проекту в будівельній галузі України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. №4 (62). С.32-43. DOI: 10.15276/ETR.04.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7482635. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2022/No4/32.pdf>. ISSN:2226-2172
- 4) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>.
- 5) Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13.

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 2.
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ РІЗНОГО
ІЄРАРХІЧНОГО РІВНЯ**

**SECTION 2.
INNOVATIVE MANAGEMENT METHODS IN
ECONOMIC SYSTEMS OF VARIOUS
HIERARCHICAL LEVELS**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Дашенко Н.М., кандидат економічних наук, доцент
Воробйов Д.А., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасне глобалізоване бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що вимагає від підприємств безпрецедентної гнучкості та операційної ефективності. У 2025-2026 роках технології штучного інтелекту вийшли за межі експериментальних лабораторій і стали фундаментальним драйвером економічного зростання [2]. За оцінками провідних аналітичних агентств, впровадження ШІ здатне автоматизувати до 40% рутинних операційних завдань, вивільняючи ресурси для стратегічного планування та інновацій [1]. Трансформація операційної моделі за допомогою ШІ – це не просто встановлення нового програмного забезпечення, а зміна парадигми управління [4]. Цифрові агенти та алгоритми машинного навчання стають повноцінними учасниками виробничих і логістичних процесів, працюючи в синергії з людським капіталом.

Ефективне впровадження ШІ вимагає розуміння базових технологій, які формують сучасний технологічний стек підприємства [1] (табл 1.).

Таблиця 1 – Основні технології ШІ та їх практичне значення для підприємства

Технології ШІ	Принципи дії	Застосування в операційній діяльності
Машинне навчання (Machine Learning)	Навчання моделей на історичних даних для прогнозування майбутніх подій без прямого програмування	Прогнозування попиту, оцінка кредитних ризиків, оптимізація ціноутворення.
Обробка природної мови (NLP / LLM)	Розуміння, генерація та аналіз людської мови алгоритмами.	Аналіз договорів, автоматизація клієнтської підтримки, створення звітів, семантичний пошук по базах даних.
Комп'ютерний зір (Computer Vision)	Аналіз візуальної інформації (зображень та відео) за допомогою нейромереж.	Контроль якості продукції на конвеєрі, моніторинг безпеки праці, інвентаризація складу за допомогою дронів.
Предиктивна аналітика (Predictive Analytics)	Використання статистичних алгоритмів і ML для визначення ймовірності майбутніх результатів.	Предиктивне обслуговування обладнання, управління запасами, оптимізація логістичних маршрутів.

Існують ключові напрямки застосування ШІ в операційній діяльності, по-перше, в управлінні ланцюгами постачання (Supply Chain Management) [4]. Ланцюги постачання є однією з найбільш вразливих ланок будь-якого виробничого чи торговельного підприємства. ШІ революціонізує цей напрямок через:

- динамічну маршрутизацію – алгоритми враховують погодні умови, трафік та пропускну здатність портів у реальному часі для прокладання найоптимальніших маршрутів, що знижує витрати на паливо на 10-15% [2].
- управління запасами: перехід від моделі "Just-in-Time" до моделі "Just-in-Case", керованої ШІ, що здатна прогнозувати локальні сплески попиту з точністю до 90%.
- оцінку ризиків постачальників: NLP-моделі аналізують новини, фінансові звіти та соціальні мережі для раннього виявлення ризиків банкрутства або зриву поставок з боку контрагентів [3].

По-друге, у предиктивному технічному обслуговуванні (Predictive Maintenance). На

промислових підприємствах простої обладнання призводять до колосальних збитків. Традиційні підходи передбачають плановий ремонт (який може бути передчасним) або реактивний (після поломки). Предиктивне обслуговування використовує дані з IoT-датчиків (вібрація, температура, шум) для виявлення аномалій, що свідчать про наближення поломки. Це дозволяє проводити ремонт саме тоді, коли це необхідно, знижуючи витрати на обслуговування на 20-30% і скорочуючи незаплановані простої до 50% [5].

Третє, при автоматизації та управлінні якістю. Інтеграція комп'ютерного зору на виробничих лініях дозволяє виявляти мікродефекти продукції, які непомітні для людського ока. Нейромережі навчаються на тисячах зображень еталонних та бракованих виробів, забезпечуючи рівень точності перевірки, що наближається до 99,9% [1]. Крім того, RPA-системи, доповнені ШІ, беруть на себе весь процес оформлення супровідної документації на партію товару.

Генеративний ШІ (GenAI) впливає на операційні процеси. Так, генеративний ШІ (моделі сімейства GPT, Gemini, Claude) став проривом у сфері управління знаннями та взаємодії з клієнтами [6]. В операційній діяльності GenAI застосовується для:

- генерації регламентів та інструкцій: швидке створення стандартних операційних процедур (SOP) на основі опису процесів;
- онбордингу персоналу: інтерактивні ШІ-асистенти, які навчають нових співробітників, відповідаючи на їхні запитання у реальному часі з прив'язкою до корпоративної бази знань;
- складання технічних завдань: автоматична генерація специфікацій для закупівлі обладнання або сировини на основі попередніх успішних тендерів.

Практичні кейси підтверджують ефективність ШІ в операційній діяльності. Amazon використовує комп'ютерний зір, машинне навчання та роботизовані системи для управління складами й прогнозування попиту, що дає змогу скорочувати витрати та прискорювати доставку. В Україні мережі «Сільпо» та «АТБ» застосовують предиктивну аналітику для оптимізації запасів і постачання товарів із коротким терміном придатності. ШІ враховує динаміку продажів, погодні умови та регіональні особливості попиту, зменшуючи харчові відходи й підвищуючи доступність товарів. Отже, інтеграція ШІ стає важливою умовою конкурентоспроможності, оскільки сприяє зниженню витрат, підвищенню надійності постачання та прискоренню управлінських рішень [5].

Водночас успіх такої трансформації залежить не стільки від обраного алгоритму, скільки від якості корпоративних даних, готовності команди до змін та здатності менеджменту побудувати надійну систему управління ризиками. Підприємства, які зможуть першими подолати організаційні бар'єри та реалізувати ефективні стратегії синергії людини і машини, отримають домінуючі позиції у своїх галузях у найближчі десятиліття.

Список використаних джерел:

- 1) Штучний інтелект і машинне навчання в бізнесі. Colobridge: веб-сайт. 2025. URL: <https://blog.colobridge.net/uk/2025/07/ai-ml-for-business-ua/>
- 2) Технології штучного інтелекту: прогнози для бізнесу на 2025 рік. PWC: веб-сайт. 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/ai-predictions.html>
- 3) Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. Kyivstar Business Hub: веб-сайт. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
- 4) Впровадження ШІ у бізнес-процеси. Apix-Drive: веб-сайт. 2024. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/useful/vprovadzhennja-shi-u-biznes-procesi>
- 5) Солодков В. В., Рябокін К. П., Чурсіна О. Г. Економічний простір. 2025. № 198. С. 115–122. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/198-115-122-solodkov.pdf>
- 6) Роль штучного інтелекту в бізнесі у 2025 році. Depositphotos: веб-сайт. 2025. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/shi-v-biznesi.html>

ПАРТНЕРСЬКІ ВЗАЄМОДІЇ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТИПИ, ТРЕНДИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Науковий керівник: **Філіппова С.В.**,
доктор економічних наук, професор

Синиця М.О., здобувач PhD
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В умовах прискорення технологічних змін, посилення конкуренції та зростання невизначеності здатність підприємства формувати ефективні партнерські відносини стає важливою складовою його стратегічного розвитку. Обмеженість власних ресурсів і компетенцій дедалі частіше спонукає компанії залучати зовнішні можливості для реалізації інноваційних проєктів, виходу на нові ринки, оптимізації бізнес-процесів та підвищення стійкості. Унаслідок цього конкурентні переваги формуються не лише на рівні окремого підприємства, а й через якість його взаємодії з іншими учасниками бізнес-середовища, що актуалізує дослідження сучасних форм, переваг і ризиків партнерських взаємин.

Трансформація сучасних бізнес-моделей супроводжується переходом від автономного розвитку підприємств до мережових форм взаємодії, у межах яких доступ до ресурсів, технологій, знань і нових ринків дедалі частіше забезпечується через партнерство. Такий підхід дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, розподіляти ризики та скорочувати витрати на реалізацію інноваційних і масштабних проєктів. Водночас розширення партнерських зв'язків підвищує взаємозалежність учасників, що потребує більш ретельного вибору форм співпраці та оцінювання пов'язаних із ними переваг і ризиків.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній високої гнучкості та швидкості адаптації, оскільки концепція їх ізольованого розвитку поступається місцем екосистемному підходу, де партнерські взаємодії стають ключовим драйвером масштабування, впровадження інновацій та забезпечення стійкості бізнесу.

Класифікація партнерських відносин [1-2] охоплює фундаментальні напрями залежно від цілей та ступеня інтеграції, де: стратегічні альянси передбачають довгострокові угоди для досягнення спільних цілей без об'єднання активів, що часто застосовується у крос-маркетингу чи спільних дослідженнях; спільні підприємства – створення нової юридичної особи для реалізації масштабних проєктів або виходу на нові ринки. У технологічному ж секторі превалюють екосистемні партнерства, базовані на відкритих API та інтеграції програмного забезпечення, тоді як операційні та логістичні союзники допомагають оптимізувати ланцюги постачання і знизити операційні витрати.

Для систематизації основних форм партнерської взаємодії доцільно порівняти їх за трьома ключовими параметрами: ступенем інтеграції партнерів, основними перевагами та потенційними ризиками. Такий підхід дозволяє не лише окреслити організаційні відмінності між окремими моделями співпраці, але й оцінити доцільність їх застосування залежно від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів, необхідного рівня контролю та прийнятного рівня ризику. Зокрема, стратегічні альянси та операційно-логістичні партнерства забезпечують відносно високу гнучкість і не потребують значної організаційної перебудови, тоді як спільні підприємства передбачають глибший рівень інтеграції, консолідацію ресурсів і більш складний механізм управління. Технологічні та екосистемні партнерства займають проміжне положення, оскільки поєднують високий потенціал інноваційного розвитку з підвищеною залежністю від цифрової інфраструктури, безпеки даних і надійності партнерських сервісів. Відтак вибір конкретної форми партнерства повинен базуватися на балансі між очікуваним стратегічним ефектом, рівнем автономії, масштабом необхідних ресурсів і характером можливих ризиків. Узагальнені характеристики основних типів партнерських взаємин наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Особливості, переваги та ризики типів партнерських взаємин

Тип партнерства	Порівняльна характеристика		
	ступінь інтеграції	переваги	ризики як виклики
1. Стратегічні альянси	Низький / Середній	- швидкість розгортання та відсутність складної юридичної перебудови; - збереження автономії та юридичної незалежності; - гнучкість у припиненні або коригуванні умов співпраці;	- низький рівень контролю за виконанням зобов'язань партнером; - ризик витоку ноу-хау чи конфіденційної інформації; - потенційний конфлікт інтересів та відсутність єдиної системи управління;
2. Спільні підприємства	Високий	- об'єднання матеріальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів; - розподіл фінансових і операційних ризиків між засновниками; - полегшений вхід на нові ринки (географічні та/або регульовані);	- довготривалий і складний процес узгодження та юридичної реєстрації; - висока ймовірність корпоративних конфліктів при прийнятті рішень; - складний процедурно процес виходу або ліквідації компанії;
3. Технологічні та екосистемні партнерства	Середній / Високий	- розширення функціоналу продуктів за рахунок готових інструментів партнерів; - підвищення утримання клієнтів досвідом; - прискорене виведення інноваційних технологій і рішень на ринок;	- технічна залежність від стабільності та безпеки API/сервісів партнера; - загрози кібербезпеці та ризики витоку персональних даних; - потенційна втрата прямого контакту з частиною аудиторії;
4. Операційні та логістичні партнерства	Низький / Середній	- значне скорочення операційних та капітальних витрат; - оптимізація ланцюгів постачання та прискорення доставки; - можливість фокусування на основній компетенції.	- пряма залежність від надійності та якості послуг підрядника; - репутаційні ризики у разі збоїв постачання або логістичних колапсів; - обмежений вплив на внутрішні операційні процеси партнера.

Джерело: власна розробка на підставі [1-2]

Аналітичні дані підтверджують масштабне зміщення векторів у бік кооперації. За даними аналітиків McKinsey & Company [3] екосистемні бізнес-моделі генеруватимуть до 2030 року понад 70 трлн дол. США світового доходу, що становитиме близько 30% загальної світової економіки. Паралельно зростає роль цифрової трансформації через співпрацю: за результатами опитування керівників PwC Global CEO Survey [4] понад 70% CEO вважають партнерські зв'язки та альянси критично важливими для швидкого впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту, та збереження конкурентоспроможності. Окремим вагомим трендом є орієнтація на сталий розвиток. Згідно з дослідженнями Boston Consulting Group [5] близько 60% нових партнерств у промислових та технологічних секторах формуються з метою досягнення цілей ESG та декарбонізації ланцюгів постачання.

При цьому у перспективі партнерські відносини ставатимуть ще більш технологічними та гнучкими [6-7]: а) пошук, оцінка ризиків і сумісності партнерів усе частіше відбуватиметься за допомогою алгоритмів штучного інтелекту; б) поглибитися крос-галузева співпраця, яка розвиває межі між традиційними секторами економіки, та пошириться практика короткострокових мікропартнерств для швидкого тестування інноваційних гіпотез.

Можна узагальнити, що партнерство перетворилося з допоміжного інструменту продажів на фундаментальну стратегію зростання: відповідно, перемагають ті компанії, які вміють будувати від відкритих та взаємовигідних взаємодій цілісні бізнес-екосистеми. Партнерські взаємини дедалі більше перетворюються на стратегічний механізм розвитку сучасного бізнесу, забезпечуючи доступ до нових ресурсів, технологій, компетенцій і ринків. Вибір конкретної форми партнерства має враховувати рівень необхідної інтеграції, очікувані переваги та потенційні ризики, оскільки поглиблення співпраці одночасно розширює можливості підприємства та посилює його залежність від партнерів. Подальший розвиток партнерських моделей буде тісно пов'язаний із цифровізацією, використанням штучного інтелекту, поширенням крос-галузевої взаємодії та орієнтацією на принципи сталого розвитку. За таких умов конкурентоспроможність підприємств значною мірою визначатиметься їхньою здатністю не лише формувати окремі партнерські зв'язки, а й інтегрувати їх у стійкі бізнес-екосистеми, здатні створювати спільну цінність для всіх учасників.

Список використаних джерел:

- 1) Малін О.Л. Якісні зміни та тренди розвитку державно-приватного партнерства. Економіка: реалії часу. 2020. № 4(50). С. 101–112. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/101.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4605251.
- 2) Малін О.Л., Філіппова С.В. Цілеполягання, принципи та типологія інноваційно-орієнтованого розвитку державно-приватного партнерства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 110–117. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284.pdf>. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-19.
- 3) McKinsey & Company. Ecosystem Strategy. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/portfolio-strategy/ecosystem-strategy>.
- 4) PwC. Leading through uncertainty in the age of AI. PwC's 29th Global CEO Survey. 2026. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/1/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>.
- 5) Boston Consulting Group. Sustainability Strategy and Transformation. 2026. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/climate-change-sustainability/sustainability-strategy-and-transformation>.
- 6) Філіппова С.В., Кульчицький О.І. Удосконалення моделі розробки інноваційних послуг із застосуванням цифрових технологій. Економіка: реалії часу. 2024. № 3(73). С. 130–140. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/130.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.15180679.
- 7) Zhavoronok A., Filyppova S., Tochylyna Y., Ozarko K., Neykov S., Krylov D. The impact of artificial intelligence on the development of the digital business ecosystem. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2025. Vol. 103, No. 9. P. 3945–3958. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf>.

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПОЄДНАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО МЕТОДУ І БЕНЧМАРКІНГУ

Могилова М.М., доктор економічних наук, професор
Гусарська О.В., здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

Незважаючи на значимість дослідження стратегічного потенціалу підприємства (СПП), зумовлену необхідністю адаптації бізнесу до мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища, ця категорія потребує подальшого обґрунтування: думки дослідників розходяться вже на етапі трактування його економічного змісту. У наукових працях відсутні загальноприйняті підходи до оцінки і управління стратегічним потенціалом. Тому пошук методу, який найкраще відображає сутність СПП та дозволяє його комплексно оцінити, залишається актуальним.

По-перше, стратегічний потенціал, на відміну від суміжних понять, таких як «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал» тощо, з якими його часто ототожнюють, не є виключно сукупністю наявних стратегічних ресурсів. Це і сукупність потенційних можливостей факторів зовнішнього середовища, які можна ефективно використовувати для досягнення стратегічних цілей [1, с. 32]. Тому СПП часто поділяють на внутрішній і зовнішній.

По-друге, проблемою є відсутність методу комплексної сукупної оцінки і внутрішнього, і зовнішнього СПП. Найбільш популярними у галузі є індикаторні методи, до яких належать авторські математичні методології нормування системи показників, що характеризують локальні потенціали. Цей інструмент ефективно оцінює ресурсну забезпеченість і встановлює стратегічний розрив – відмінності між очікуваними (необхідними, бажаними) та фактичними (наявними, дійсними) можливостями підприємства [2, с. 87]. Проте вплив факторів зовнішнього середовища не можна виміряти, хіба що рейтинговим, ранговим чи бальним методами, які є суб'єктивними і менш точними у порівнянні. Натомість можливості можна визначити шляхом якісного аналізу, зокрема STEP-аналізу, методу «5 сил Портера», SWOT-аналізу чи бенчмаркінгу [3; 4]. Складність полягає у зіставленні результатів кількісної і якісної оцінки та їхній цілісній інтерпретації.

Доцільно залишити в основі діагностики СПП інтегральну оцінку, позаяк управлінню піддаються показники і процеси, що мають чітко виражені та об'єктивно обумовлені міри, шкали вимірювання [5, с. 51]. Даний інструмент враховує індивідуальну структуру СПП і є універсальним. Водночас основною проблемою даного методу є те, що СПП дорівнює одиниці за умови відповідності фактичних показників бажаному або умовному нормативному значенню, через що результати дослідження стають залежними від суб'єктивного сприйняття оцінювача і не завжди відображають справжню ймовірність досягнення цілей. У такому випадку інвестовані у підвищення рівня СПП ресурси не призведуть до очікуваного ефекту і зумовлять зростання витрат.

Досить популярним і поширеним є використання для встановлення орієнтирів розвитку середньогалузевих показників [6, с. 93], проте такий підхід не враховує особливості СПП: стратегічний потенціал відображає граничні можливості розвитку, що формуються на основі найбільш ефективного використання ресурсів і реалізації ключових конкурентних переваг [7, с. 160]. Звідси його управління здійснюють для отримання найкращих, а не середніх результатів.

Рекомендовано інтегрувати в обчислення принципи кількісного бенчмаркінгу, встановивши замість планових метрик фактичні показники прямого конкурента на ринку, діяльність якого вважається еталонною, що водночас відповідає найкращим практикам і стратегічним планам підприємства. Еталонні значення виконуватимуть роль КРІ і відображатимуть реальні можливості суб'єкта господарювання за умови, що порівнювані бізнеси перебувають в одному макросередовищі. Такі фактори, як підвищення цін, податкове

стимулювання та воєнні ризики, формують єдині умови функціонування для всіх учасників ринку, тому кращі результати окремих підприємств вказують на наявність нереалізованих можливостей у інших. Крім того, користуючись перевагами розвитку сучасних технологій, залучивши команду для проведення OSINT, можна виявити методи і процеси, які застосовує лідер, і на основі цього розробити план для зменшення стратегічного розриву.

Бенчмаркінговий розрив можна використовувати як інструмент виявлення стратегічного розриву під час інтегральної оцінки, особливо якщо метою підприємства є підвищення рівня конкурентоспроможності. Впровадження варто розпочати з переосмислення вітчизняними підприємствами цілей діяльності і ведення бізнесу. В розвинених країнах набуває популярності колективний бенчмаркінг: представники різних сфер бізнесів, уряди створюють бенчмаркінгові мережі, стають членами альянсів для ефективного обміну інформацією та забезпечення прогресуючого способу життя для всіх суб'єктів.

В Україні ж нерозвинена культура обміну знаннями та передовим досвідом між підприємствами залишається основним бар'єром для запропонованої інтеграції.

Список використаних джерел:

- 1) Koval Z. Theoretical approaches to assessment and formation of the strategic potential of enterprises. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2025. Vol. 9, no. 2. P. 28–40. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.028>.
- 2) Коваль З. Аналіз ймовірності виникнення стратегічного розриву. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 86–95. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-86-95>.
- 3) Макаrenchенко В. В. Методичний інструментарій оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Topical aspects of modern scientific research : Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Tokyo, 21–23 December 2023 / ed. by M. L. Komarytsky. Tokyo : CPN Publishing Group, 2023. P. 633–638. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-21-23.12.23.pdf>.
- 4) Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5021/1/2021-sumets_0004.pdf.
- 5) Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Управління та адміністрування» спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 147с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf.
- 6) Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053982.pdf>.
- 7) Жилінська О., Макаrenchенко В. Критичний аналіз визначення поняття "стратегічний потенціал підприємства". *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. № 51. С. 157–170. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4516/5002>.

A COMPREHENSIVE APPROACH TO RESOURCE OPTIMIZATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Research Supervisor: **Bashynska Iryna**,
Doctor of Economics, professor

Liakh Roman, PhD student
Odesa National Polytechnic University
(Odesa, Ukraine)

Industrial enterprises operate under conditions of increasing resource constraints, technological change, market instability, and growing environmental requirements [1; 2]. Their competitiveness depends not only on production capacity but also on the ability to use available resources efficiently and maintain a balance between economic, operational, environmental, and social objectives [3]. Therefore, resource optimization should be considered an important component of strategic and operational management. Resource optimization is often associated primarily with cost reduction [4]. However, excessive cost-cutting may negatively affect product quality, equipment reliability, employee motivation, and enterprise resilience [5]. A comprehensive approach should therefore focus not only on reducing resource consumption but also on improving the relationship between resources used and results achieved.

The proposed approach is based on several principles. First, resource optimization should be systematic and cover all major categories of resources. Second, optimization measures should support the strategic objectives of the enterprise. Third, resource efficiency should be assessed at the level of individual production and business processes. Fourth, managerial decisions should be based on reliable and timely data. Finally, optimization should support not only economic efficiency but also enterprise resilience and sustainable development.

The comprehensive resource optimization process may be divided into five main stages.

The first stage is the identification and classification of enterprise resources. At this stage, a resource map should be developed. It should include raw materials, components, energy, finances, equipment, technologies, employees, information, production facilities, and working time. The map should reflect where resources come from, how they move through the enterprise, and what results are generated through their use.

The second stage is the assessment of the current level of resource efficiency. The enterprise should identify excessive consumption, production losses, unused capacity, equipment downtime, duplicated operations, and process bottlenecks. The analysis may be conducted at the level of the entire enterprise, a department, a production line, or a specific process.

The third stage is the identification of optimization reserves. Such reserves may be technological, organizational, logistical, informational, financial, or human-related [6]. Technological reserves include equipment modernization, automation, predictive maintenance, and energy-efficient technologies. Organizational reserves are associated with process redesign, standardization, reduction of unnecessary approval procedures, and better coordination between departments.

The fourth stage is the selection and prioritization of optimization measures. Since industrial enterprises usually have limited financial and managerial resources, they cannot implement all improvement projects simultaneously. Therefore, potential measures should be evaluated according to their expected effect, implementation costs, strategic importance, feasibility, risk level, and implementation period.

A Resource Optimization Priority Index may be used for this purpose:

$$ROPI_i = \frac{E_i \times S_i \times F_i}{C_i \times R_i \times T_i}$$

where E_i represents the expected economic, operational, or environmental effect; S_i is strategic

importance; F_i is implementation feasibility; C_i is the required cost; R_i is the implementation risk; and T_i is the expected implementation period.

Measures with a higher index value should receive priority. However, management should also consider the relationships between projects. Some measures may have a limited direct effect but create an information or technological basis for further optimization.

The fifth stage is implementation, monitoring, and continuous improvement. Each optimization programme should include clear objectives, responsible persons, deadlines, budgets, and performance indicators. Since resource flows involve different departments, implementation should be coordinated by a cross-functional team.

Digital technologies can significantly improve resource management [7]. Enterprise resource planning systems integrate data on procurement, production, inventory, finance, and sales. Internet of Things technologies enable real-time monitoring of equipment, energy consumption, and production parameters. Artificial intelligence may support demand forecasting, production planning, predictive maintenance, quality control, and dynamic resource allocation.

Digital twins and process-mining tools may also help enterprises analyse production systems, identify hidden losses, and test alternative resource-allocation scenarios. However, digitalization should be based on clearly defined operational needs. The implementation of advanced technologies without reliable data, standardized processes, and qualified employees may increase costs instead of improving efficiency.

Particular attention should be paid to material and energy resources. Material optimization requires accurate consumption standards, waste monitoring, supplier quality control, recycling, and the reuse of production by-products. Energy optimization may include energy audits, monitoring of energy-intensive equipment, modernization of heating and lighting systems, recovery of waste heat, and the use of renewable energy sources.

Resource optimization at industrial enterprises should be viewed as a comprehensive management process rather than a set of isolated cost-reduction measures. Its purpose is to improve the relationship between resources consumed and results achieved while preserving product quality, equipment reliability, employee motivation, operational continuity, and environmental responsibility. Excessive reduction of expenditures without considering these factors may weaken enterprise resilience and create additional long-term risks.

The proposed approach combines strategic and operational dimensions of resource management. It covers the identification of resource flows, assessment of current efficiency, detection of optimization reserves, prioritization of improvement measures, and continuous monitoring of implementation results. Such sequencing makes it possible to move from fragmented decisions to a coordinated system of resource optimization linked to the strategic objectives of the enterprise. An important element of this process is the development of a resource map that reflects the sources, movement, transformation, and use of materials, energy, finance, equipment, technologies, information, labour, and working time. This allows management to identify excessive consumption, unused capacity, duplicated operations, bottlenecks, downtime, and hidden losses at the level of individual processes and the enterprise as a whole. Optimization reserves may arise from technological modernization, automation, process redesign, improved logistics, better coordination between departments, higher data quality, employee development, and more rational financial management. Since enterprises cannot implement all measures simultaneously, their selection should be based on expected effect, strategic importance, feasibility, cost, risk, and implementation period. The Resource Optimization Priority Index can support this choice by providing a structured basis for comparing alternative projects. At the same time, priority assessment should not be limited to the direct financial effect of individual measures. Some projects, such as the introduction of monitoring systems, process standardization, employee training, or data integration, may generate a moderate immediate return but create the necessary foundation for further optimization. Therefore, interdependence between projects and their cumulative strategic effect should also be considered.

Digital technologies substantially expand the possibilities of resource management. ERP systems, IoT technologies, artificial intelligence, digital twins, and process-mining tools improve

transparency, forecasting, production planning, predictive maintenance, quality control, and dynamic allocation of resources. However, their effectiveness depends on reliable data, standardized processes, qualified personnel, and clearly defined operational objectives. Digitalization should therefore support management needs rather than become an independent goal.

A comprehensive resource optimization system should be based on measurable indicators, clear responsibilities, defined budgets, realistic deadlines, and regular review of results. Continuous monitoring makes it possible to identify deviations, revise priorities, and adapt improvement programmes to changes in technology, demand, supply conditions, and environmental requirements.

Thus, effective resource optimization strengthens not only the current efficiency of industrial enterprises but also their adaptability, competitiveness, and long-term resilience. The greatest effect can be achieved through the integrated use of managerial, technological, digital, organizational, and human-centred instruments. Such an approach creates conditions for reducing losses, improving productivity, supporting circular production, and ensuring a more balanced combination of economic, operational, environmental, and social objectives.

Human resources should not be treated only as a cost factor. Employees possess valuable practical knowledge about production problems and possible improvements [6]. Their involvement in optimization projects may help identify losses that are not visible in formal reports. Training, suggestion systems, improvement teams, and internal innovation initiatives can therefore strengthen the effectiveness of resource management. A comprehensive approach should also support the transition from a linear to a circular production model. Industrial enterprises may reduce the consumption of primary resources by reusing materials, extending equipment life cycles, recycling waste, and developing industrial cooperation. Within industrial symbiosis, the waste or by-products of one enterprise may become resources for another.

References:

- 1) Pavlova, O., Liashenko, O., Pavlov, K., Nagara, M., Bashynska, I., Harapko, D., Vlasenko, T., & Dukhnevych, A. Beyond One-Size-Fits-All: A Flow-Based Typology of Circular Industrial Symbiosis Ecosystems and Equifinal Pathways to Environmental Performance. *Sustainability*. 2026, 18(8), 3820. <https://doi.org/10.3390/su18083820>
- 2) Bashynska, I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.
- 3) Dukhaykh, S.; Alangri, N. Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. *Sustainability* 2026, 18, 1320. <https://doi.org/10.3390/su18031320>
- 4) Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. *Аналіз світового досвіду управління ризиками кваліфікованих кадрів у повоєнний період відновлення. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 65-70.
- 5) Prokopenko O., Trypolska G., Bashynska I., Telizhenko O., Strelcow W., Kovalenko Y., Lytvynenko S., Woźna A. Financial mechanisms and risk-based modeling of energy efficiency and renewable energy adoption in households. *Energies* 2025, 16, 6773. <https://doi.org/10.3390/en16196773>
- 6) Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022; 15(13):4701. <https://doi.org/10.3390/en15134701>
- 7) Bashynska I., Prokopenko O., Sala D. Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. 27 (3), P. 39-45. <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj3.2023.5>

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЗМІЦНЕННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: **Маркова С.В.**,
доктор економічних наук, професор

Лосєва Е.С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

В умовах глобальної конкурентної боротьби та прискореного технологічного розвитку цифрова трансформація промислових підприємств набуває стратегічного значення як ключовий чинник збереження та нарощування їх позицій на міжнародних ринках. Для України, промисловість якої значною мірою визначається металургійним сектором, питання цифровізації виробничих процесів є особливо актуальним з огляду на необхідність відновлення та зміцнення експортного потенціалу в умовах повоєнної реінтеграції у глобальні ланцюги вартості. ПАТ «Запоріжсталь» – один із найбільших інтегрованих металургійних комбінатів України, що входить до структури групи «Метінвест», – є показовим прикладом підприємства, яке, попри безпрецедентні виклики воєнного часу, послідовно реалізує стратегію технологічного оновлення та цифрової модернізації виробництва задля утримання конкурентоспроможності на світовому ринку сталі. Комбінат поставляє продукцію більш ніж до 50 країн світу, а частка експорту в загальному обсязі реалізації традиційно перевищує 70 %, що робить ефективність цифрових перетворень безпосередньо пов'язаною із зовнішньоекономічними результатами підприємства.

Цифрова трансформація промислового сектору являє собою системний процес глибокої перебудови технологічних, організаційних та управлінських засад діяльності підприємства на основі впровадження цифрових технологій – штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, промислового інтернету речей (IIoT), цифрових двійників та автоматизованих систем управління виробництвом. У науковій літературі цей процес розглядається не лише як технічне оновлення, а насамперед як зміна бізнес-логіки підприємства та формування принципово нової моделі створення вартості, здатної забезпечити сталі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Показовим є те, що цифрова трансформація в промисловості України набуває нових імпульсів саме в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені шукати резерви ефективності та нові канали збуту задля компенсації втрачених ринків і виробничих потужностей. Такий контекст перетворює цифровізацію з факультативного напряму розвитку на стратегічний імператив виживання та відновлення [2, с. 69].

Концептуальна сутність цифровізації промислових систем полягає у перетворенні аналогових виробничих процесів на інтегровані цифрові платформи, що дозволяють здійснювати моніторинг, аналіз та оптимізацію виробничого циклу в режимі реального часу. Ключовими чинниками, що обумовлюють успішність цифрової трансформації металургійних підприємств, є наявність розвиненої цифрової інфраструктури та відповідних технологічних компетенцій персоналу, інтеграція виробничих і управлінських інформаційних систем, здатність керівництва до стратегічного бачення цифрового розвитку, а також достатність інвестиційного ресурсу для реалізації масштабних трансформаційних проєктів. Для ПАТ «Запоріжсталь» реалізація цих умов набуває особливої складності в контексті функціонування в зоні підвищених безпекових ризиків, що вимагає одночасного вирішення завдань підтримки поточної операційної діяльності та стратегічного цифрового оновлення виробничої бази [3, с. 61].

Незважаючи на складні умови воєнного часу, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє послідовну інвестиційну активність, спрямовану на підтримку та поетапну модернізацію виробничих потужностей. У 2024 році підприємство скерувало на ці цілі 938 млн грн, а у 2025 році заплановано збільшення інвестицій до 1,1 млрд грн. Зазначені кошти спрямовуються

передусім на підтримку стабільності основних технологічних агрегатів, впровадження систем автоматизованого управління виробничими процесами, оновлення природоохоронної інфраструктури та реалізацію проєктів з підвищення енергоефективності виробництва. Важливо підкреслити, що така інвестиційна динаміка є свідченням не лише збереження операційного потенціалу підприємства, а й цілеспрямованої підготовки до масштабнішої цифрової модернізації у повоєнний період, яка має стати основою відновлення та нарощування експортних позицій комбінату [1].

Аналіз тенденцій цифрової трансформації металургійної галузі свідчить про те, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють суттєво вищі показники якості продукції, операційної ефективності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Цифрові рішення в металургії охоплюють широкий спектр напрямів – від автоматизованих систем контролю якості напівфабрикатів та готової продукції до предиктивного обслуговування обладнання та інтегрованих платформ управління ланцюгами постачання. Впровадження таких рішень дозволяє металургійним підприємствам не лише знижувати питомі витрати на виробництво, а й забезпечувати стабільну якість продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів, що є необхідною умовою доступу до преміальних сегментів світового ринку сталі. Для ПАТ «Запоріжсталь», основна продукція якого – холоднокатаний лист у рулонах – реалізується переважно на зовнішніх ринках, відповідність якісним вимогам міжнародних споживачів є критично важливим чинником збереження ринкових позицій [5, с. 228].

Важливим виміром зв'язку між цифровою трансформацією та експортним потенціалом підприємства є конкурентоспроможність продукції на світовому ринку, яка формується під впливом таких факторів, як ціна, якість, стабільність постачань і здатність адаптуватись до вимог конкретних ринків.

Цифровізація безпосередньо впливає на кожен із зазначених параметрів: автоматизація технологічних процесів знижує собівартість виробництва, системи контролю якості забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам, а інтегровані логістичні платформи підвищують надійність та передбачуваність постачань. Водночас аналіз сучасних тенденцій у металургії свідчить, що глобальна конкуренція на ринку сталі дедалі більшою мірою визначається не ціновими, а технологічними та якісними параметрами, що робить цифрову модернізацію необхідною умовою утримання ринкових позицій для підприємств, що орієнтовані на експорт [4, с. 170].

Реалізація цифрової трансформації на ПАТ «Запоріжсталь» відбувається в руслі загальної цифрової стратегії групи «Метінвест», яка охоплює впровадження ERP-систем для оперативного управління виробничими та фінансовими процесами, використання рішень на основі штучного інтелекту для автоматизованого контролю якості продукції, а також розгортання систем предиктивної аналітики для оптимізації обслуговування обладнання. Зокрема, система ForgeCheck, розроблена «Метінвест Діджитал», виявляє дефекти при виробництві слябів – металургійного напівфабрикату, що є вихідним матеріалом для виготовлення листового прокату на «Запоріжсталь».

Прогнозована економія від впровадження цього рішення становить близько 250 тис. дол. США на рік, що є переконливим прикладом економічної ефективності цифрових інновацій у металургійному виробництві. Окрім цього, підприємство використовує системи автоматизованого екологічного моніторингу, що не лише відповідає вимогам національного та міжнародного екологічного законодавства, а й підвищує інвестиційну привабливість комбінату для потенційних партнерів із ЄС та інших розвинутих ринків.

Зв'язок між цифровою трансформацією та експортним потенціалом підприємства реалізується через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, зниження операційних витрат унаслідок автоматизації та оптимізації виробничих процесів підвищує цінову конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках. По-друге, підвищення стабільності якісних характеристик продукції сприяє формуванню репутації надійного постачальника, що є вирішальним чинником при укладанні довгострокових контрактів із іноземними споживачами.

По-третє, цифровізація управлінських процесів – зокрема, у сфері логістики, документообігу та комерційної аналітики – скорочує транзакційні витрати в зовнішньоекономічній діяльності та підвищує оперативність реагування на зміни кон'юнктури міжнародних ринків. Нарешті, відповідність підприємства цифровим і технологічним стандартам є важливим критерієм при проходженні аудитів з боку міжнародних покупців, що набуває особливого значення в контексті євроінтеграційних прагнень України та вимог ринку ЄС.

Отже, цифрова трансформація ПАТ «Запоріжсталь» є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним чинником зміцнення та відновлення експортного потенціалу підприємства в умовах повоєнного відновлення. Послідовне нарощування інвестицій у модернізацію виробничої бази, впровадження цифрових рішень у ключових ланках технологічного процесу та інтеграція у загальну цифрову екосистему групи «Метінвест» формують необхідні передумови для збереження та розширення присутності підприємства на міжнародних ринках сталеної продукції. Подальший розвиток цього процесу вимагає системного підходу, що поєднує технологічну модернізацію з розвитком цифрових компетенцій персоналу та формуванням відповідної корпоративної культури, здатної підтримувати безперервні інновації як основу довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

- 1) ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 р. скерувала на підтримку потужностей 938 млн грн, у 2025 р. планує до 1,1 млрд грн інвестицій. *Interfax-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1051563.html> (дата звернення: 01.05.2026).
- 2) Данилюк Т., Кушпетюк О. Тенденції цифрової трансформації промислового сектору України в умовах сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 66–73. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-9>
- 3) Корцеллі-Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57–66.
- 4) Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій у металургії: інноваційно-інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Херсон : ХДУ, 2017. Вип. 11. С. 168–173.
- 5) Шапуров О.О. Цифрова трансформація металургійної галузі в постковідний період. 2022. С. 224–240. У колек. монографії «Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період» / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – К.: Інтерсервіс, 2022. – 282 с.

ОМА DIGITAL ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОЛОДІЖНОГО ПРОФСПІЛКОВОГО РУХУ В АТОМНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ УКРАЇНИ

Науковий керівник: **Продіус О.І.**,
доктор економічних наук, професор

Порошин Д.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах атомна енергетика потребує не лише технічної модернізації, а й оновлення підходів до управління людським потенціалом, внутрішніми комунікаціями та організаційними знаннями. Для галузі, що функціонує в умовах високої відповідальності, регламентованості та кадрової наступності, важливо забезпечити не тільки професійну підготовку молодих працівників, а й їх швидке включення в колектив, розуміння можливостей розвитку та залучення до молодіжного профспілкового руху. Саме тому цифрові інструменти мають розглядатися як елемент сучасного менеджменту, здатний підвищувати керованість процесів, зменшувати інформаційну розрізненість і підтримувати сталість організаційної роботи [1-3].

Важливу роль у цьому процесі відіграють профспілкові організації атомної галузі та їх молодіжні осередки. Організація молоді Атомпрофспілки виконує не лише представницьку чи комунікаційну функцію, а й фактично бере участь у процесах адаптації, мотивації, неформального навчання, підтримки ініціатив і передачі досвіду між активом різних організацій молоді. Водночас значна частина матеріалів, контактів, шаблонів, корисних інструкцій і результатів проведених заходів часто зберігається у різних чатах, файлах, особистих повідомленнях або передається усно. Через це новий актив або новоприйнятий працівник змушений витратити час на пошук базової інформації, а попередні напрацювання можуть втрачатися [4-6].

Проект ОМА Digital пропонується як відповідь на цю управлінську проблему. Його сутність полягає у створенні єдиного цифрового середовища для молоді Атомпрофспілки, яке поєднує сайт, Telegram-бот, базу знань, форми зворотного зв'язку, адаптаційні опитування, шаблони, інструкції та практичні матеріали. У такій системі сайт виступає основною змістовною платформою, Telegram-бот забезпечує швидкий маршрут до потрібної дії, Google Forms використовуються для збору відповідей, реєстрацій та зворотного зв'язку, а база знань накопичує практичний досвід організацій молоді. Важливо, що ці елементи не дублюють один одного, а формують цілісну цифрову екосистему.

Окремою перевагою ОМА Digital є орієнтація на маршрут новоприйнятого працівника. Для молодого фахівця перші місяці роботи мають вирішальне значення, адже саме в цей період формується розуміння колективу, правил взаємодії, можливостей для розвитку та участі в молодіжних ініціативах. У межах ОМА Digital такий працівник може отримати зрозумілий стартовий маршрут: до кого звернутися, де знайти корисні контакти, які перші кроки варто зробити, які можливості надає Організація молоді та як долучитися до активності. Адаптаційні Google-форми дозволяють не тільки зібрати первинні відповіді новачків, а й побачити, де саме їм потрібна підтримка, які питання залишаються незрозумілими та які теми потребують додаткового пояснення.

Не менш важливим є блок типових ситуацій і шаблонів вирішення практичних проблем. У молодіжній роботі часто повторюються схожі завдання: підготувати анонс заходу, зібрати реєстрацію, сформувати чек-лист організатора, отримати зворотний зв'язок після події, підготувати постерліз, знайти контакт відповідальної особи або зрозуміти порядок дій у нестандартній ситуації. ОМА Digital дозволяє перевести такі процеси з неформального режиму «питай у когось» у більш системний формат: користувач обирає розділ, організацію молоді, напрям роботи або типовий сценарій і отримує готовий пакет матеріалів чи зрозумілий

алгоритм наступних дій [6-7].

Функціональні блоки OMA Digital та їх управлінське значення наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Функціональні блоки OMA Digital та їх управлінське значення

Функціональний блок	Зміст	Управлінський ефект
Сайт	повний зміст, структура проекту, розділи про ОМА, базу знань, контакти, матеріали й можливості для молоді	централізація інформації та формування єдиного інформаційного простору
Telegram-бот	швидкий маршрут до ролі користувача, потрібного розділу, контакту, форми або практичної дії	оперативна комунікація та скорочення часу пошуку інформації
Маршрут новачка	перші кроки, контакти, можливості для молоді, пояснення логіки участі в ОМА	прискорення адаптації новоприйнятих працівників
Google Forms	адаптаційні опитування, реєстрації на заходи, збір пропозицій і зворотного зв'язку	отримання даних для аналізу потреб молоді та покращення заходів
База знань	інструкції, шаблони, кейси, чек-листи, постселізи та типові алгоритми дій	збереження досвіду, стандартизація процесів і передача знань
Блок типових ситуацій	короткі відповіді на запитання «що робити, якщо...» у питаннях адаптації, комунікації чи організації заходів	зменшення хаотичності дій і підтримка швидкого управлінського рішення

З позиції менеджменту OMA Digital є інструментом управління комунікаціями, знаннями та залученням молоді. Він допомагає перетворити окремі повідомлення, документи й ініціативи на систему, у якій кожна категорія користувачів має свій зрозумілий маршрут. Новачок отримує підтримку в адаптації, актив - практичні матеріали для роботи, рада ОМ - інструменти координації, а організатор заходу - шаблони, форми та чек-листи. Це підвищує не тільки зручність, а й керованість молодіжних процесів.

Адаптаційні Google-форми мають особливе значення, оскільки створюють канал зворотного зв'язку між новоприйнятими працівниками та молодіжною організацією. Вони можуть використовуватися для виявлення інформаційних потреб, оцінки зрозумілості перших кроків, збору пропозицій щодо заходів і визначення рівня зацікавленості молоді в окремих напрямках діяльності. Такі дані можуть бути основою для прийняття управлінських рішень: які матеріали варто оновити, які заходи провести, яких контактів бракує, які питання найчастіше виникають у новачків.

База знань і шаблони вирішення типових проблем зменшують залежність організації від пам'яті окремих активістів. Якщо змінюється склад ради ОМ або відповідальний за напрям, новий учасник не починає роботу з нуля, а має доступ до накопичених матеріалів. Це особливо важливо для профспілкового молодіжного руху, де ефективність часто залежить від безперервності досвіду, швидкого включення нових людей і можливості масштабувати вдалі практики між різними організаціями молоді.

Практична реалізація OMA Digital може здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно уточнити інформаційні потреби нових працівників, активу та рад організацій молоді. На другому етапі - сформувати базову структуру сайту, Telegram-бота, адаптаційних форм і бази знань. На третьому етапі - наповнити розділи шаблонами, інструкціями, чек-листами й кейсами. На четвертому - організувати регулярне оновлення інформації та відповідальних за підтримку актуальності матеріалів.

Водночас упровадження такого рішення потребує врахування ризиків. До них належать актуальність інформації, кібербезпека, коректне поводження з персональними даними, розмежування відкритої та внутрішньої інформації, а також потреба у відповідальних особах,

які будуть підтримувати платформу. Тому OMA Digital має розглядатися не як разовий цифровий продукт, а як управлінський проєкт, що потребує супроводу, оновлення та організаційної відповідальності.

Отже, OMA Digital доцільно розглядати як інноваційний інструмент цифрової трансформації молодіжного профспілкового руху в атомній енергетиці України. Його впровадження може сприяти швидшій адаптації новоприйнятих працівників, збереженню організаційного досвіду, упорядкуванню шаблонів і типових алгоритмів дій, розвитку зворотного зв'язку через Google-форми та підвищенню ефективності комунікації між молоддю Атомпрофспілки. У перспективі така система може стати основою для більш системної, прозорої та керованої молодіжної роботи в атомній галузі.

Для оцінювання результативності OMA Digital доцільно використовувати не лише кількість переходів на сайт або запусків Telegram-бота, а й управлінські показники: швидкість пошуку потрібного контакту, кількість заповнених адаптаційних форм, частку нових працівників, які отримали базову інформацію через цифровий маршрут, кількість використаних шаблонів, активність у реєстраційних формах та якість зворотного зв'язку після заходів. Такі індикатори дають змогу оцінити, чи справді цифрове середовище зменшує хаотичність комунікації та допомагає молодіжній організації краще розуміти потреби своєї аудиторії.

Підсумковим управлінським результатом проєкту має стати не просто поява нового сайту або бота, а формування стабільної цифрової практики роботи з молоддю. Якщо кожен новий працівник отримує зрозумілий адаптаційний маршрут, кожен організатор має доступ до шаблонів і чек-листів, а кожна рада ОМ може користуватися накопиченим досвідом, молодіжна робота стає менш залежною від випадкових рішень і більш системною. У цьому полягає головна практична цінність OMA Digital для Атомпрофспілки та молоді атомної галузі. Додатково проєкт може бути корисним для формування культури зворотного зв'язку. Після заходів або адаптаційних етапів молоді працівники можуть залишати пропозиції, оцінювати зручність отриманої інформації та повідомляти про типові труднощі. У результаті OMA отримує не лише комунікаційний канал, а й простий інструмент постійного вдосконалення власної роботи.

Список використаних джерел:

- 1) International Atomic Energy Agency. Nuclear Knowledge Management and Human Resources Development: Challenges and Opportunities. Proceedings of an International Conference Held in Vienna, Austria, 13-16 June 2022. Vienna: IAEA, 2024. URL: <https://www.iaea.org/publications/15959/nuclear-knowledge-management-and-human-resources-development-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 03.06.2026).
- 2) International Atomic Energy Agency. Human Resource Development for Nuclear Power Programmes: Meeting Challenges to Ensure the Future Nuclear Workforce Capability. Vienna: IAEA, 2019. URL: <https://www.iaea.org/publications> (дата звернення: 03.06.2026).
- 3) OECD Nuclear Energy Agency. Strengthening the Future of the Nuclear Sector's Workforce. URL: https://www.oecd-neo.org/jcms/pl_79281/strengthening-the-future-of-the-nuclear-sector-s-workforce (дата звернення: 03.06.2026).
- 4) Атомпрофспілка. Офіційний сайт Профспілки працівників атомної енергетики та промисловості України. URL: <https://www.atomprofspilka.info/> (дата звернення: 03.06.2026).
- 5) ДП «НАЕК «Енергоатом». Офіційний сайт компанії. URL: <https://energoatom.com.ua/> (дата звернення: 03.06.2026).
- 6) Енергоатом. Єдність молоді - запорука розвитку атомної галузі України. URL: <https://energoatom.com.ua/news/yednist-molodi-zaporuka-rozvitku-atomnoyi-galuzi-ukrayini> (дата звернення: 03.06.2026).
- 7) Порошин Д.І. Концепція проєкту OMA Digital: презентаційні матеріали та текст захисту проєкту. 2026.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ CRM-УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Філіппов В.Ю., доктор економічних наук, професор
Сараєва А.О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки CRM-системи перетворюються із допоміжного програмного забезпечення на стратегічний інструмент управління підприємством. Посилення конкуренції, зростання ролі клієнтського сервісу, необхідність швидкого обміну інформацією та адаптації бізнес-процесів до цифрового середовища формують нові вимоги до системи управління клієнтськими відносинами. Особливого значення це набуває для підприємств сфери послуг, логістики та транспортно-експедиційної діяльності, де швидкість інформаційної взаємодії та якість комунікації безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

У сучасній практиці CRM-система розглядається не лише як інструмент автоматизації продажів чи обліку клієнтської бази, а як комплексна цифрова платформа, яка інтегрує бізнес-процеси підприємства, забезпечує аналітичну підтримку прийняття рішень та формує основу цифрової зрілості організації [1, 2]. Водночас ефективність CRM-рішень залежить не лише від рівня автоматизації процесів, а й від готовності підприємства до цифрових змін, інтеграції інформаційних систем та рівня цифрових компетентностей персоналу [3, 4].

Сучасні підходи до оцінки ефективності CRM-систем передбачають використання інтегрованої системи показників, яка охоплює економічні, організаційні, процесні та клієнтоорієнтовані аспекти діяльності підприємства [3]. До ключових критеріїв оцінювання доцільно віднести:

- рентабельність інвестицій у CRM (ROI);
- рівень автоматизації бізнес-процесів;
- швидкість обробки заявок;
- коефіцієнт утримання клієнтів;
- продуктивність персоналу;
- коефіцієнт конверсії;
- індекс задоволеності клієнтів;
- термін окупності CRM-рішення.

Особливого значення набуває оцінка впливу CRM-систем на цифрову зрілість підприємства. Високий рівень цифрової інтеграції забезпечує скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення гнучкості бізнес-процесів, покращення координації між підрозділами та ефективніше використання клієнтських даних. У результаті підприємство переходить від інтуїтивного управління до управління на основі аналітики даних та цифрових KPI.

Для комплексної оцінки результативності CRM-управління доцільно використовувати сучасні аналітичні та стратегічні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз, BI-аналітику, CRM Maturity Model, Customer Journey Map, ABC-XYZ аналіз клієнтів та системи KPI-моніторингу. Їх поєднання дозволяє оцінити не лише економічний ефект цифровізації, а й рівень адаптації підприємства до умов цифрової економіки (Табл. 1).

Аналітична оцінка свідчить, що найбільший ефект CRM-систем досягається у випадках, коли цифровізація охоплює не окремі функції, а всю систему управління підприємством. Часткова автоматизація без інтеграції процесів часто призводить до дублювання інформації, втрати аналітичних даних та організаційного опору персоналу. Натомість комплексна інтеграція CRM-системи формує єдине цифрове середовище управління, у межах якого забезпечується прозорість бізнес-процесів, оперативний контроль показників діяльності та швидка адаптація до змін ринкового середовища.

Таблиця 1 – Результати впливу CRM-систем на ефективність управління підприємством

Напрямок впливу	Результат цифровізації	Управлінський ефект
Автоматизація процесів	Скорочення ручних операцій	Зменшення навантаження на персонал
Управління клієнтами	Централізація клієнтської бази	Підвищення якості сервісу
Аналітика даних	ВІ-звіти та CRM-аналітика	Підтримка управлінських рішень
Координація підрозділів	Єдиний інформаційний простір	Підвищення швидкості взаємодії
Продажі та маркетинг	Автоматизація лідів та воронки	Зростання конверсії
Контроль ефективності	KPI-моніторинг	Підвищення прозорості управління
Цифрова зрілість	Інтеграція цифрових рішень	Підвищення адаптивності бізнесу

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується певними ризиками, серед яких: висока вартість впровадження, складність інтеграції із наявними інформаційними системами, кіберзагрози, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та організаційний опір змінам. Саме тому впровадження CRM-систем повинно супроводжуватися розвитком цифрової культури підприємства, навчанням персоналу та адаптацією бізнес-процесів до нових умов функціонування.

Отже, CRM-система в сучасних умовах виступає не лише інструментом автоматизації клієнтських процесів, а комплексним елементом цифрового управління підприємством. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології у систему прийняття управлінських рішень, забезпечити аналітичне використання клієнтських даних та сформувати адаптивну модель цифрового управління. Комплексне використання KPI, аналітичних інструментів та стратегічних методів оцінювання створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокової цифрової стійкості. Перспективними напрямками подальших наукових напрацювань є розробка інтегрованих моделей оцінки цифрової зрілості CRM-управління, адаптація технологій штучного інтелекту та прогнозу аналітики до систем управління клієнтськими відносинами, а також дослідження особливостей цифровізації CRM-процесів у сфері логістики, транспортно-експедиційної діяльності та сервісного бізнесу.

Список використаних джерел:

- 1) Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №2. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.125.
- 2) Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 430–435. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-11-430-435.
- 3) Філіппов В.Ю., Антошук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. №6(52). С. 122–129. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949.
- 4) Еллінгруд К., Сангхві С., Дандона Г.С., Мадгавкар А., Чуй М., Вайт О., Хасебе П. Generative AI and the Future of Work in America. McKinsey Global Institute. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ» ЛІНІЯ МАГАЗИНІВ «EVA»)

Піскова Ж.В., кандидат економічних наук, доцент,
Дворниченко О.С., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля
(м. Дніпро, Україна)

Сучасний етап розвитку ритейлу в Україні характеризується гострою потребою в автоматизації рутинних операцій персоналу, що є фундаментом для підвищення рентабельності продажів. Цей процес також стимулюється жорсткою конкуренцією та еволюцією цифровізації на ринку [2]. Кожен бізнес стрімко намагається впровадити цифрові інновації у свою повсякденність. Тому доцільно зауважити, що впровадження цифрових інструментів стає не просто трендом, а необхідністю для стабільної роботи та швидкої адаптації до змін сучасних реалій [1; 7].

Метою роботи є дослідження та обґрунтування доречності впровадження у роздрібний магазин системи електронних цінників (ESL) як інструменту цифровізації торговельного простору та оптимізації роботи персоналу (на прикладі ТОВ «РУШ») [8].

Фундаментом дослідження став аналіз операційних циклів у лінії магазинів EVA, де було виявлено критичну проблему – застарілу систему паперового маркування товарів. За власними спостереженнями за процесом роздрібною торгівлі встановлено, що «більш» персоналу полягала у тому, що робочий день продавця-консультанта зазвичай починався не з сервісу, а з виснажливої переоцінки товарів. Ручний друк, розрізання та пошук потрібного товару серед тисяч позицій займають години робочого часу. Особливо гостро це відчували новачки. Через незнання повного асортименту та найменувань процес затягувався. Оскільки під час зміни цін магазини продовжували паралельне обслуговування покупців, це створювало стресові умови та провокувало помилки [5]. Проблема є суттєвою і для відвідувачів магазину. Паперові цінники можуть бути відсутніми через помилку персоналу, бути застарілими або ж самі покупці можуть витягувати їх з цінникотримачів. Це дезорієнтує інших клієнтів та призводить до конфліктних ситуацій на касі. Для такого великого ритейлера, як мережа EVA, використання паперових цінників трансформується у прямі операційні збитки [8]. Невідповідність ціни на полиці та в касовій системі змушує магазин реалізовувати товар за заниженою вартістю або призводить до втрати лояльності клієнтів. Крім того, відсутність актуального маркування часто стає причиною відмови від покупки, що негативно впливає на показник середнього чека та загальну рентабельність торгової точки.

Пошук шляхів подолання цієї проблеми призвів до сучасного рішення – це впровадження системи електронних цінників (ESL). Ця технологія дозволяє повністю автоматизувати процес оновлення цінової інформації [3]. Оновлення даних на тисячах пристроях буде відбуватися автоматично однією командою з центрального офісу. Реалізація цього рішення дає змогу оптимізувати часові витрати персоналу (до 3,5 годин щодня). Тому виконання головної функції – консультування клієнтів стане більш якісним. Також збільшиться обсяг прямих продажів та знизиться психологічний тиск [4]. Окрім операційної ефективності, цифровізація цінників має вагомий екологічний аспект: повна відмова від паперового друку та витратних матеріалів (чорнил, тонерів) відповідає принципам сталого розвитку, що є важливим для сучасного ритейлу.

Перехід на технологію електронних цінників (ESL) здається економічно недоцільним в умовах повномасштабної війни, коли ресурс, такий як електроенергія, стає особливо цінним та потребує ощадливого та відповідального використання. Аналізуючи це питання, треба розібратися, як працює така система.

В основі ESL лежать дисплеї на базі «електронного паперу» (E-ink), головною особливістю яких є бістабільність [3]. Енергія споживається виключно в момент оновлення ціни, а для підтримки статичного зображення живлення не потрібне взагалі. На відміну від

традиційного методу, де щоденна робота термопринтерів вимагає постійного нагріву термоголовки та механічної протяжки паперу, система ESL працює імпульсно. Хоча підтримка серверної інфраструктури та базових станцій потребує постійного підключення, сумарна енергоємність централізованого оновлення цін у всій мережі з головного офісу є значно нижчою, ніж децентралізований друк у кожному з 1100 магазинів [4]. Таким чином, цифровізація стає інструментом саме енергозбереження, а не додаткового навантаження на систему.

Для наочного підтвердження переваг цифрової трансформації доцільно провести порівняльний аналіз основних ресурсних витрат при використанні традиційного друку та системи ESL (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика систем маркування товарів

Показник	Паперові цінники	Електронні цінники (ESL)	Ефект
Час на оновлення цін	210 хв/день	2 хв	-99% часу
Точність даних	92-95%	100%	Усунення штрафів
Витрати паперу/друк	4500 грн/рік	0 грн	Економія ресурсів
Енергоспоживання	Постійний нагрів	Імпульсне	Енергозбереження

Джерело: [авторська розробка]

Для розрахунку окупності проєкту використано показники середнього магазину EVA (асортимент – 3000 одиниць товарів) [8]. Загальна сума інвестицій на одну торгову точку становить 430 000 грн (закупівля цінників, обладнання та ПЗ) [4]. Враховуючи середню погодинну оплату персоналу (94 грн) та щоденні трудовитрати (3,5 год), річна економія на фонді оплати праці та матеріалах може скласти 338 100 грн.

Проведені розрахунки демонструють високу економічну привабливість проєкту: термін окупності становить 1,3 року (15 місяців), а показник рентабельності інвестицій (ROI) за три роки прогнозується на рівні 135% [6].

Впровадження ESL є не просто технічним оновленням, а глибокою трансформацією системи управління ТОВ «РУШ». Автоматизація дозволить перерозподілити робочий час персоналу з рутинних операцій на пряму взаємодію з клієнтами, що мінімізує операційні ризики та забезпечить стратегічну стійкість підприємства в кризових умовах.

Список використаних джерел:

- 1) Дафт Р. Л. Теорія організацій та управління : підручник / пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 592 с.
- 2) Електронні цінники як інструмент автоматизації ритейлу : аналітичний огляд. Retailers UA. 2024. URL: <https://retailers.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
- 3) Електронні цінники: що це таке і навіщо вони потрібні ритейлу. Fialan. URL: <https://fialan.ua/ua/news/vagno-znat/elektronni-tsinniki/> (дата звернення: 10.05.2026).
- 4) Електронні цінники ESL. SystemGroup Україна. URL: <https://systemgroup.com.ua/uk/equipment/elektronni-cinnyky/elektronni-cinnyky-esl> (дата звернення: 10.05.2026).
- 5) Котлер Ф. Основи маркетингу : пер. з англ. Київ : Діалектика, 2018. 944 с.
- 6) Кузьмін О. Є., Мельник Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 352 с.
- 7) Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.
- 8) Офіційний сайт лінії магазинів EVA / ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua> (дата звернення: 09.04.2026).

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: **Філіппов В.Ю.**,
доктор економічних наук, професор

Степанов К.П., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, цифровою трансформацією економіки, воєнними ризиками та нестабільністю ринкового середовища. За таких обставин особливого значення набуває забезпечення економічної стійкості підприємства як здатності підтримувати стабільне функціонування, ефективно використовувати ресурси, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Економічна стійкість є комплексною категорією, що охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну, соціальну та управлінську складові, які перебувають у тісному взаємозв'язку та формують загальну здатність підприємства протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам [1, 2].

Однією з ключових характеристик економічної стійкості є адаптивність, яка визначає спроможність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно пристосовуватися до нових умов функціонування [3]. У сучасних наукових дослідженнях адаптивне управління розглядається як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства, а його сутність полягає у формуванні та реалізації управлінських рішень, спрямованих на оперативне реагування на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом постійного моніторингу, аналізу ризиків, прогнозування можливих загроз і своєчасного коригування управлінських дій.

Ефективність адаптивного управління ґрунтується на принципах гнучкості, системності, безперервності, оперативності, інноваційності та ризикоорієнтованості, а реалізація цих принципів забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на кризові явища, мінімізувати негативний вплив ризиків, підтримувати стабільність діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги [4]. Важливу роль у розвитку адаптивного управління відіграє цифровізація бізнес-процесів, використання технологій Big Data, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та прогнозних моделей, які підвищують якість управлінських рішень і сприяють зміцненню економічної стійкості підприємства [5].

Взаємозв'язок адаптивного управління та економічної стійкості підприємства проявляється у здатності системи управління забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування суб'єкта господарювання. Економічна стійкість не є статичним станом, а формується під впливом постійних змін ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку, конкурентного середовища та соціально-економічних чинників [6]. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним механізмам, які передбачають оперативне коригування управлінських рішень відповідно до нових викликів. Саме адаптивне управління дозволяє забезпечити баланс між стабільністю діяльності підприємства та необхідністю його постійного розвитку, що є важливою умовою збереження економічної стійкості в довгостроковій перспективі. Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін сприяє мінімізації ризиків, зниженню негативного впливу кризових явищ та підтриманню належного рівня конкурентоспроможності [7].

Важливого значення в сучасних умовах набувають практичні інструменти адаптивного управління, спрямовані на підвищення рівня економічної стійкості підприємства. До таких інструментів належать системи моніторингу зовнішнього середовища, управління ризиками,

стратегічне та антикризове планування, цифровізація управлінських процесів, використання прогностичних моделей і сучасних інформаційних технологій. Впровадження цифрових рішень дає можливість оперативно отримувати та аналізувати інформацію, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Особливої актуальності ці інструменти набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують під впливом значної кількості зовнішніх загроз, серед яких порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, інфляційні процеси та нестабільність ринків [8]. За таких умов адаптивне управління стає не лише чинником підвищення ефективності діяльності, а й необхідною передумовою збереження економічної безпеки та забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Отже, адаптивне управління є невід'ємною складовою економічної стійкості підприємства, оскільки забезпечує його здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та підвищених ризиків. Формування адаптивної системи управління сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, забезпеченню конкурентоспроможності та створенню передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1) Пшенична М., Вінницький І. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. Збірник наукових праць «ΛΟΓΟΣ», (24 січня 2025 р.; Сеул, Південна Корея), 2025. С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.003>. (дата звернення 09.05.2026).
- 2) Кавецький В.В. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf. (дата звернення 06.05.2026).
- 3) Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. № 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf. (дата звернення 16.05.2026).
- 4) Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>.
- 5) Іванюк У. В., Микита Н. О. Аналіз ефективності механізму економічної стійкості підприємства в умовах кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Випуск 47. С. 595-604.
- 6) Сивопляс М. Економічна стійкість підприємства як передумова для ефективного розвитку. Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання: Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції, м. Тернопіль, 25-26 квітня 2024 р./ Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя, 2024. С. 191-192.
- 7) Чеботарьов М.К. Формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління у процесі професійної підготовки: визначення педагогічних умов. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2021. № 2. С. 79-84. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/194984ee-73fe-4a58-a450-1dfeebd0cd8a/content>. (дата звернення 26.05.2026).
- 8) Kravchenko O., Havryliuk O., Chelombitko O., & Boiko, S. Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38))

HR ПРОФАЙЛІНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПСИХОТИПОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ

Варіс І.О., кандидат економічних наук, доцент

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(м. Київ, Україна)*

Цифровізація управлінських процесів суттєво трансформувала підходи до оцінювання персоналу. Соціальні мережі перетворились на вагоме джерело поведінкової інформації про особу, доступної ще до початку офіційного відбору. За даними дослідження ResumeBuilder, 73% менеджерів з підбору персоналу використовують соціальні мережі для оцінювання кандидатів, а 85% із них відмовляли претендентам на підставі знайденого онлайн-контенту [1]. Інтеграція аналізу цифрового сліду кандидата в рекрутинговий процес отримала у зарубіжній науці окрему назву «кіберперевірка» (cybervetting) – і дедалі більше набуває системного характеру [2].

Чому психотипологічний підхід до HR профайлінгу у соціальних мережах є актуальним? Резюме та структуроване інтерв'ю мають суттєве обмеження. Кандидат свідомо будує бажаний образ і показує роботодавцю саме те, що хоче. Соціальні мережі можуть містити менш формалізовані поведінкові прояви особистості, які не завжди виявляються під час структурованого інтерв'ю [2]. Зарубіжні дослідники вже давно відстежують зв'язок між рисами особистості та цифровою поведінкою. Мета-аналіз Lin та ін. (2024), що охопив 27 досліджень і понад 31 тис. респондентів, показав, що екстраверти активніше діляться інформацією у соціальних мережах, тоді як люди з вираженою доброзичливістю, добросовісністю та нейротизмом роблять це значно рідше [3]. Сам ринок праці підштовхує до пошуку нових інструментів оцінювання. За даними LinkedIn Talent Solutions, 91% HR фахівців вважають соціальні та комунікативні навички вирішальними для успіху кандидата, але оцінювати їх через класичні методи дедалі складніше, тому аналіз цифрової присутності стає реальною альтернативою [4].

Теоретичне підґрунтя пропонованого підходу базується на двох концептуальних засадах. Перша – авторська модель восьми поведінкових векторів, що синтезує класичні типологічні підходи (К. Леонгард, Г. Айзенк, модель Big Five) у єдину аналітичну рамку, орієнтовану на потреби HR менеджменту [5]. Кожен поведінковий вектор описує стійкий напрям психологічної активності особистості, що проявляється у типовому стилі взаємодії, способах прийняття рішень та реакціях на стрес. Друга засада – концепція цифрового сліду (digital footprint) особистості як відображення її психологічного профілю у публічному онлайн-просторі.

Marengo та ін. у дослідженні, що охопило понад 600 користувачів Facebook і 10 років поведінкових даних, встановили стійкі кореляції між рисами особистості за моделлю Big Five та моделями вподобань. Екстраверти активніше взаємодіяли з розважальним та соціальним контентом, особи з високою добросовісністю демонстрували більш стабільні та структуровані вподобання [6].

Соціальна сторінка є специфічним форматом самопрезентації, де кожна дія користувача – публікація, лайк, репост, вибір аватара, стиль мовлення, частота активності – несе психодіагностичну інформацію. Kong та Ding (2024) підкреслюють, що соціальний профайлінг дає уявлення про особистість кандидата, його комунікативний стиль та емоційний інтелект саме в тих ситуаціях, коли людина не думає про те, що її оцінюють. На співбесіді кандидат контролює кожне слово, що дозволяє спостерігати окремі поведінкові патерни поза ситуацією офіційного оцінювання. [4]. Facebook та Instagram можуть використовуватись для оцінювання особистості та соціальної сумісності кандидата, тоді як LinkedIn використовується для верифікації професійних компетентностей.

На основі синтезу авторської типологічної моделі [5] та зарубіжних досліджень цифрової поведінки особистості [3; 6] запропоновано систему поведінкових маркерів у

соціальних мережах для кожного вектора (табл. 1). Запропоновані маркери мають гіпотетичний та індикативний характер і не можуть розглядатися як самодостатні психодіагностичні критерії.

Таблиця 1 – Маркери поведінкових векторів у соціальних мережах та їх HR інтерпретація

Поведінковий вектор	Маркери у соціальних мережах	HR застосування
Істероїдний	Численні селфі, яскравий контент, тригерні заголовки, висока частота постингу, прагнення до максимальної кількості лайків і коментарів, емоційна лексика, великі переліки емодзі	Публічні ролі, PR, продажі, Event-менеджмент
Шизоїдний	Аналітичні пости, філософські теми, мінімум фото з людьми, нерегулярний постинг, переважно закриті акаунти або мінімальна присутність	Аналітика, R&D, IT-розробка, наукова діяльність
Епілептоїдний	Структурований контент, публікації про порядок і дисципліну, стабільний ритм постингу, мінімум емодзі, лаконічні чіткі тексти без зайвих знаків	Операційний менеджмент, контроль якості, виробництво
Гіпертимний	Яскравий позитивний контент, подорожі, активний спорт, висока частота постів, широка мережа друзів, ритмічна музика у вподобаннях	Лідерство, стартапи, командні проєкти, продажі
Емотивний	Теми підтримки та благодійності, фото з родиною і тваринами, цитати про цінності, емпатійні коментарі, репости соціального змісту	HR, соціальна робота, психологічна підтримка, навчання
Параноїдальний	Закрита або мінімальна сторінка, стратегічні публікації, участь у дискусіях щодо справедливості та безпеки, рідкісні але вагомні пости	Стратегічне управління, безпека, юридична сфера, аудит
Психастенічний	Нечасті виважені пости, деталізовані тексти, уточнювальні коментарі, уникання провокаційних тем, правильна пунктуація і граматики	Контроль якості, фінанси, аудит, дослідницька робота
Депресоїдний	Мінімальна активність, переважно репости, стримана лексика, рідкісні особисті публікації, нейтральна або темна кольорова гамма контенту	Виконавчі ролі, стабільне середовище, архівна та документальна робота

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Алгоритм побудови психологічного онлайн-профілю кандидата включає кілька послідовних етапів.

На першому етапі здійснюється первинний огляд акаунту: відкритість/закритість сторінки, повнота заповнення, контактні дані, дата створення.

Другий етап передбачає аналіз структури контенту: тематика постів і репостів, частота та ритмічність публікацій, характер підписок і груп, якісний склад мережі друзів.

Третій етап – лінгвістичний аналіз: лексика, синтаксична структура повідомлень, використання знаків пунктуації та емодзі, довжина текстів, ступінь граматичної коректності.

Четвертий – візуальний аналіз: тип аватара, колірна гамма фотографій, кількість і контекст знімків з іншими людьми, наявність груп, подорожей, хобі.

П'ятий етап – порівняльний аналіз поведінки кандидата в різних соціальних мережах для виявлення конгруентності між публічним і приватним образом особи.

Важливим методологічним принципом є комплексність оцінювання. Висновки щодо поведінкового вектора кандидата мають базуватися не на окремому елементі профілю, а на сукупності показників. Зарубіжні дослідження показують, що роботодавці звертаються до соціальних мереж передусім для оцінки надійності кандидата та його соціального оточення, а

також для зниження ризиків при прийнятті рішення про наймання [2]. Разом з тим важливо розуміти обмеження цього методу. Людина в соціальних мережах показує себе такою, якою хоче виглядати, а не такою, якою є насправді. Додатковим обмеженням є можливість свідомого конструювання цифрового образу користувача, що ускладнює однозначну інтерпретацію поведінкових маркерів. Тому аналіз цифрового профілю дає цінну, але завжди часткову картину особистості кандидата.

Питання психометричної надійності соціального профайлінгу залишається дискусійним у зарубіжній науці. Дослідження показують, що аналіз акаунтів у соціальних мережах дає надійніші результати, коли його проводять кілька фахівців незалежно один від одного, а не один рекрутер [7]. Виявлено також зв'язок між тим, як особистість проявляє себе онлайн, і результатами класичних психологічних тестів. Це підтверджує, що цифровий профайлінг не є випадковим набором спостережень, а відображає реальні риси людини. З огляду на це, профайлінг у соціальних мережах доцільно розглядати не як самостійний діагностичний інструмент, а як додатковий аналітичний канал, що формує гіпотези щодо особистісного профілю кандидата, які підлягають верифікації під час структурованого інтерв'ю.

Психотипологічний HR профайлінг у соціальних мережах має цілком конкретне практичне застосування. Ще до першої співбесіди рекрутер може скласти попереднє уявлення про те, чи вписується кандидат у корпоративну культуру компанії. Аналіз цифрового профілю також підказує, на що варто звернути особливу увагу під час інтерв'ю: які питання поставити про мотивацію, як людина реагує на критику, чи схильна вона до конфліктів. Авторська матриця сумісності поведінкових векторів [5] додає ще один вимір – дає змогу оцінити, наскільки новий працівник органічно увійде в команду і з ким може виникнути напруга.

Етичні межі цифрового профайлінгу є принципово важливою складовою його впровадження в HR практику. Зарубіжні дослідження фіксують, що молодь загалом негативно ставиться до практики перевірки соціальних мереж у контексті наймання [8]. Agrawal у якісному дослідженні виокремив три ключові виміри етичного регулювання кіберперевірки: управління етичними межами, побудова довіри та управління репутаційним капіталом [9]. У зв'язку з цим HR профайлінг у соціальних мережах має здійснюватись з дотриманням таких принципів: прозорість процедури (кандидат поінформований про використання публічних даних); відсутність дискримінації (оцінюються поведінкові патерни, а не демографічні характеристики); доповнювальний, а не визначальний характер (результати профайлінгу не є самостійною підставою для відмови); захист персональних даних відповідно до чинного законодавства України та міжнародних стандартів.

Таким чином, психотипологічний підхід до HR профайлінгу у соціальних мережах є перспективним напрямом сучасного рекрутингу, що поєднує теоретичну глибину типологічного аналізу з практичними можливостями цифрової діагностики. Синтез авторської моделі восьми поведінкових векторів із системою цифрових поведінкових маркерів формує структурований методичний підхід до оцінювання кандидатів, орієнтований на потреби HR практики.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованих маркерів через зіставлення результатів цифрового профайлінгу з даними валідованих психодіагностичних інструментів та показниками реальної ефективності найнятих працівників.

Список використаних джерел:

- 1) How Social Media Could Affect Your Job Search. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/2377-social-media-hiring.html> (дата звернення: 05.05.2026).
- 2) Türker N., Üngüren E. Digital footprints and recruitment: an experimental study on the impact of social media content on hiring decisions. *Frontiers in Psychology*. 2025. T. 16. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1693850>

- 3) Lin H., Wang C., Sun Y. How big five personality traits influence information sharing on social media: A meta analysis. PLOS ONE. 2024. T. 19, № 6. C. e0303770. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303770>
- 4) Kong Y., Ding H. Tools, Potential, and Pitfalls of Social Media Screening: Social Profiling in the Era of AI-Assisted Recruiting. Journal of Business and Technical Communication. 2023. URL: <https://doi.org/10.1177/10506519231199478>
- 5) Bapic I., Кравчук О. Поведінковий профайлінг у менеджменті персоналу: типологічна модель поведінкових векторів. Social and labour relations: theory and practice. 2025. T. 15, № 2. C. 11–31. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.02)
- 6) Marengo D., Settanni M. Examining the Postdictive Validity of Self-Report Big Five Personality Traits with Objective Recordings of Online Behaviors: A Ten-Year Retrospective Study Using Facebook Page Likes. Heliyon. 2024. T. 10, № 12. C. e32746. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32746>
- 7) Hoover A. N., Rupp D. E., McCauley R. Cybervetting Best Practices: An Integrative Framework for Developing, Validating, and Implementing Social Media Assessment for Personnel Selection. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09538-4>
- 8) Jacobson J., Gruzd A. Cybervetting job applicants on social media: the new normal?. Ethics and Information Technology. 2020. T. 22, № 2. C. 175–195. URL: <https://doi.org/10.1007/s10676-020-09526-2>
- 9) Agrawal S., Shagirbasha S., Singh J. K. Exploring Social Media Hiring: A Qualitative Inquiry Into Cybervetting, Procedural Fairness, and Network-Based Recruitment. International Journal of Selection and Assessment. 2026. T. 34, № 1. URL: <https://doi.org/10.1111/ijsa.70050>

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 3.
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В
РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ,
ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ
ЕКОНОМІКИ**

**SECTION 3.
APPLIED ASPECTS OF MANAGEMENT IN REAL,
FINANCIAL, INFRASTRUCTURAL, AND OTHER
SECTORS OF THE ECONOMY**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВУ ЕКОСИСТЕМУ GOOGLE

Науковий керівник: **Філіппов В.Ю.**,
доктор економічних наук, професор

Ващенко М.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м.Одеса, Україна)

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та постійних змін. Підприємства дедалі частіше стикаються із ситуаціями, коли через пандемії, санкційні обмеження, економічні кризи чи розрив партнерських зв'язків порушуються виробничі процеси та ланцюги постачання. Водночас менеджери змушені витрачати значну частину часу на координацію команди, збір інформації та прийняття рішень в умовах інформаційного перевантаження та дефіциту якісного зворотного зв'язку.

Такі виклики описує концепція BANI-світу, яка відображає крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість сучасного середовища функціонування бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває використання цифрових екосистем, зокрема Google Workspace, як інструменту підвищення ефективності управління, комунікації та адаптивності організацій.

У межах роботи розглянуто ключові аспекти адаптації сучасного менеджменту до умов BANI-середовища, особливості використання OKR та KPI, можливості екосистеми Google Workspace, підходи до її впровадження, а також основні обмеження й ризики, які необхідно враховувати при цифровій трансформації управлінських процесів.

BANI-світ: що це таке і чому це важливо. Абревіатура BANI описує чотири головні виклики для сучасного управління – і жоден з них не вирішується старими методами ієрархічного контролю.

OKR проти KPI: у чому різниця? Методика OKR (Objectives and Key Results) є сучасним підходом до управління цілями, який був запроваджений у компанії Google на основі управлінських підходів Intel та концепції Енді Гроува [1]. На відміну від KPI (Key Performance Indicators), що орієнтовані переважно на контроль і підтримання стабільних показників діяльності, система OKR спрямована на досягнення амбітних стратегічних цілей та стимулювання розвитку організації. Особливістю OKR є те, що досягнення близько 70% поставлених результатів вважається успішним показником, оскільки система передбачає встановлення складних і мотивуючих цілей. Для впровадження OKR можуть використовуватися базові інструменти Google Workspace, зокрема Google Таблиці, функція IMPORTRANGE та елементи умовного форматування, що дозволяють автоматизувати моніторинг результативності та візуалізацію прогресу команди [2, 3].

Екосистема Google Workspace: який інструмент для чого? Google пропонує не просто набір програм, а цілісну екосистему, де кожен інструмент підсилює інший.

Документи як «одне джерело істини». У традиційному офісі документ проходить 5-7 версій електронною поштою. Через два тижні ніхто вже не знає, яка версія актуальна. Google Документи вирішують це просто: один файл – всі одночасно. Режим «Пропонування» перетворює правки на діалог: кожна зміна пояснюється в коментарі. Через рік ця «база коментарів» стає архівом причин прийнятих рішень.

Looker Studio: менеджмент без сліпих зон. Evidence-Based Management (менеджмент на основі доказів) – це коли кожне рішення підкріплене графіком. Звільнення співробітника, вихід на новий ринок, зміна ціни – все це спирається на дані, а не на інтуїцію. Looker Studio поєднує CRM, Google Ads, таблиці та SQL-бази в один інтерфейс. Менеджер сам будує звіти – без черги до аналітиків.

Google Meet + ШІ: наради, які справді працюють. Проблема цифрових нарад – люди роблять нотатки замість того, щоб думати. Транскрибація від Gemini вирішує це: ШІ записує,

люди присутні. Записи зустрічей стають частиною корпоративної пам'яті – ті, хто не прийшов, можуть переглянути пізніше. Рівний доступ до інформації – основа справедливої культури [4].

Окремо варто зазначити роль Google Форм для зворотного зв'язку: анонімні опитування дозволяють застосовувати принципи нейромаркетингу для аналізу глибинних реакцій співробітників і розуміння справжніх мотиваторів їхньої поведінки [5]. Це і є суть підходу Servant Leadership – керівник усуває реальні бар'єри, а не уявні.

Стратегія впровадження: з чого почати? Трансформація не відбувається одним наказом. Це послідовний процес, де кожен крок будується на попередньому.

Це і є шлях до Antifragility (антикрихкості) за Нассімом Талебом [3]: компанія не просто витримує хаос – вона стає кращою завдяки ньому. Кожна криза дає нові дані, кожен збій – нові рішення. Екосистема Google – це інфраструктура, яка робить таке навчання можливим у промисловому масштабі.

Обмеження: що треба враховувати чесно. Будь-який підхід має слабкі місця. Важливо знати їх заздалегідь, а не натикатись на них у процесі.

Перехід до інноваційного менеджменту через Google Workspace – це не про «встановити додатки». Це про зміну культури: від «Я наказав» до «Ми вирішили, спираючись на дані». Цифрові інструменти роблять реальністю те, що раніше було теорією: радикальну прозорість, колективний інтелект, управління на основі фактів. Але тільки тоді, коли за технологіями стоїть усвідомлена стратегія і готовність команди змінюватись. В умовах BANI-світу перемагають не ті, хто найбільше контролює, – а ті, хто найшвидше вчиться.

Отже, сучасні умови функціонування підприємств вимагають переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких, цифрових та адаптивних підходів. Концепція BANI-світу демонструє необхідність швидкого реагування на зміни, підвищення стійкості організацій та розвитку ефективної системи внутрішньої комунікації. У цьому контексті екосистема Google Workspace виступає не лише набором цифрових інструментів, а комплексною платформою для підтримки управлінських процесів, командної взаємодії та прийняття рішень на основі даних. Використання підходів OKR, аналітичних інструментів і цифрових сервісів сприяє підвищенню прозорості, результативності та адаптивності сучасного менеджменту в умовах постійної невизначеності.

У найближчі роки роль цифрових екосистем та інструментів штучного інтелекту в управлінні буде лише зростати. Очікується подальший розвиток автоматизації управлінських процесів, аналітики в режимі реального часу, персоналізованих систем підтримки прийняття рішень та інтеграції ІІІ у командну взаємодію. Водночас конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежатиме не лише від рівня технологічного забезпечення, а й від здатності керівників формувати культуру безперервного навчання, адаптивності та ефективної роботи з даними в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

- 1) Andrew S. Grove «High Output Management. New York : VINTAGE BOOKS - A Division of Random House, Inc. 205 p. URL: <https://dev-media.q84sale.com/uploads/pdf/1740653032786373292.pdf>.
- 2) Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. New York: Portfolio. 320 p.
- 3) Taleb, N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York : Random House, 2012. 544 p.
- 4) Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Трансформація ролі менеджера в умовах цифрової економіки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. № 1 (35). С. 140-148. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/140.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2026.14. DOI: 10.5281/zenodo.19392021
- 5) Кухарська Н. Нейромаркетинг: сутність, принципи, методи, проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2024. №196. 35–39. DOI: 10.30838/EP.196.35-39

ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: **Маркова С.В.**,
доктор економічних наук, професор

Подколзіна О.О., здобувачка вищої освіти
Ставицька М.М., здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

В умовах нестабільного ринкового середовища підприємства все частіше стикаються не лише з фінансовими чи виробничими труднощами, а й з проблемами втрати зацікавленості персоналу у результатах власної праці. Сьогодні перед кожним керівником підприємства постає питання успішної організації роботи працівників. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу; формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Тобто персонал підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування системи ефективного менеджменту. [1, с. 2]. За таких умов працівники змушені функціонувати в середовищі підвищеного навантаження, кадрових змін та постійної адаптації до нових управлінських вимог.

Відсутність на підприємстві ефективно сформованої системи мотивації персоналу призводить до виникнення операційних ризиків, що негативно впливають на результати діяльності підприємства. Такі ризики проявляються у вигляді фінансових втрат, недоотримання запланованих результатів, порушень у внутрішній організації робочих процесів та зниження рівня відповідальності працівників під час виконання посадових обов'язків. Недостатній рівень мотивації персоналу супроводжується зростанням плинності кадрів, втратою кваліфікованих працівників на користь конкурентів, порушенням стабільності роботи колективу та збільшенням витрат підприємства на пошук, адаптацію й навчання нових співробітників.

Мотиваційний процес завжди є цілеспрямованим. Цілі, яких прагне досягнути працівник, розглядаються керівниками в якості стимулів, що приваблюють даного індивіда. Досягнення намічених цілей виражається у задоволенні потреб шляхом дій і тим самим з'являється цілеспрямована поведінка [2, с. 3]. Водночас мотивація персоналу не може будуватися за універсальним принципом, оскільки працівники відрізняються не лише професійним досвідом, а й особистими очікуваннями від роботи, рівнем відповідальності, ставленням до кар'єрного розвитку та потребою у визнанні власного внеску. Саме тому система мотивації повинна враховувати економічні інтереси працівника та професійні й психологічні потреби.

Однією з найефективніших форм мотивації є матеріальна, яка включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Проте досягти високого рівня мотивації працівників шляхом виплати лише заробітної плати неможливо. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені за допомогою елементів нематеріальних стимулів, оскільки заробітна плата призначена для задоволення фізичних потреб працівників. Проте конкурентоспроможність розміру заробітної плати виступає важливим аспектом ефективності діючої на підприємстві системи матеріальної мотивації персоналу. Крім матеріальної форми мотивації на підприємстві повинна бути сформована система нематеріальної мотивації персоналу для задоволення їх внутрішніх психологічних потреб. До нематеріальної системи мотивації персоналу відносять можливість підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, відрядження, гнучкий графік роботи, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка перед працівниками чітких і зрозумілих цілей, передача працівникам частини

управлінських повноважень [1, с. 4]. Якщо працівник не розуміє критеріїв оцінювання власної роботи, не отримує зворотного зв'язку від керівництва або не бачить перспектив професійного розвитку, навіть конкурентний рівень оплати праці не забезпечує високого рівня його залученості.

За таких умов матеріальне стимулювання поступово втрачає свою мотиваційну функцію та починає сприйматися як базова умова трудових відносин. Окремий вплив має внутрішній клімат у колективі, адже конфліктне середовище, нерівномірний розподіл навантаження або відсутність підтримки з боку керівництва знижують рівень відповідальності та ініціативності працівників. Це позначається не лише на індивідуальній продуктивності працівників, а й на загальній узгодженості роботи колективу, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Найбільш результативною є система, у якій матеріальні стимули поєднуються з прозорими підходами до оцінювання результатів праці, можливістю професійного розвитку, участю персоналу в робочих процесах та формуванням відчуття причетності до результатів діяльності підприємства. Саме інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину систему мотивації сприяє стабільності діяльності підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності управлінських процесів [3, с. 3].

Отже, система мотивації персоналу є важливим механізмом управління, за допомогою якого підприємство формує зацікавленість працівників у якісному виконанні поставлених завдань, досягненні високих результатів праці та підвищенні загальної ефективності діяльності. Якщо працівники розуміють критерії оцінювання своєї роботи, мають можливість професійного розвитку та бачать зацікавленість керівництва у результатах праці, це позитивно позначається на ефективності роботи колективу та здатності підприємства адаптуватися до змін.

Для сучасного підприємства мотивація персоналу не обмежується функцією стимулювання праці. Вона виступає одним із чинників управлінської стійкості в умовах змінного конкурентного середовища. Водночас мотиваційна система не може залишатися сталою, оскільки очікування працівників, умови праці та вимоги бізнес-середовища постійно змінюються. Те, що є дієвим для одного колективу, не завжди забезпечує аналогічний результат в іншому, тому формування мотиваційних механізмів потребує врахування специфіки підприємства, структури персоналу та характеру організації праці. За таких умов ефективна мотиваційна система сприяє утриманню кваліфікованого персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

- 1) Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
- 2) Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
- 3) Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
- 4) Електронний ресурс URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/226907_vdsutnst-sistemi-zaokhochten-v-kompan-yak-element-operatsynogo-riziku (дата звернення: 19.05.2026)

РОЛЬ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ (X, Y, Z) У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ КОМПАНІЙ

Гавриленко Т.В., кандидат економічних наук, доцент,
Процак Я.М., здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

У сучасному прискореному світі, в умовах надмірного споживання та глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення, процес прийняття рішень та вибору набуває дедалі більшого значення для конкурентоспроможності бізнесу. У цих умовах ефективність маркетингових рішень залежить від глибокого розуміння змін у споживчій поведінці, яка, під впливом війни та цифровізації, суттєво трансформується через переосмислення цінностей і пріоритетів. Щодня, коли споживачі купують, використовують та позбуваються продуктів, на їхні рішення впливає комплекс взаємопов'язаних чинників. До них належать зовнішні фактори (маркетингові зусилля компаній та культурно-соціальне середовище), внутрішні процеси (психологічні характеристики споживача та механізми прийняття рішень), а також постповедінкові чинники, пов'язані з рівнем задоволеності. Хоча зазначені фактори можуть розглядатися окремо, на практиці вони функціонують у тісному взаємозв'язку, формуючи комплексну модель споживчої поведінки (табл. 1).

Таблиця 1 – Модель впливів споживчої поведінки

Зовнішні чинники впливу	
Маркетингові зусилля фірми	Культурне середовище споживача
– продукт (product) – ціна (price) – місце (place) – просування (promotion)	– культура – релігія – етнічна належність – соціальний клас – вік – гендер
Внутрішні чинники впливу	
Психологічні процеси	Процес прийняття рішень
– мотивація – сприйняття – установки – знання	– усвідомлення проблеми – пошук інформації – оцінювання – прийняття рішення
Чинники після прийняття рішення	
– купівля	– післякупівельна поведінка

Джерело: побудовано на основі [1;2]

Особливе значення у межах цієї моделі мають відмінності у поведінці споживачів залежно від їх вікової групи. Відповідно до теорії поколінь, запропонованої Н. Хоувом і В. Штраусом люди, сформовані під впливом спільних історичних, соціальних і економічних подій, мають подібні цінності, поведінкові патерни та споживчі установки, що безпосередньо впливають на їхню ринкову поведінку [5, с. 13-14]. У межах цього дослідження акцент зроблено на трьох ключових поколіннях X (1963–1983), Y (1984–2003) та Z (2004–2023), а саме на їхніх поведінкових особливостях та/чи відмінностях, які зумовлюють подальшу специфіку формування ефективних маркетингових рішень компаніями [2, с. 47].

Покоління X, яке також називають «поколінням-привидом», сформувалося під впливом таких подій, як холодна війна, падіння Берлінської стіни та розвиток комп'ютерних технологій, що зумовило формування раціональної та обережної моделі споживчої поведінки. Вони відзначаються скептичністю, схильністю до ретельного аналізу інформації перед прийняттям рішення про покупку. Представники генерації X надають перевагу перевіреним брендам, менш схильні до інноваційних продуктів і активно реагують на економічні стимули, зокрема знижки

та акційні пропозиції. Відповідно до результатів дослідження Retail Dive, споживачі «покоління-привид» демонструють один із найвищих рівнів лояльності до брендів; компаніям доцільно орієнтуватися на довіру, стабільність і довгострокову взаємодію з клієнтом [3]. Міленіали, виростили в епоху активного розвитку інтернету, характеризуються більш вибагливою споживчою поведінкою. Вони орієнтуються на актуальні тенденції, сприймають продукт як інструмент самовираження та елемент соціального статусу, а також готові платити за унікальні й популярні товари [4].

За даними дослідження Gradus Research Company, близько дві третини опитаних представників цієї групи вважають бренд важливим фактором при виборі товару, а сам процес купівлі часто сприймають як форму соціальної активності та можливості «розважитись» [7].

Покоління Z, яке є найбільш інтегрованим у цифрове середовище та змалечку зросло в умовах постійного впливу технологій, вирізняється специфічною моделлю споживчої поведінки. Представники цієї групи приймають рішення на основі відгуків, рекомендацій інфлюенсерів і оточення, легко реагують на тренди, а також демонструють підвищену увагу до екологічного та соціально відповідального споживання [4, с. 395]. Для цієї групи характерні високі очікування щодо омніканальної взаємодії: споживачі прагнуть отримувати узгоджений і безперервний досвід на всіх етапах контакту з брендом незалежно від каналу комунікації. Так, наприклад, компанія Sephora впровадила омніканальну стратегію, що поєднує мобільний додаток із функцією віртуальної примірки, та досягла стабільного зростання доходів на рівні близько 25% щорічно [6, с. 49]. Водночас попри статус «цифрового покоління», офлайн-простори залишаються важливими як джерело емоційного досвіду та швидкого задоволення потреб [3].

Отже, в умовах трансформації споживчої поведінки саме споживач визначає сприйняття цінності продукту, каналів комунікації та форм взаємодії з брендом, що зумовлює ключову роль поведінкових характеристик у формуванні ефективних маркетингових рішень. Глибоке розуміння відмінностей у поведінці цільових аудиторій дозволяє компаніям більш точно реагувати на їхні потреби, формувати релевантні пропозиції, підвищувати якість клієнтського досвіду та адаптувати продукт до очікувань споживачів. Врахування особливостей поколінь X, Y та Z забезпечує можливість диференціації маркетингових інструментів відповідно до цінностей і поведінкових моделей споживачів, що сприяє зростанню їхньої лояльності, рівня залученості та загальної конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, ефективність маркетингових рішень безпосередньо залежить від здатності компаній адаптуватися до динамічних змін у споживчій поведінці в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

- 1) Kaylene W., Robert P. Marketing to the Generations. *Journal of Behavioural Studies in Business*. 2011. №3. Р. 37–52. URL: https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations.
- 2) Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 46–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46>.
- 3) Fortin G. Shopping Habits by Generation: How Baby Boomers, Gen X, Millennials & Gen Z Shop in 2025. URL: <https://salesfloor.net/blog/generations-shopping-habits/>.
- 4) Marton Z., Ernszt I. Change in Responsible Consumer Behaviour Through Generations? *Entrenova*. 2019. Р. 393–401. URL: <https://hrcak.srce.hr/251033>.
- 5) Переверзєва А. В., Губарь О. В. Мікроекономічний аналіз поведінки споживачів із погляду теорії поколінь в умовах цифровізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. №4. С. 13–19.
- 6) X Y Z: культурні та споживчі тренди трьох поколінь українців під впливом війни. Спеціальне дослідження Gradus Research, квітень 2024 р. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/x-y-z-cultural-and-consumer-trends-three-generations-ukrainians-changed-war/>.

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА

Делюкова А.П., здобувачка вищої освіти
Єпіфанова І.М., кандидат економічних наук, доцент, науковий керівник
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У процесі здійснення господарської діяльності підприємства розглядаються як відкриті соціально-економічні системи, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, адже їхні фінансові результати значною мірою залежать від дії навколишніх чинників, які часто не піддаються прямому контролю з боку управлінського персоналу.

Фінансові результати – це ключові показники ефективності підприємства, що відображають співвідношення доходів до витрат та характеризують результативність його господарської діяльності. Відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні», основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку [1]. Прибуток виступає узагальнюючим індикатором ефективності використання ресурсів підприємства та важливою основою для прийняття управлінських рішень, оцінки фінансового стану та визначення перспектив подальшого розвитку.

Трактування фінансового результату зазнало суттєвої еволюції: від простого підсумку діяльності до більш глибокої економічної категорії, пов'язаної з ефективністю використання ресурсів і ведення бізнесу. В теперішній час його розглядають як комплексний показник ефективності діяльності підприємства, на який значною мірою впливають зовнішні фактори середовища. Майкл Портер зазначає, що рівень прибутковості визначається ринковими умовами, інтенсивністю конкуренції та обраною стратегією підприємства, тобто дією конкурентного тиску [2]. Л. К. Сук зосереджує увагу на ролі регуляторного середовища, зокрема підходів до обліку доходів і витрат, які формуються відповідно до нормативних вимог [3]. А. С. Лесюк підкреслює змінність фінансових результатів, пов'язуючи їх не лише з величиною прибутку чи збитку, а й із коливаннями рентабельності. Важливою є оцінка їх розвитку в часі, що дозволяє точніше визначити ефективність діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4].

Отже, фінансовий результат – це узагальнюючий показник, що відображає не лише кінцевий підсумок діяльності, а й чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме ці фактори значною мірою визначають рівень доходів, витрат і перспективи розвитку підприємства. Класифікація впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на фінансові результати діяльності підприємств в Україні наведені на рис. 1.

Зовнішні чинники комплексно впливають на всі етапи діяльності підприємства, при цьому різні показники по-різному реагують на зміни середовища. Ступінь цього впливу значною мірою залежить від галузевих особливостей, зокрема специфіки виробництва, ресурсної бази та ринків збуту.

Функціонування підприємств машинобудівної галузі відбувається в умовах складного комплексу зовнішніх чинників, які через зміну доходів, витрат і ринкових можливостей визначають їхні фінансові результати. Серед найсуттєвіших впливів варто відзначити макроекономічну та політичну нестабільність, що підвищує рівень ризиків та ускладнює інвестиційну діяльність. Значний вплив має також платоспроможний попит, який формує обсяги реалізації продукції, а посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках створює додатковий тиск на ціни та прибутковість. Окремо слід враховувати зростання вартості енергоресурсів і сировини, що безпосередньо підвищує собівартість продукції [5].

У промисловому секторі формування фінансових результатів зумовлене факторами прямого і непрямого впливу. До перших належать споживачі, постачальники та конкуренти, тоді як макроекономічні показники формують загальну економічну ситуацію: ВВП, інфляція, валютний курс, процентні ставки та рівень доходів населення. Важливим також є державне регулювання, що впливає на податкове навантаження та інвестиційний клімат. Ці чинники

визначають рівень витрат, попиту та цінову динаміку, що призводить до коливань прибутковості підприємств і потребує постійного врахування під час управлінських рішень і стратегічного планування [6].

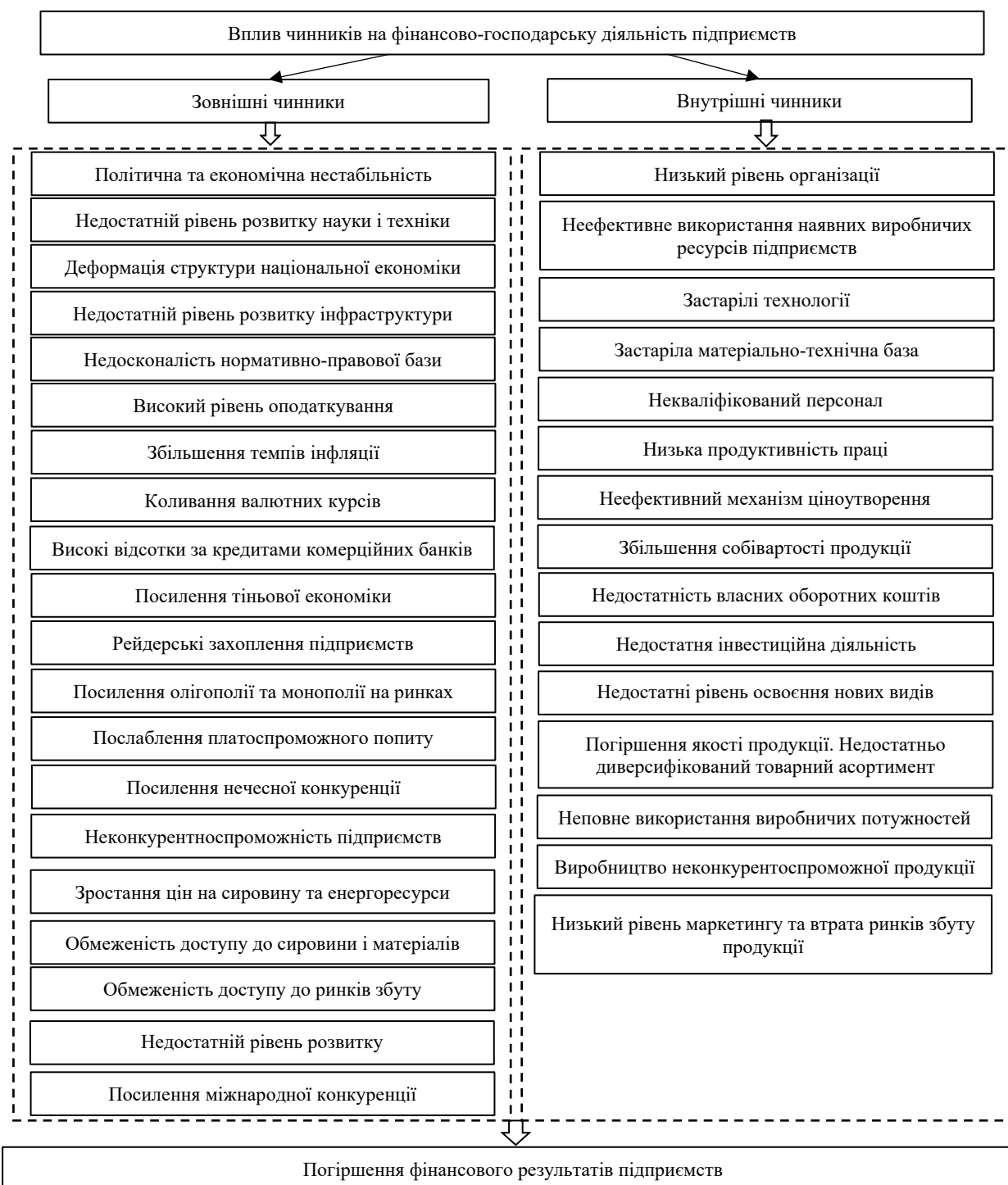


Рисунок 1 – Класифікація впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на фінансові результати діяльності підприємств в Україні [4]

Фінансові результати підприємств сільського господарства залежать від факторів які важко контролювати і яким складно протидіяти. Особливу роль відіграють природно-кліматичні умови, адже врожайність і продуктивність безпосередньо залежать від погоди, сезонності та стану ґрунтів. Важливими також є державна аграрна політика, рівень податкового навантаження, цінова кон'юнктура на ринку, інфляційні процеси та вартість ресурсів [7].

Ключовий вплив на діяльність підприємств морської галузі мають зовнішні фактори, які

формують умови їх функціонування. Передусім це стан світової економіки та обсяги міжнародної торгівлі, від яких залежить попит на перевезення і портові послуги. Геополітична ситуація визначає рівень ризиків, впливає на доступність морських маршрутів і може спричиняти обмеження судноплавства. Не менш важливими є валютні коливання, зміни фрахтових ставок і вартість паливно-енергетичних ресурсів, які безпосередньо впливають на витрати та прибутковість галузі. Додатково на її розвиток впливають державне регулювання, митна політика та міжнародні норми судноплавства, що визначають правила функціонування ринку.

З урахуванням галузевих особливостей вплив зовнішніх чинників доцільно розглядати через показники фінансової діяльності, оскільки вони по-різному впливають на етапи формування фінансового результату – від доходів і собівартості до чистого прибутку. Узагальнення цих показників подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Зовнішні фактори, які впливають на показники фінансових результатів

Показники	Характеристика	Вплив зовнішніх факторів
Чистий дохід від реалізації	Відображає виручку підприємства без непрямих податків	Послаблення платоспроможного попиту населення, посилення міжнародної та нечесної конкуренції, обмеженість доступу до ринків збуту, політична нестабільність
Собівартість реалізованої продукції	Характеризує витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції	Зростання цін на сировину та енергоресурси, інфляція, обмеженість доступу до сировини і матеріалів, коливання валютних курсів
Інші операційні доходи/витрати	Відображають результати допоміжних операцій, не пов'язаних напряду з основною діяльністю	Недостатній рівень розвитку інфраструктури, зовнішньоекономічних зв'язків, політична нестабільність
Адміністративні витрати	Витрати на управління підприємством	Недосконалість нормативно-правової бази, рейдерські захоплення, тіньова економіка, інфляція
Витрати на збут	Витрати, пов'язані з реалізацією продукції та її просуванням на ринку	Посилення конкуренції, обмеженість доступу до ринків збуту, недостатній розвиток інфраструктури
Фінансовий результат від операційної діяльності	Результат основної діяльності підприємства до врахування фінансових і інших операцій	Сукупний вплив попиту, конкуренції, інфляції, цін на ресурси, економічної нестабільності
Фінансові доходи та витрати	Відображають результати операцій із залученням або розміщенням фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредитами, коливання валютних курсів, нестабільність фінансового ринку
Дохід/витрати від участі в капіталі	Показують результат інвестицій у дочірні або асоційовані підприємства	Політична нестабільність, інвестиційні ризики, деформація економіки
Інші доходи/витрати	Нерегулярні операції, що впливають на загальний результат	Рейдерські захоплення, економічні кризи, форс-мажорні обставини
Фінансовий результат до оподаткування	Відображає загальний результат діяльності до врахування податків	Вплив усіх зазначених факторів (економічних, політичних, ринкових)
Податок на прибуток	Коригує фінансовий результат відповідно до податкового законодавства	Високий рівень оподаткування, недосконалість податкового законодавства
Прибуток від припиненої діяльності після оподаткування	Результат окремих напрямів діяльності, які були припинені або продані	Політична нестабільність, слабка конкурентоспроможність, структурні зміни економіки
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	Узагальнює всі доходи і витрати підприємства та відображає кінцеву ефективність його діяльності	Сукупний вплив усіх зовнішніх факторів: інфляція, конкуренція, податки, нестабільність, доступ до ресурсів і ринків

Джерело: складено авторками за матеріалами [4, 8, 9]

Рівень фінансових результатів для підприємств всіх галузей значною мірою залежить і від якості управлінських рішень. До зовнішніх чинників відносять економічні умови, інфляцію,

податкову політику, конкуренцію та технологічні зміни, що визначають середовище функціонування бізнесу. Вони впливають на витрати, попит і доступ до ресурсів, змушуючи підприємства адаптувати свої стратегії. Водночас внутрішні фактори такі як кадровий потенціал, ресурси, організаційна структура та інноваційність, забезпечують можливість швидкого реагування на зовнішні виклики. Саме поєднання ефективного управління з адаптацією до середовища визначає фінансову стійкість підприємства [10].

Фінансові результати підприємств виступають ключовим показником ефективності їхньої діяльності, відображаючи не лише прибуток або збиток, а й рівень організації управління та використання ресурсів. Їх формування значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке визначає умови функціонування та можливості розвитку підприємства. Економічні, політичні, соціальні, технологічні й ринкові фактори, що не підлягають прямому контролю, впливають на доходи, витрати та прибутковість. Ступінь впливу різниться залежно від галузі, однак у сукупності він зумовлює нестабільність фінансових показників. Врахування змін зовнішнього середовища є умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел:

- 1) Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 № 887-ХІІ : станом на 1 січ. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12> (дата звернення: 02.05.2026).
- 2) Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. URL: <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf> (date of access: 02.05.2026).
- 3) Сук Л., Сук П. Фінансовий облік: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 647 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6fc6b2f8-2829-4b09-9683-ab77ce79fd87/content> (дата звернення: 02.05.2026).
- 4) Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2020/11.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
- 5) Кривов'язюк І. В., Савка Б. Р. Зовнішні чинники впливу на прибутковість експортноорієнтованого машинобудівного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8051> (дата звернення: 02.05.2026).
- 6) Власова Н. О., Носирев О. О. Вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості. *СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА*. 2017. № 56. С. 18–26. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e78e501f-a6e6-44b3-bbf7-60db0b1d8462> (дата звернення: 02.05.2026).
- 7) Петрова М. Аналіз чинників, які впливають на фінансові результати сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 4(37). С. 2020–227. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/22.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/22.pdf) (дата звернення: 02.05.2026).
- 8) Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73 : станом на 23 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 02.05.2026).
- 9) Концептуальна основа фінансової звітності : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.09.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text (дата звернення: 02.05.2026).
- 10) Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002> (дата звернення: 02.05.2026).

КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Філіппов В.Ю., доктор економічних наук, професор
Дін Сяофан, здобувач PhD
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м.Одеса, Україна)*

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення екологічних і соціальних викликів питання формування ефективної системи стратегічного управління виробничою діяльністю підприємств набуває особливого значення. Виробничі підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що супроводжується змінами ринкової кон'юнктури, нестабільністю ресурсного забезпечення, зростанням конкуренції та посиленням вимог щодо екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. У цих умовах концепція сталого розвитку стає ключовим орієнтиром трансформації систем управління виробничою діяльністю. Сталий розвиток передбачає забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою підприємства [1]. Відповідно сучасна система стратегічного управління виробництвом повинна орієнтуватися не лише на максимізацію прибутку, а й на забезпечення довгострокової стійкості підприємства, раціонального використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та формування соціально відповідальної моделі бізнесу [2].

Концепція стратегічного управління виробничою діяльністю в умовах сталого розвитку базується на інтеграції стратегічних, процесних, інноваційних та екологічних підходів до організації виробництва. Основними елементами такої системи є:

- стратегічне планування виробництва;
- управління ресурсним потенціалом;
- цифровізація виробничих процесів;
- екологізація виробництва;
- управління ризиками;
- інноваційний розвиток;
- система моніторингу та контролю ефективності.

Особливого значення набуває цифровізація виробничої діяльності, яка забезпечує підвищення гнучкості управління, автоматизацію процесів та оперативне прийняття рішень. Використання ERP-систем, технологій Industrial IoT, Big Data, систем прогностичної аналітики та штучного інтелекту дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, скорочувати виробничі витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

У сучасних умовах стратегічне управління виробництвом дедалі більше орієнтується на принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Це передбачає інтеграцію екологічних та соціальних критеріїв у систему стратегічного планування підприємства. Виробничі підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до вимог енергоефективності, скорочення викидів, використання відновлюваних ресурсів та формування безпечного виробничого середовища.

Для забезпечення ефективності системи стратегічного управління виробничою діяльністю доцільно використовувати інтегровану систему показників оцінювання результативності (табл. 1).

Комплексне використання зазначених показників дозволяє сформувати систему моніторингу ефективності виробничої діяльності та забезпечити адаптацію підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища. Аналітична оцінка сучасних тенденцій розвитку виробничих підприємств свідчить, що традиційні ієрархічні моделі управління поступово втрачають ефективність. Їх замінюють гнучкі цифрові моделі управління, орієнтовані на швидке реагування на зміни ринку, інтеграцію бізнес-процесів та використання аналітики даних у реальному часі. У результаті підприємство перетворюється на інтегровану цифрову

виробничу систему, здатну забезпечувати високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1 – Показники оцінки ефективності стратегічного управління

Напрямок оцінки	Показники	Управлінське значення
Економічна ефективність	рентабельність виробництва, продуктивність праці, собівартість продукції	Оцінка результативності виробництва
Ресурсна ефективність	енергоємність, матеріаломісткість, рівень використання ресурсів	Контроль ефективності ресурсного забезпечення
Інноваційний розвиток	рівень цифровізації, обсяг інноваційних інвестицій	Оцінка технологічного розвитку
Екологічна стійкість	рівень викидів, обсяг відходів, екологічні витрати	Аналіз екологічної відповідальності
Соціальна ефективність	плинність кадрів, рівень безпеки праці, розвиток персоналу	Оцінка кадрової стійкості
Управлінська ефективність	швидкість прийняття рішень, рівень автоматизації	Аналіз якості управління

Водночас впровадження концепції сталого розвитку у систему стратегічного управління виробництвом супроводжується певними обмеженнями та ризиками. Серед основних проблем можна виділити:

- високі витрати на цифровізацію виробництва;
- недостатній рівень інноваційної активності підприємств;
- дефіцит цифрових компетентностей персоналу;
- складність інтеграції ESG-принципів у виробничі процеси;
- нестабільність зовнішнього економічного середовища.

Особливо актуальними ці проблеми є для українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки. Саме тому стратегічне управління виробничою діяльністю повинно базуватися на принципах адаптивності, антикризового управління, цифрової стійкості та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Концепція системи стратегічного управління виробничою діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних, соціальних та цифрових компонентів управління. Її реалізація дозволяє забезпечити підвищення ефективності виробничих процесів, розвиток інноваційного потенціалу, зміцнення конкурентоспроможності та довгострокову стійкість підприємства в умовах глобальних трансформацій. Перспективними напрямками подальших наукових напрацювань є розробка інтегрованих моделей оцінювання сталості виробничих систем, дослідження впливу цифрових технологій на ефективність стратегічного управління виробництвом, а також адаптація ESG-стандартів до особливостей функціонування українських підприємств у період повоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1) Філіппов В. Ю., Антошук С.Г. Розділ 2.2. Моделі підтримки прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення управлінських рішень малих та середніх підприємств у воєнний і післявоєнний період : монографія / за ред. С.Г Антошук. Одеса: Бондаренко М.О., 2025. С. 56-62. (186 с.)

2) Бездетко К. С., Серьогіна Д. О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. С. 4–12. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-4.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РІВНОВАГИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Борисова С.Є., доктор економічних наук, доцент
Крук О.М., кандидат економічних наук, доцент
*Донбаська державна машинобудівна академія
(м. Краматорськ, Україна)*

Економічне середовище відзначається нестабільністю, коливаннями попиту, зростанням фінансових ризиків та невизначеністю розвитку. За таких обставин підтримання стабільності діяльності підприємств безпосередньо залежить від рівня їхньої фінансової стійкості, яка характеризує здатність підприємства здійснювати господарську діяльність без порушення фінансової рівноваги, своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати можливості для подальшого розвитку. Її рівень відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати ефективності функціонування.

Фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, за якого забезпечується безперервність виробничо-господарського процесу, стабільність грошових потоків і здатність протистояти впливу негативних факторів. Вона виступає інтегральною характеристикою фінансового стану, яка поєднує в собі показники ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та ефективності використання ресурсів.

У літературі фінансова стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати оптимальну структуру джерел фінансування, забезпечувати раціональне співвідношення власного і позикового капіталу, а також ефективно управляти активами. Важливим є не лише обсяг фінансових ресурсів, а й їхня структура, оскільки вона визначає рівень фінансової незалежності та ризикованості діяльності підприємства [1]. Фінансову стійкість доцільно розмежувати з іншими економічними категоріями для більш точного розуміння її сутності (табл. 1).

Таблиця 1 – Розмежування понять, пов'язаних з фінансовою стійкістю підприємства

Поняття	Характеристика	Відмінність від фінансової стійкості	Практичне значення
Платоспроможність	Здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання	Має короткостроковий характер	Оцінка можливості розрахунків у поточному періоді
Ліквідність	Ступінь перетворення активів у грошову форму	Відображає структуру активів	Визначає швидкість мобілізації ресурсів
Фінансова незалежність	Рівень автономії від зовнішніх джерел	Є складовою стійкості	Характеризує ступінь ризику
Фінансова рівновага	Баланс надходжень і витрат	Має часовий характер	Відображає стабільність грошових потоків
Фінансова стійкість – комплексне поняття, яке характеризує здатність стабільно функціонувати та розвиватися, а також є інтегральною оцінкою фінансового стану підприємства			

Джерело: складено авторами

Наведене у табл. 1 розмежування показує, що фінансова стійкість не зводиться до окремих непов'язаних характеристик, а поєднує їх у цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Сутність фінансової стійкості доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних ознак, які характеризують здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, забезпечувати безперервність діяльності та протидіяти негативним впливам. Визначення цих ознак дозволяє комплексно оцінити рівень фінансової стійкості підприємства (табл. 2).

Фінансова стійкість підприємства має системне значення, оскільки формує основу взаємодії з усіма групами зацікавлених осіб. Її рівень визначає ступінь надійності

підприємства, передбачуваність його розвитку та рівень фінансових ризиків для кожного учасника економічних відносин.

Таблиця 2 – Основні ознаки фінансової стійкості підприємства

Ознака	Зміст	Прояв
Фінансова незалежність	Достатня частка власного капіталу	Зменшення залежності від кредиторів
Збалансованість ресурсів	Узгодженість активів і джерел їх формування	Відсутність дефіциту фінансування
Стабільність розрахунків	Своєчасне виконання зобов'язань	Відсутність простроченої заборгованості
Самофінансування	Формування ресурсів за рахунок прибутку	Можливість розвитку без зовнішніх позик
Стійкість до ризиків	Здатність витримувати негативні впливи	Стабільність при кризах

Джерело: складено авторами

Фінансова стійкість виступає не лише внутрішньою характеристикою, а й важливим фактором зовнішньої довіри та економічної стабільності (табл. 3).

Таблиця 3 – Економічне значення фінансової стійкості для основних груп зацікавлених осіб

Група	Значення фінансової стійкості	Прояв	Результат
Власники (акціонери)	Забезпечення збереження вкладеного капіталу та його ефективного використання	Стабільне отримання прибутку, дивідендні виплати, зростання ринкової вартості підприємства	Підвищення вартості бізнесу, довгострокова дохідність інвестицій
Керівництво підприємства	Формування надійної фінансової бази для управління діяльністю	Прийняття обґрунтованих рішень, планування розвитку, оптимізація структури ресурсів	Реалізація ефективної стратегії та підвищення результативності управління
Кредитори (банки, постачальники)	Підтвердження платоспроможності та кредитоспроможності підприємства	Своєчасне повернення кредитів, виконання зобов'язань за договорами	Зниження кредитного ризику та підвищення довіри до позичальника
Інвестори	Оцінка надійності та перспективності вкладення капіталу	Стабільні фінансові результати, прозорість діяльності, прогнозованість розвитку	Підвищення інвестиційної привабливості та можливість залучення капіталу
Працівники	Забезпечення стабільності функціонування підприємства	Своєчасна виплата заробітної плати, соціальні гарантії, збереження робочих місць	Соціальна впевненість, мотивація до праці, зниження плинності кадрів
Держава	Формування стабільної податкової бази та фінансової дисципліни	Своєчасна сплата податків, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом	Збільшення бюджетних надходжень, макроекономічна стабільність

Джерело: складено авторами

Фінансова стійкість визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність реалізовувати інвестиційні проекти та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Високий рівень стійкості сприяє зміцненню позицій на ринку, підвищенню довіри з боку партнерів і залученню інвестицій. Формування фінансової стійкості відбувається під впливом комплексу факторів, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають структуру капіталу, рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів, управління витратами та заборгованістю. Вони визначають можливості підприємства щодо забезпечення стабільності. Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства: економічна ситуація, інфляція, податкова політика, рівень конкуренції та доступність кредитних ресурсів. Вони не підлягають контролю, але повинні враховуватися при формуванні фінансової стратегії.

Важливим елементом забезпечення фінансової стійкості є ефективне управління фінансовими ризиками, адже ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх факторів і забезпечити стабільність діяльності. Суттєвий вплив має галузева специфіка діяльності та стадія життєвого циклу підприємства. На різних етапах розвитку рівень фінансової стійкості змінюється, що потребує адаптації фінансової політики. Особливу роль відіграє фінансове планування, яке дозволяє прогнозувати потребу в ресурсах, оцінювати можливі ризики та формувати ефективну стратегію розвитку. Наявність системи внутрішнього контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень і підвищує ефективність управління [2].

Підвищення фінансової стійкості підприємства не обмежується лише оптимізацією структури капіталу або зниженням витрат. Більш детальний підхід передбачає формування внутрішньої здатності підприємства витримувати коливання доходів, зміну умов фінансування та порушення господарських зв'язків (рис. 1). Йдеться не стільки про «стабільність», скільки про створення запасу фінансової міцності, який дозволяє зберігати керованість навіть у нестандартних ситуаціях [3].



Рисунок 1 – Підходи до підвищення фінансової стійкості підприємства

Одним з дієвих напрямів підвищення фінансової стійкості є перебудова структури витрат у бік підвищення їхньої адаптивності. Жорстка структура витрат, де значну частку займають постійні витрати, робить підприємство вразливим до зниження обсягів діяльності. Перехід до моделі з більшою часткою змінних витрат (аутсорсинг, гнучкі форми зайнятості, контрактне виробництво) дозволяє швидко реагувати на коливання ринку і знижує ризик фінансових втрат. Актуальним напрямом є свідоме обмеження фінансового зростання

підприємства. Надмірне розширення діяльності часто супроводжується зростанням залежності від позикових ресурсів і зниженням фінансової стійкості, тому доцільно встановлювати внутрішні «межі зростання», за яких підприємство зберігає контроль над ліквідністю та не перевищує безпечний рівень фінансового навантаження. Фінансові резерви доцільно формувати не лише у вигляді накопичених коштів, а через створення можливостей для їх швидкого залучення за потреби. До них належать відкриті, але не використані кредитні лінії, домовленості щодо відтермінування платежів або гнучкі умови співпраці з партнерами. Такий підхід дозволяє зменшити потребу в «заморожених» ресурсах і водночас підтримувати необхідний рівень фінансової стійкості. Підприємствам необхідно управляти не лише обсягом фінансових потоків, а й їхньою швидкістю, тому що прискорення обігу коштів, скорочення фінансового циклу, синхронізація надходжень і платежів дозволяють досягти більшого ефекту, ніж просте збільшення доходів. Підприємство, яке швидше обертає ресурси, потребує менше залученого капіталу і має вищий рівень стійкості. Окремої уваги потребує розподіл фінансових ризиків між учасниками господарських відносин. Замість концентрації загроз на підприємстві доцільно використовувати такі форми співпраці, які дозволяють частково передати ризики партнерам (наприклад, передоплата, страхування контрактів, гнучкі умови постачання). Як результат – зниження фінансового навантаження і підвищення стійкості у разі несприятливих змін. Доцільно приділяти увагу формуванню структури активів з урахуванням їхньої здатності швидко трансформуватися у ліквідну форму. Йдеться не про просте накопичення активів, а про таку їхню організацію, яка забезпечує можливість оперативного перетворення без суттєвих втрат вартості. Підприємства, які мають високу частку «важких» активів, менш гнучкі і більш вразливі до фінансових потрясінь. В умовах обмежених ресурсів підприємствам пропонується створювати фінансову модель поведінки, яка передбачає заздалегідь визначені сценарії дій у разі падіння доходів, затримки платежів або зростання витрат з метою уникнення хаотичних рішень і зберігання фінансової керованості навіть у критичних ситуаціях.

Отримані результати дозволяють розглядати фінансову стійкість не як статичний показник або формальну характеристику фінансового стану, а як складну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, які визначають здатність підприємства зберігати контроль над ресурсами в умовах змін. Її формування відбувається не тільки під впливом наявних фінансових можливостей, а передусім через якість управління, узгодженість внутрішніх процесів і здатність своєчасно змінювати підходи до організації діяльності. Головне – досягти балансу між розвитком, ризиками та фінансовими можливостями, тому що порушення цієї узгодженості найчастіше стає причиною втрати стійкості. Важливу роль відіграє здатність підприємства передбачати зміни, адаптуватися до них і забезпечувати керованість навіть за обмежених ресурсів. Фінансова стійкість виступає не стільки характеристикою поточного стану, скільки показником якості управління, який визначає здатність підприємства зберігати ефективність, стабільність і потенціал розвитку в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

- 1) Плиса В., Цюпка А., Мунтян Б. Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 81-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-12>
- 2) Бачо Р., Макарович В., Ганусич В., Шебештьєн Е., Неймет В. Фактори впливу на фінансову стійкість: класифікаційний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №7(289). С. 130-140. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-130-140>
- 3) Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дашченко Н.М., кандидат економічних наук, доцент
Медведенко В.Р., здобувачка вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві є важливим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно вдосконалювати свою роботу, щоб залишатися конкурентоспроможними. Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій [2], які спрямовані на створення продукції або надання послуг, і саме від їхньої організації залежить результат діяльності підприємства.

У процесі функціонування підприємства часто виникають проблеми, пов'язані з неефективною організацією роботи. До таких проблем можна віднести дублювання функцій, затримки у виконанні завдань, наявність зайвих етапів, а також помилки, пов'язані з людським фактором. Усе це призводить до збільшення витрат часу і ресурсів, а також до зниження якості обслуговування клієнтів [1]. Саме тому виникає необхідність у проведенні оптимізації бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає аналіз існуючих процесів [1], виявлення їхніх недоліків і впровадження заходів щодо їх покращення. Основною метою такого процесу є підвищення продуктивності праці, зниження витрат, скорочення часу виконання операцій та підвищення якості продукції або послуг. Для досягнення цих цілей підприємства застосовують різні методи, серед яких важливе місце займають автоматизація процесів, стандартизація операцій та впровадження сучасних інформаційних технологій [3,5].

Наприклад, на підприємстві сфери обслуговування повільне виконання замовлень може бути зумовлене ручною обробкою інформації. У такому випадку доцільно впровадити автоматизовану систему обробки замовлень, що дозволить значно скоротити час обслуговування клієнтів. Аналогічно, помилки в обліку товарів можуть бути усунені шляхом використання спеціалізованих облікових програм, що мінімізують вплив людського фактору. Оптимізація також може передбачати усунення зайвих етапів у процесі виконання робіт, що дозволяє скоротити витрати часу та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

У результаті впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємство отримує низку переваг. Зокрема, підвищується швидкість виконання операцій, зменшуються витрати ресурсів, покращується якість продукції та послуг, а також зростає рівень задоволеності клієнтів. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечує його стабільний розвиток [1, 3].

Теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів висвітлені у працях таких науковців, як Michael Hammer та Thomas Davenport[6], які розглядали реінжиніринг процесів як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності організацій. Додаткову інформацію щодо сутності бізнес-процесів та методів їх удосконалення можна знайти на ресурсах Harvard Business Review та Investopedia, де подано сучасні підходи до управління операційною діяльністю підприємств (Рис. 1).

Подальший розвиток оптимізації бізнес-процесів пов'язаний із впровадженням комплексного підходу до управління діяльністю підприємства. Зокрема, важливу роль відіграє інтеграція різних підрозділів у єдину систему, що дозволяє забезпечити узгодженість дій і підвищити загальну ефективність роботи. Це означає, що всі бізнес-процеси повинні бути взаємопов'язаними та орієнтованими на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої уваги потребує питання контролю та оцінки ефективності бізнес-процесів. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI)[2], які дають змогу визначити результативність виконання окремих операцій і процесів у цілому. Завдяки таким показникам керівництво підприємства може своєчасно виявляти відхилення від запланованих

результатів і приймати відповідні управлінські рішення. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності та забезпечує більш ефективне використання ресурсів.



Рисунок 1 – Етапи реорганізації та оптимізації бізнес-процесів підприємства

Важливим елементом оптимізації є також впровадження принципів безперервного вдосконалення. Це означає, що підприємство повинно постійно аналізувати свою діяльність і шукати можливості для її покращення. Такий підхід дозволяє не лише усувати існуючі недоліки, але й запобігати їх виникненню в майбутньому. У цьому контексті значну роль відіграє участь персоналу, оскільки саме працівники безпосередньо залучені до виконання бізнес-процесів і можуть пропонувати практичні шляхи їх удосконалення.

Крім того, оптимізація бізнес-процесів тісно пов'язана з інноваційною діяльністю підприємства. Впровадження нових технологій [3, 5], сучасного обладнання та програмного забезпечення дозволяє значно підвищити продуктивність праці та скоротити витрати. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли підприємства активно переходять до використання електронних систем управління та автоматизованих рішень.

Не менш важливим є врахування зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку, потреби споживачів та рівень конкуренції. Оптимізація бізнес-процесів повинна здійснюватися з урахуванням цих факторів, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до нових умов і зберігати стабільність своєї діяльності [1, 3]. Таким чином, ефективна організація та постійне вдосконалення бізнес-процесів виступають основою успішного функціонування підприємства в сучасному економічному середовищі [1].

Подальше вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві передбачає використання системного підходу до управління ресурсами та потоками інформації [3]. Особливу увагу слід приділяти узгодженості між різними рівнями управління, оскільки саме чітка координація дій забезпечує безперервність операційної діяльності [4]. У цьому контексті важливим є формування ефективної організаційної структури, яка сприятиме швидкому прийняттю рішень і зменшенню бюрократичних затримок [4].

Значну роль у процесі оптимізації відіграє аналіз витрат підприємства. Рациональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів дозволяє досягти кращих результатів без додаткових інвестицій [4]. Це передбачає виявлення неефективних витрат, їх скорочення або повне усунення. У результаті підприємство отримує можливість підвищити

прибутковість та ефективніше використовувати наявні ресурси [4].

Також важливим напрямом є вдосконалення логістичних процесів, які включають постачання, зберігання та розподіл продукції [4]. Оптимізація логістики дозволяє скоротити витрати на транспортування, зменшити запаси на складах і забезпечити своєчасну доставку товарів споживачам. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів і формує позитивний імідж підприємства.

Необхідно зазначити, що ефективна оптимізація бізнес-процесів неможлива без використання сучасних методів управління, які базуються на аналізі даних. Збір і обробка інформації дозволяють підприємству більш точно оцінювати результати своєї діяльності та прогнозувати подальший розвиток. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і зниженню ризиків [3, 5].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від організації праці до управління ресурсами і впровадження інновацій. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і досягнення стратегічних цілей [3, 1].

Таблиця 1 – Напрями оптимізації бізнес-процесів

Напрямок оптимізації	Сутність	Інструменти	Очікуваний результат
Організаційний	Вдосконалення структури управління	Перерозподіл обов'язків, делегування	Швидше прийняття рішень
Технологічний	Використання сучасних технологій	Автоматизація, програмне забезпечення	Підвищення продуктивності
Економічний	Зменшення витрат	Аналіз витрат, бюджетування	Зростання прибутку
Логістичний	Оптимізація постачання і доставки	Планування запасів, маршрутизація	Скорочення витрат часу
Кадровий	Підвищення ефективності персоналу	Навчання, мотивація	Зростання продуктивності праці

Додатково до зазначених напрямів оптимізації бізнес-процесів важливо звернути увагу на використання методологій управління якістю, таких як Lean, Six Sigma та Agile. Застосування концепції Lean дозволяє мінімізувати втрати (часу, ресурсів, зусиль), зосереджуючись лише на тих операціях, які створюють цінність для споживача. У свою чергу, методологія Six Sigma спрямована на зниження кількості дефектів у процесах і підвищення стабільності результатів діяльності.

Не менш важливим інструментом оптимізації є бізнес-моделювання процесів (BPM – Business Process Management). Використання спеціалізованих нотацій, таких як BPMN (Business Process Model and Notation), дозволяє візуалізувати процеси, що значно полегшує їх аналіз та подальше вдосконалення. Завдяки цьому підприємство отримує можливість чітко бачити «вузькі місця» та оперативно реагувати на проблеми.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація бізнес-процесів. Вона передбачає впровадження таких технологій, як:

- хмарні обчислення;
- штучний інтелект;
- великі дані (Big Data);
- роботизована автоматизація процесів (RPA). [3,5]

Зокрема, використання RPA дозволяє автоматизувати рутинні операції (введення даних, обробка документів), що значно знижує навантаження на персонал і зменшує ймовірність помилок.

Важливим аспектом є також управління змінами (change management), оскільки будь-

яка оптимізація пов'язана з трансформацією існуючих підходів до роботи. Опір персоналу може стати серйозною перешкодою для впровадження нововведень. Тому керівництву необхідно забезпечити ефективну комунікацію, навчання працівників та їх залучення до процесу змін [4].

Крім того, варто враховувати ризики, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів. До них належать:

- надмірна автоматизація, що може знизити гнучкість;
- значні початкові витрати на впровадження технологій;
- залежність від інформаційних систем;
- кіберзагрози та питання захисту даних.

З метою мінімізації таких ризиків доцільно впроваджувати поетапний підхід до оптимізації, проводити тестування змін та використовувати пілотні проекти.

Окремої уваги заслуговує роль корпоративної культури у процесі оптимізації. Підприємства, які підтримують інноваційність, відкритість до змін і ініціативність працівників, значно швидше адаптуються до нових умов і досягають кращих результатів.

Також важливим є використання бенчмаркінгу – порівняння власних бізнес-процесів із практиками провідних компаній. Це дозволяє переймати ефективний досвід і впроваджувати перевірені рішення.

У підсумку, сучасна оптимізація бізнес-процесів виходить за межі простої раціоналізації операцій і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства. Вона забезпечує не лише підвищення ефективності, але й створює основу для інноваційного зростання, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

- 1) Harvard Business Review. Articles on business process management and optimization. URL: <https://hbr.org>
- 2) Investopedia. Business Process, KPI, Automation explanations. URL: <https://www.investopedia.com>
- 3) McKinsey & Company. Digital transformation and operational efficiency insights. URL: <https://www.mckinsey.com>
- 4) Deloitte. Process optimization and enterprise management materials. URL: <https://www.deloitte.com>
- 5) IBM. Business automation and digital solutions. URL: <https://www.ibm.com>
- 6) Michael Hammer, Thomas Davenport. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.
- 7) International Organization for Standardization. Quality management standards (ISO 9000 series). URL: <https://www.iso.org>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Науковий керівник: **Філіппов В.Ю.**,
доктор економічних наук, професор

Теслюк Ю.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В епоху сучасної стрімкої глобалізації та цифрової трансформації вміння управляти змінами та адаптуватися до нових тенденцій є важливою складовою будь-якого стабільного підприємства. За таких умов стратегічний успіх підприємства залежить не лише від технологічного оновлення, а й від вміння синхронізувати внутрішні стратегії із зовнішніми трендами. У цьому контексті інноваційне оновлення розглядається як комплексний процес: від модернізації технічної бази до впровадження ефективного управління змінами організаційної структури.

Попри значну увагу до технологічного аспекту, ключова проблема сучасного менеджменту полягає у розриві між стрімким темпом цифрової трансформації та інертністю існуючих систем управління. Стратегічний успіх сьогодні неможливий без ефективного управління змінами організаційної структури, яка часто виявляється занадто жорсткою для викликів сучасної економіки. Таким чином, постає гостра потреба у розробці механізмів трансформації внутрішньої структури підприємства, що має бути гнучкою та адаптованою до сучасних викликів економіки.

Проблематика управління організаційними змінами в умовах глобалізації та цифровізації широко висвітлюється у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників: О. Г. Бут-Гусаїм акцентував свою увагу на умовах і наслідках глобалізаційних трансформацій [1], М. Гасимзаде розглядав теоретико-методичні аспекти формування організаційної моделі бізнесу в цифровому середовищі [2], О. Є. Кузьмін, В. О. Терлецька та А. М. Осередчук аналізували чинники організаційних змін у глобалізації [3], І. Бурачек, Д. Ярмолук та Т. Біляк зосереджувались на корпоративній культурі [4].

Глобальні та національні процеси, зокрема зміни економічної політики, інфляційні хвилі чи фінансові кризи, істотно впливають на функціонування компаній та їхні організаційні моделі. Важливим чинником виступає й глобалізація, що забезпечує вільний рух капіталу, товарів, послуг і робочої сили через кордони, формуючи конкурентне середовище для будь-якого бізнесу. Унаслідок посилення глобалізаційних тенденцій підприємства дедалі частіше трансформуються у масштабні кластерні структури, які сприяють швидшому накопиченню та розвитку інтелектуального капіталу [1].

Цифровізація сучасного бізнесу трансформує не лише управлінські інструменти, а й саму логіку побудови підприємства як організованої системи. Активне використання цифрових платформ, систем аналітики великих масивів даних, хмарних технологій, автоматизованих інструментів координації та штучного інтелекту спричиняє відхід від жорстких ієрархій на користь гнучких, мережевих і модульних моделей організації. У таких умовах традиційні структури, засновані на функціональній спеціалізації, централізованому контролі та лінійній координації, дедалі більше втрачають актуальність. Конкурентоспроможність бізнесу визначається швидкістю ухвалення рішень, ефективністю використання даних, здатністю масштабуватися та інтегруватися у зовнішні екосистеми [2].

Глобалізація та цифровізація як процеси економічної інтеграції та уніфікації сприяють появі нових викликів для бізнесу та характеризується переходом до сучасних тенденцій, тому більшість підприємств вже сьогодні віддають перевагу використанню найновішого програмного забезпечення (система планування ресурсів підприємства ERP, програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами CRM), інноваційним інструментам

управління проєктами та програмами, використанню платформи електронної комерції та інструментів візуалізації даних [3].

Для утримання конкурентноспроможних позицій організаційні структури зазнають значних змін. Порівняння традиційної та сучасної організаційної структури наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційної та сучасної організаційної структури

Характеристика	Традиційна структура	Сучасна структура
Структура управління	Переважає вертикальна координація, заснована на ієрархії.	Поєднання вертикальної, горизонтальної, мережевої координації.
Комунікації	Формалізовані, переважно послідовні, внутрішні комунікації.	Багатоканальні, інтегровані, синхронізовані в реальному часі.
Межі	Жорсткі, внутрішні межі організації.	Розмиті, поєднання з відкритими екосистемами.
Масштабованість	Обмежена, залежить від фізичних ресурсів і розширення штату.	Вища завдяки платформам, стандартизації цифрових інтерфейсів.
Взаємодія з зовнішнім середовищем	Відносно замкнена, епізодична, переважно транзакційна.	Відкрита, мережева, інтегрована з партнерами, клієнтами та платформними екосистемами.
Спеціалізація	Вузька спеціалізація та чітко визначені обов'язки.	Мультифункціональність, роботи в крос-функціональних командах.
Швидкість реакції	Повільна, через бюрократичні процедури.	Висока адаптивність, гнучкість до запитів ринку.
Ключовий ресурс	Матеріальні активи та капітал.	Інформація, знання, цифрові технології та людський капітал.
Інноваційна спроможність	Інновації здебільше епізодичні та централізовано ініційовані.	Є безперервним процесом, які підтримуються даними, експериментами, цифровими інструментами.

Джерело: дані сформовано з [2, 5]

Таке порівняння дозволяє виявити управлінські особливості, що визначають координацію процесів, прийняття рішень та рівень адаптивності підприємства. Цифрова організаційна модель відрізняється від традиційної не лише використанням технологій, а й новою логікою управління, де ключову роль відіграють дані, гнучка координація та процесна інтеграція [2].

У сучасних умовах підприємства потребують комплексного переосмислення організаційної моделі як цілісної системи, що поєднує управлінську структуру, бізнес-процеси, цифрову інфраструктуру та кадрово-культурні характеристики. Основними напрямками трансформації стають перехід до горизонтальних систем, мережевих моделей, крос-функціональних команд і цифровізації структури підприємства (рис. 1).

Водночас важливого значення набуває людський та культурний вимір організації. Розвиток цифрових компетентностей персоналу, культура інновацій, відкритість до співпраці та делегування визначають здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і підтримувати залученість працівників.

Глобалізація не лише відкриває нові ринки, а й формує нові вимоги до корпоративної культури, зокрема щодо мультикультуралізму, інклюзії та соціальної відповідальності. Одночасно цифровізація стимулює розвиток інноваційної культури, орієнтованої на створення та впровадження рішень у межах глобальних екосистем [4, 5].



Рисунок 1 – Основні напрями трансформації організаційних структур

Джерело: авторська розробка

Розширене бачення трансформації організаційної структури в умовах цифровізації та глобалізації передбачає, що кадрово-культурний вимір стає основою гнучкої організації бізнесу. Він забезпечує баланс між технологічними змінами та людським фактором, сприяє розвитку довіри, командної роботи й підтримці стратегічних цілей компанії. У результаті підприємство отримує не лише сучасну інфраструктуру, а й стійку систему взаємодії, здатну створювати нову цінність у цифровій економіці. Глобалізація та цифрова трансформація змінюють не лише інструменти ведення бізнесу, а й самі принципи побудови організаційної структури.

Трансформація організаційних структур полягає у переході від жорстких ієрархій до гнучких децентралізованих моделей, здатних швидко реагувати на зміни. Цифровізація сприяє автоматизації управління та формуванню крос-функціональних команд, а глобалізація перетворює компанії на відкриті екосистеми, де ключовими цінностями стають швидкість рішень, інтеграція даних та інноваційність. Таким чином, сучасна організаційна структура є динамічною системою, орієнтованою на горизонтальну взаємодію та потреби клієнта.

Список використаних джерел:

- 1) Бут-Гусаїм О. Г. Умови та вплив глобалізаційних перетворень на діяльність бізнес-структур. *Бізнес-інформ. Економіка*. 2024. №1. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-29-45
- 2) Гасимзаде М. Теоретико-методичні аспекти формування організаційної моделі бізнесу в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №1. С. 128-132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-21>
- 3) Кузьмін О. Є., Терлецька В. О., Осередчук А. М. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.080>
- 4) Бурачек І., Ярмолюк Д., Корпоративна культура міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-111.
- 5) Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П., Мороз О.М., Ковальов Ю.О., Синиця М.О. Стратегічні інструменти управління малим підприємництвом сталого розвитку в контексті цифрової модернізації економіки та економічного відновлення : Колективна монографія / заг. ред. д.е.н., проф. В.Ю. Філіппов. Одеса: Бондаренко М.О., 2025. 348 с.

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ВЕКТОР ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ ЕКОСИСТЕМ

Нагара М.Б., кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
(м. Тернопіль, Україна)

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується наростаючим усвідомленням вичерпності традиційної лінійної моделі господарювання, побудованої за принципом «видобути — виробити — утилізувати». Прискорення кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та посилення регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій зумовлюють необхідність кардинального перегляду підходів до організації виробничо-господарської діяльності підприємств. У цьому контексті зелена трансформація постає не лише як реакція на зовнішні виклики, а як стратегічний імператив, що визначає вектор конкурентоспроможного розвитку суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі.

Концепція циркулярної економіки, що ґрунтується на принципах замкненого циклу використання ресурсів, регенерації матеріальних потоків та мінімізації відходів, набуває дедалі більшої операційної значущості як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах міжсекторальної взаємодії. Водночас реалізація циркулярних принципів не може бути зведена до ізольованих зусиль окремого суб'єкта — вона потребує формування розгалужених екосистем, учасники яких пов'язані спільними матеріальними, інформаційними та ціннісними потоками. Саме підприємство, яке здійснює зелену трансформацію, стає ядром такої екосистеми, задаючи стандарти циркулярної поведінки для партнерів, постачальників і споживачів.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України, де в умовах збройної агресії рф питання ресурсоефективності, стійкості виробничих систем та відповідальності бізнесу перед суспільством і довкіллям набули критичного значення. Повоєнне відновлення національної економіки відкриває унікальне «вікно можливостей» для системного впровадження засад циркулярності, оскільки реконструкція зруйнованої інфраструктури та переформатування господарських зв'язків можуть одразу здійснюватися з урахуванням зелених стандартів, а не шляхом модернізації застарілих лінійних моделей.

Сучасний етап господарського розвитку засвідчує, що традиційна лінійна модель організації виробничо-економічної діяльності вичерпала свій адаптивний потенціал. Зелена трансформація підприємств є системною відповіддю на структурні суперечності між зростаючими потребами економіки та обмеженістю природно-ресурсного базису. На відміну від точкових екологічних заходів, що традиційно зводилися до встановлення очисного обладнання чи формального дотримання природоохоронних нормативів, зелена трансформація охоплює фундаментальну реконфігурацію бізнес-моделі підприємства — від архітектури ланцюга постачання до продуктової стратегії та корпоративної культури.

Рушійні сили зеленої трансформації структуруються навколо трьох взаємопов'язаних груп чинників. Перша група — регуляторно-інституційні драйвери — включає посилення екологічного законодавства, запровадження механізмів вуглецевого ціноутворення, обов'язкову ESG-звітність та вимоги до розкриття кліматичних ризиків відповідно до міжнародних стандартів. Друга група — ринково-споживчі драйвери — пов'язана зі зміною поведінкових патернів споживачів, зростанням попиту на екологічно відповідальні продукти та послуги, а також із посиленням конкурентного тиску з боку підприємств, що вже реалізують зелені стратегії розвитку. Третя група — технологічні драйвери — зумовлена стрімким розвитком цифрових і зелених технологій, що суттєво знижують операційні витрати на впровадження циркулярних рішень і розширюють управлінські можливості підприємств у сфері ресурсоефективності [1, с. 7170].

Управління розвитком циркулярної екосистеми підприємств передбачає формування

комплексної системи механізмів, що забезпечують узгодженість дій учасників, стійкість матеріальних потоків та здатність екосистеми до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. На основі аналізу сучасних підходів до управління циркулярними системами виокремлюємо чотири ключові групи таких механізмів, що утворюють взаємодоповнювальну управлінську архітектуру.

Стратегічні механізми охоплюють розроблення спільного бачення розвитку екосистеми, узгодження довгострокових цілей учасників на засадах циркулярності, а також формування екосистемних дорожніх карт переходу до замкненого циклу. Критичним елементом стратегічного управління є визначення архітектури екосистеми — ролей учасників, правил входу та виходу, а також механізмів справедливого розподілу цінності між стейкхолдерами. Відсутність стратегічної узгодженості призводить до того, що навіть технологічно оснащені екосистеми залишаються нестійкими через конфлікт інтересів учасників.

Операційні механізми спрямовані на організацію ефективних зворотних логістичних потоків, стандартизацію циркулярних процесів у межах екосистеми, а також управління якістю вторинних ресурсів. Особливе місце серед операційних інструментів займає промисловий симбіоз — організована взаємодія підприємств, за якої побічні продукти та відходи одного суб'єкта цілеспрямовано використовуються як виробничі ресурси іншого. Такий підхід дозволяє досягти суттєвого скорочення матеріальних втрат без значних капітальних інвестицій, використовуючи вже наявний ресурсний потенціал екосистеми.

Цифрово-аналітичні механізми включають впровадження платформ відстеження матеріальних потоків на основі технологій Internet of Things та блокчейн, використання великих даних для оптимізації циркулярних ланцюгів, а також розроблення систем індикаторів циркулярності, що дозволяють вимірювати екосистемну ефективність у режимі реального часу. Цифрова прозорість є фундаментальною умовою довіри між учасниками екосистеми та необхідною передумовою для масштабування циркулярних рішень за межі окремих підприємств. Без адекватної цифрової інфраструктури навіть найдосконаліші стратегічні та операційні механізми залишаються практично нереалізованими.

Інституційно-партнерські механізми передбачають формування стійких коаліцій між підприємствами, науковими установами, органами публічної влади та громадськими організаціями, що спільно визначають «правила гри» циркулярної екосистеми. Важливим елементом цієї групи механізмів є розбудова довіри між учасниками через прозору звітність, спільні стандарти верифікації циркулярних практик та механізми вирішення конфліктів інтересів.

Слід окремо підкреслити значення українського контексту в реалізації зазначених механізмів. В умовах тривалої збройної агресії та руйнування виробничої інфраструктури повоєнне відновлення відкриває унікальну можливість не просто відновити зруйновані потужності, а системно перебудувати їх на засадах циркулярності. Міжнародні програми підтримки відновлення України, зокрема в рамках «Плану Маршалла для України» та ініціатив Європейського Союзу, дедалі більше орієнтуються на «зелену реконструкцію», що створює сприятливе інституційне середовище для формування циркулярних екосистем підприємств на національному рівні.

Таким чином, управлінські механізми розвитку циркулярних екосистем утворюють багаторівневу систему, ефективність якої визначається не досконалістю кожного окремого інструменту, а якістю їх інтеграції та взаємного узгодження. Саме комплексний, екосистемний погляд на управління зеленою трансформацією підприємств є тим концептуальним фундаментом, на якому може бути вибудована дієва стратегія сталого розвитку вітчизняної економіки в умовах глобальних кліматичних і геополітичних трансформацій.

Аналіз глобальної практики зеленої трансформації підприємств свідчить, що успішні циркулярні екосистеми, як правило, формуються навколо однієї з трьох базових моделей організації, кожна з яких має власну логіку розвитку, характерні переваги та обмеження застосування [2].

Перша модель – «Індустріальний симбіоз» — ґрунтується на принципі географічної

концентрації підприємств, між якими організовано цілеспрямований обмін матеріальними потоками. Класичним прикладом є індустріальний парк Калундборг у Данії, де з 1970-х років функціонує мережа підприємств різних галузей, пов'язаних замкненими потоками пари, води, золи, сірки та органічних відходів. Принципово важливим є те, що ця екосистема виникла еволюційно — не як результат централізованого планування, а через поступове усвідомлення учасниками взаємної вигоди від обміну ресурсами. Для України ця модель є особливо перспективною в контексті відновлення промислових зон, оскільки реконструкція зруйнованих підприємств може одразу проєктуватися з урахуванням принципів симбіотичної взаємодії.

Друга модель – «Платформенна циркулярна екосистема» – базується на цифровій платформі як центральному організаційному елементі, що забезпечує координацію учасників, відстеження ресурсних потоків та монетизацію вторинних матеріалів. Яскравим прикладом є нідерландська платформа Excess Materials Exchange, що функціонує як «шлюбне агентство» для промислових відходів: алгоритми платформи зіставляють пропозиції вторинних ресурсів із потребами потенційних споживачів, перетворюючи відходи на торговані активи. Ця модель є надзвичайно масштабованою, оскільки не потребує географічної близькості учасників і може охоплювати підприємства різних регіонів та галузей.

Третя модель – «Продукт як послуга» (Product-as-a-Service) – передбачає принципову зміну відносин власності між виробником і споживачем: підприємство не продає продукт, а надає послугу його використання, зберігаючи відповідальність за технічне обслуговування, оновлення та утилізацію. Компанія Michelin, наприклад, пропонує клієнтам не шини, а кілометри пробігу, що радикально змінює стимули виробника: замість максимізації обсягу продажів він зацікавлений у подовженні терміну служби продукту та ефективному управлінні матеріалами наприкінці їх використання. Така модель природно вбудовує циркулярну логіку в бізнес-модель підприємства, перетворюючи зелену трансформацію з витратного зобов'язання на джерело конкурентної переваги.

Порівняльний аналіз зазначених моделей свідчить про те, що вибір оптимальної організаційної форми циркулярної екосистеми визначається галузевою специфікою, рівнем цифрової зрілості учасників та інституційними умовами функціонування. Водночас усі три моделі об'єднує спільна риса: їх успішність залежить не від технологічних рішень як таких, а від якості управлінської архітектури, що забезпечує узгодження інтересів учасників і стійкість екосистемних зв'язків.

Узагальнення теоретичних і практичних підходів [1; 2; 3] дозволяє запропонувати перспективну модель управління розвитком циркулярної екосистеми підприємств, що може слугувати концептуальною основою для розроблення прикладних управлінських рішень.

Запропонована модель побудована на чотирьох рівнях управлінської взаємодії, що утворюють вертикально інтегровану систему циркулярного управління.

Перший рівень – підприємство-ядро – є відправною точкою екосистемної трансформації. На цьому рівні реалізується внутрішня зелена реконфігурація бізнес-моделі: впровадження принципів екодизайну, перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізація внутрішніх матеріальних потоків та формування циркулярної корпоративної культури. Ключовим управлінським завданням на цьому рівні є досягнення внутрішньої узгодженості між циркулярною стратегією підприємства та його операційними системами, кадровою політикою і системою стимулювання.

Другий рівень – партнерська мережа – охоплює безпосереднє оточення підприємства-ядра: постачальників, логістичних партнерів, переробників та споживачів, пов'язаних із ним замкненими матеріальними потоками. На цьому рівні управлінське завдання полягає у формуванні стійких циркулярних контрактних відносин, розробленні спільних стандартів якості вторинних матеріалів та організації зворотної логістики. Цифрові платформи відстеження матеріальних потоків є критичним інструментом координації на цьому рівні.

Третій рівень – галузева екосистема – передбачає взаємодію підприємства не лише з прямими партнерами, а й із іншими учасниками галузі, включаючи конкурентів, у рамках спільних циркулярних ініціатив. Галузеві асоціації, кластери та платформи промислового

симбіозу є організаційними формами, що забезпечують координацію на цьому рівні. Особливого значення набуває коопетиція — поєднання конкуренції та співпраці між підприємствами-суперниками в питаннях спільного розвитку циркулярної інфраструктури.

Четвертий рівень – інституційне середовище – охоплює регуляторні органи, науково-освітні установи, фінансові інституції та організації громадянського суспільства, що формують «правила гри» для циркулярних екосистем. Взаємодія підприємства з цим рівнем реалізується через участь у формуванні регуляторної політики, співпрацю з університетами у розвитку циркулярних компетенцій та залучення зеленого фінансування.

Динаміка розвитку циркулярної екосистеми визначається якістю вертикальної інтеграції між зазначеними рівнями: імпульси трансформації, що генеруються на рівні підприємства-ядра, мають ефективно транслюватися вгору – до інституційного середовища, і вниз – до партнерської мережі, формуючи самопідтримувальну динаміку циркулярного розвитку. Саме ця здатність до самопідтримки відрізняє зрілу циркулярну екосистему від сукупності зелених ініціатив, що залежать від зовнішнього стимулювання [3, с. 380].

Запропонована модель не є статичною конструкцією – вона передбачає циклічне вдосконалення через механізми зворотного зв'язку, що дозволяють адаптувати управлінські рішення до змін у зовнішньому середовищі, технологічного прогресу та еволюції потреб учасників екосистеми. У цьому сенсі управління розвитком циркулярної екосистеми є принципово безперервним процесом, що вимагає від підприємств не лише стратегічного бачення, а й операційної гнучкості та готовності до постійного навчання.

Отже, можна зробити висновок, що зелена трансформація підприємств є не лише інструментом екологічної відповідальності, а й стратегічним вектором формування циркулярних екосистем, здатних генерувати синергетичні ефекти на рівні галузі та національної економіки в цілому. Для України, що перебуває в умовах повоєнного відновлення, впровадження екосистемного підходу до управління циркулярними трансформаціями відкриває унікальну можливість побудувати конкурентоспроможну та ресурсоефективну економіку, органічно інтегровану в європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

- 1) Arroyabe M. F., Arranz C. F. A., de Arroyabe J. C. F. The integration of circular economy and digital transformation as a catalyst for small and medium enterprise innovation. *Business Strategy and the Environment*. 2024. № 33(7). P. 7162–7181. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3858>.
- 2) Bagur-Femenías L., Perramon J., Alonso-Almeida M. Empirical evidence of organizational transformation: The subsequent consequence of the causal relationship between the adoption of circular economy strategies and their performance. *Heliyon*. 2024. № 10(12). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32987>.
- 3) Bocken N., Pinkse J., Darnall N., Ritala P. Between circular paralysis and Utopia: Organizational transformations towards the circular economy. *Organization & Environment*. 2023 № 36(3) P. 378–382. <https://doi.org/10.1177/10860266221148298>.

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ

Мамонтенко Н.С., кандидат економічних наук, доцент

Ковалик О.А., кандидат економічних наук

Міхов О.О., здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

На сучасному етапі розвитку міжнародної економіки одним із ключових факторів конкурентоспроможності виробничих підприємств є здатність швидко адаптувати виробничі процеси до вимог глобального ринку. В умовах посилення міжнародної конкуренції, цифровізації економіки та інтеграції світових виробничо-логістичних ланцюгів підприємства повинні забезпечувати високий рівень технологічної гнучкості, ефективності управління та відповідності міжнародним стандартам якості. У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінка готовності виробничого підприємства до трансформації виробничих процесів у контексті міжнародної експансії.

Сучасне виробниче підприємство, як правило, має сформовану організаційну структуру, матеріально-технічну базу та певний досвід функціонування на внутрішньому ринку. Воно здійснює повний цикл операційної діяльності – від забезпечення виробництва ресурсами до реалізації готової продукції. Організаційна структура включає виробничі підрозділи, складське господарство, логістику, постачання, комерційний сектор, фінансово-бухгалтерську службу та адміністративне управління. Така структура забезпечує стабільність поточних виробничих процесів і підтримує ефективне функціонування підприємства в межах внутрішнього ринку.

На підприємстві зазвичай наявна виробнича та складська інфраструктура, обладнання для виконання основних виробничих операцій, а також базові системи управління запасами та логістикою. Водночас значна частина виробничих процесів часто організована за традиційною моделлю з частковою механізацією окремих операцій. Це забезпечує стабільність діяльності, однак не завжди відповідає сучасним вимогам міжнародного ринку.

Аналіз функціонування виробничих підприємств свідчить, що багато з них стикаються з технологічними, організаційними та управлінськими проблемами, які стримують підвищення ефективності виробництва та ускладнюють міжнародну експансію [1].

Однією з ключових проблем є недостатній рівень автоматизації виробничих процесів. Значна частина операцій виконується за традиційними підходами, що знижує швидкість виробництва, ускладнює масштабування обсягів продукції та підвищує залежність від людського фактора. Така організація виробництва не забезпечує достатньої гнучкості виробничої системи та оперативності управління.

Суттєвою проблемою залишається обмежена цифровізація підприємства. На багатьох підприємствах відсутня комплексна інтегрована система управління виробничими ресурсами та інформаційними потоками. Це ускладнює координацію між виробництвом, постачанням, логістикою та збутом, а також знижує ефективність планування і контролю виробничих процесів. Відсутність цифрового моніторингу в режимі реального часу обмежує можливість швидкого реагування на виробничі відхилення та управління операційними ризиками.

Проблемним аспектом також є технічний стан виробничої бази. Частина обладнання характеризується фізичним і моральним зносом, що негативно впливає на продуктивність праці, якість продукції та енергоефективність виробництва. Наявна матеріально-технічна база не завжди забезпечує достатній рівень технологічної гнучкості та швидкої адаптації до змін ринкових вимог.

На багатьох підприємствах спостерігається недостатній рівень стандартизації виробничих процесів. Система управління якістю часто орієнтована переважно на внутрішні потреби підприємства та не охоплює сучасні механізми цифрового контролю, аналітики й стандартизованого документування операційних процесів. Це ускладнює підвищення

прозорості діяльності та оптимізацію виробничого управління.

Ще однією проблемою є недостатня інтеграція функціональних підрозділів. Виробничі, логістичні, постачальницькі та управлінські процеси нерідко функціонують автономно, без єдиного інформаційного середовища. Це призводить до уповільнення внутрішніх комунікацій, дублювання окремих функцій і зниження загальної операційної ефективності.

У кадровій сфері підприємства часто стикаються з недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу та обмеженим досвідом роботи із сучасними автоматизованими системами управління виробництвом. Відсутність системного підходу до професійного розвитку працівників стримує впровадження інновацій та уповільнює технологічну модернізацію.

Крім того, існуючі моделі організації виробничих процесів часто характеризуються недостатньою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Підприємства орієнтовані переважно на підтримку поточної стабільності виробництва, тоді як сучасні умови вимагають швидкої перебудови процесів, інтеграції нових технологій та оперативного управління змінами.

Наявні проблеми свідчать про необхідність комплексного оновлення підходів до організації виробничої діяльності. Існує потреба у трансформації виробничих процесів, спрямованій на усунення фрагментарності управління, підвищення рівня цифровізації, інтеграцію функціональних підрозділів, модернізацію виробничої системи та забезпечення гнучкості операційної діяльності. Реалізація такої моделі дозволить виробничим підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, покращити координацію виробничих процесів, прискорити прийняття управлінських рішень та створити основу для довгострокового розвитку [2].

Водночас більшість виробничих підприємств мають потенціал для трансформації виробничих процесів. За умови інвестицій у модернізацію обладнання, автоматизацію, цифровізацію та підготовку персоналу підприємства здатні поступово адаптуватися до міжнародних вимог та підвищити власну конкурентоспроможність.

Міжнародний ринок висуває до виробничих підприємств низку вимог, серед яких особливого значення набувають стабільність постачання, конкурентна собівартість продукції, відповідність міжнародним стандартам якості, технологічна гнучкість та ефективність логістики. Важливими також є цифровізація документообігу, інтеграція з міжнародними системами управління постачанням та здатність швидко масштабувати виробництво.

Окрему роль відіграє міжнародна сертифікація та відповідність екологічним стандартам. Сучасний міжнародний ринок дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, енергоефективності та екологічної відповідальності виробництва. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати системи управління якістю, екологічного менеджменту та енергозбереження.

Для успішної міжнародної експансії важливими є також кадрові ресурси підприємства. Персонал повинен мати високий рівень професійної підготовки, знання сучасних цифрових технологій та навички роботи у міжнародному бізнес-середовищі. Необхідним є формування системи безперервного навчання працівників та розвитку цифрових компетенцій.

Список використаних джерел:

- 1) Тимохова Г.Б., Ковальов Є.В., Нестеренко В.В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2025 . В. 108. С. 80-92.
- 2) Метла В. Міжнародні практики адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-25>

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 4.
МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ
НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

**SECTION 4.
MODELS FOR THE FORMATION AND
ORGANIZATION OF MODERN ECONOMIC
SYSTEMS UNDER TRANSFORMATIONAL
CHANGES**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНКУБАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ

Філіппов В.Ю., доктор економічних наук, професор
Щербина Д.В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення малий бізнес (МБ) України зіткнувся з безпрецедентними фінансовими викликами: зниженням попиту, порушенням ланцюгів поставок та скороченням джерел фінансування. За даними ПРООН, до кінця 2023 року 78,1% підприємств МСБ оцінювали свій фінансовий стан як задовільний або поганий [1, 2]. У цьому контексті інкубаційна підтримка набуває особливого значення як інструмент зміцнення фінансової стійкості МБ та його адаптації до кризового середовища.

Проблема забезпечення фінансової стійкості МБ в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою в аспекті інкубаційної підтримки. Відсутність систематизованих даних про фінансові результати інкубованих підприємств ускладнює формування ефективної державної політики. Це обумовлює необхідність комплексного аналізу механізмів інкубаційної підтримки та їх впливу на ключові показники фінансової стійкості малих підприємств [6].

Питання фінансової стійкості МБ вивчали Леонова Б., Островська О. та Круш В. [1], які систематизували показники ліквідності та платоспроможності малих підприємств. Мурована Т. О. [3] проаналізувала методи державної підтримки підприємництва в умовах воєнного стану. Сенін С. М. та інші [4] дослідили теоретичні підходи до забезпечення стійкості МСБ у глобальних кризах. Франц Брой, та Домінік К. Канбах [5] систематизували стратегії розвитку бізнес-інкубаторів, а Шарад Д Качаве та інші [7, 8] у мета-аналізі 28 досліджень підтвердили суттєвий позитивний вплив інкубації на фінансові результати МСП ($SMD = 0.84$). Водночас комплексне дослідження впливу інкубаційної підтримки на фінансову стійкість МБ в умовах воєнного стану в Україні залишається актуальним.

Фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання зберігати платоспроможність, забезпечувати ліквідність та підтримувати позитивний грошовий потік в умовах зовнішніх шоків [1]. Бізнес-інкубатор є інституційним середовищем комплексної підтримки підприємств через фінансові інструменти, консалтинг, інфраструктуру та мережевий доступ [5]. Саме такий багатовимірний вплив формує передумови для зростання фінансової стійкості МБ. На рис. 1 відображено трансформаційний механізм перетворення інкубаційної підтримки у фінансову стійкість.

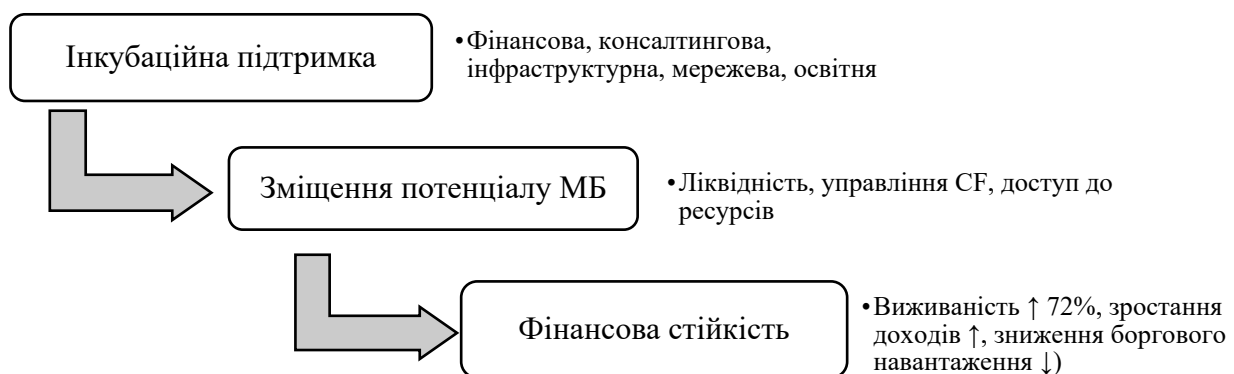


Рисунок 1 – Механізм перетворення інкубаційної підтримки у фінансову стійкість МБ
Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6]

Інкубаційна підтримка охоплює п'ять ключових блоків. У таблиці 1 систематизовано їх

інструменти та вплив на фінансові параметри МБ.

Таблиця 1. Інструменти інкубаційної підтримки та їх вплив на фінансову стійкість МБ

Блок підтримки	Інструменти	Вплив на фінансову стійкість МБ
Фінансовий	Гранти, пільгові кредити 5-7-9%, мікрофінансування	Підвищення ліквідності, зниження боргового навантаження
Консалтинговий	Менторство, фінансове планування, бухгалтерський супровід	Покращення управління грошовими потоками
Інфраструктурний	Офісні простори, обладнання, спільна інфраструктура	Скорочення фіксованих витрат МБ на 20–40%
Мережевий	Доступ до інвесторів, партнерів, ринків збуту	Залучення зовнішнього фінансування та зростання доходів
Освітній	Навчання фінансовій грамотності, управлінню ризиками	Підвищення якості управлінських фінансових рішень

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 5; 6]

Фінансовий блок є ключовим в умовах воєнного стану. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» до квітня 2023 року охопила понад 24 тисячі кредитних договорів на суму понад 96 млрд грн [3]. Паралельно функціонують грантові механізми від USAID, GIZ та ЄС. Проте доступ МБ до цих інструментів залишається обмеженим без інституційної підтримки інкубаторів, які виступають посередниками між підприємствами та фінансовими ресурсами. За даними ПРООН [2], майже 80% компаній не розглядають можливість залучення іноземних інвестицій через труднощі з доступом до фінансування – саме інкубатори здатні знизити цей бар'єр. Кількісне підтвердження ефективності інкубаційної підтримки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка фінансових показників малого бізнесу внаслідок інкубаційної підтримки

Показник фінансової стійкості	До інкубації	Після інкубації (6–18 міс.)	Зміна
Рівень виживаності МБ, %	~30	~72	+42 п.п.
Зростання виручки (середнє)	базовий рівень	SMD = 0.84	↑ суттєво
Доступ до зовнішнього фінансування	Обмежений	Розширений	↑
Поточна ліквідність (коефіцієнт)	<1.0	>1.2–1.5	↑
Частка підприємств з позит. CF, %	21	58	+37 п.п.
Рівень боргового навантаження	Високий	Помірний	↓

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6]

Аналіз даних таблиці 2 свідчить про системний позитивний вплив інкубаційної підтримки: рівень виживаності МБ зростає більш ніж удвічі (до 72%), частка підприємств з позитивним грошовим потоком збільшується на 37 п.п., а показники ліквідності стабілізуються. Це узгоджується з висновками Сенін С. М. [4], який визначає ресурсно-орієнтований підхід як базовий у забезпеченні стійкості малого бізнесу в умовах криз, оскільки інкубатор забезпечує доступ до ресурсів, які підприємства не можуть отримати самостійно.

Отримані результати підтверджують, що інкубаційна підтримка є ефективним механізмом підвищення фінансової стійкості малого бізнесу як у стабільних умовах, так і в кризовому середовищі воєнного часу. Синергетична дія п'яти блоків підтримки формує комплексний ефект зміцнення фінансового потенціалу МБ. Результати мета-аналізу

демонструють суттєве зростання рівня виживаності, доходів та показників ліквідності інкубованих підприємств. Для України актуальним залишається розширення мережі бізнес-інкубаторів із фокусом на фінансовий супровід переміщених і постраждалих підприємств. Перспективним напрямом є розробка вітчизняних індикаторів оцінювання ефективності інкубаційних програм та аналіз моделей функціонування інкубаторів в умовах повоєнного відновлення.

Перспективними напрямами подальших наукових напрацювань є розробка системи вітчизняних індикаторів оцінювання ефективності бізнес-інкубаторів, аналіз особливостей функціонування різних моделей інкубаційної підтримки в умовах повоєнного відновлення, а також дослідження впливу цифрових технологій та міжнародних програм фінансування на фінансову стійкість малого бізнесу в Україні.

Інкубаційна підтримка виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Комплексне поєднання фінансових, консалтингових, інфраструктурних, мережевих і освітніх механізмів сприяє підвищенню рівня виживаності підприємств, покращенню ліквідності, стабілізації грошових потоків та розширенню доступу до зовнішнього фінансування. В умовах повоєнного відновлення України особливого значення набуває розвиток мережі бізнес-інкубаторів як елементу підтримки підприємництва, інноваційної активності та економічної адаптивності малого бізнесу.

Список використаних джерел:

- 1) Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 65–72. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-65
- 2) ПРООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні: аналіт. звіт. Київ: UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
- 3) Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-49
- 4) Senin S. M., Juhdi N. H., Omar A. R. C., Hashim N. A. Small and medium enterprises survival during the global crises: a systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: 10.1080/23311975.2024.2395428
- 5) Breu F., Kanbach D. K. Strategy and business model development for business incubators: a systematic literature review and framework. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: 10.1007/s10961-025-10253-3.
- 6) Філіппов В.Ю. Акселерація та інкубація бізнесу: методологічні підходи та інформаційний чинник. *Problemes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante* : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29.11.2019, Бельгія, Брюссель. Bruxelles: Plateforme scientifique européenne, 2019. С. 39-41. DOI: 10.36074/29.11.2019.v1.01
- 7) Kachave S. D., Wani V. P., Suryawanshi S. D. A systematic review of business incubation models and their impact on MSME performance: *Focus on engineering sectors. Power System Technology*. 2025. Vol. 49, No. 3. URL: <https://www.powertechjournal.com/index.php/journal/article/view/2104>.
- 8) Філіппов В.Ю. Змістовність процесу бізнес-акселерації та його роль для підприємництва як соціально-економічного явища. *Сучасні напрямки розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Україна, м. Запоріжжя-Херсон, КПУ, 6 квітня 2018 р. С. 79-82

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО ХМАРНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ДОКУМЕНТООБІГУ

Науковий керівник: **Леміш К.М.**,
кандидат економічних наук, доцент

Антоненко А.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

У сучасному організаційному середовищі цифрова трансформація перестає бути лише інструментом підвищення конкурентоспроможності. Вона стає ключовою умовою забезпечення виживання організацій. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах глобалізації, розвитку дистанційних форм роботи, кіберзагроз та необхідності оперативного доступу до інформації. Одним із напрямів цифрової трансформації є перехід від традиційних паперових або локалізованих електронних систем документообігу до хмарних платформ управління документами, який супроводжується низкою проблем, серед яких можна виокремити недостатню цифрову готовність персоналу, опір працівників змінам, низький рівень внутрішньої комунікації та відсутність цілісної стратегії управління трансформаційними процесами. Саме тому успішність переходу до хмарних технологій визначається передусім готовністю персоналу до прийняття нових моделей роботи, трансформації корпоративної культури та зміни управлінських підходів.

Бізнес-середовище вимагає від організацій постійної готовності до адаптації та швидкого реагування на зовнішні виклики. Як зазначають І. Бойко та К. Леміш, механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів є основою підтримки його життєздатності [2]. У цьому контексті впровадження хмарних систем документообігу (Google Workspace, Microsoft 365, Dropbox Business або спеціалізованих ERP-систем) виступає інструментом оптимізації управлінських процесів, автоматизації документообігу та підвищення ефективності комунікацій між структурними підрозділами через забезпечення мобільності доступу до даних, синхронізації інформації в режимі реального часу, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Разом із тим перехід до хмарних технологій означає не лише оновлення технічного інструментарію, а й трансформацію організаційної культури, управлінської поведінки та системи взаємодії між працівниками. О.М. Полінкевич та І.Г. Волинець наголошують, що управління стратегічними змінами та інноваціями повинно мати системний характер і узгоджуватися із загальними цілями підприємства [5]. З точки зору Л. М. Черчик, таку комплексну трансформацію доцільно розглядати як реінжиніринг бізнес-процесів [6]. У свою чергу, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна та В.М. Островерхов підкреслюють, що цей процес вимагає комплексного підходу до проектування нових ефективних систем управління організаціями та розвитку ресурсного потенціалу [3].

Особливу увагу в процесі переходу до хмарних систем необхідно приділяти людському фактору та проблемі опору змінам. За концепцією Дж. Коттера, більшість трансформаційних ініціатив зазнають невдачі через недостатню підготовку персоналу, слабку внутрішню комунікацію та відсутність підтримки з боку працівників [7]. У таких умовах ключовим завданням менеджменту є формування позитивного ставлення персоналу до змін та забезпечення психологічної готовності колективу до нових умов діяльності.

В.С. Повисок та К.М. Леміш визначають серед основних механізмів подолання опору змінам ефективне інформування персоналу, залучення працівників до процесу прийняття рішень, проведення системного навчання та організацію постійного зворотного зв'язку [4]. Відповідно до підходу І. Адізеса, управління змінами повинно базуватися на принципах взаємної довіри, командної взаємодії та спільної відповідальності за досягнення стратегічних цілей організації [1]. Саме формування атмосфери відкритої комунікації та підтримки сприяє

зниженню рівня стресу в колективі та підвищує готовність працівників до освоєння нових цифрових інструментів.

В процесі переходу до хмарного документообігу доцільно реалізовувати поетапну стратегію управління змінами:

1) Створення відчуття терміновості та комунікації - пояснити команді ризики використання застарілих систем та переваги хмарних рішень.

2) Залучення співробітників - створити ініціативну команду з різних відділів, які протестують нове рішення та стануть лідерами змін.

3) Навчання та адаптація співробітників - провести практичне навчання для подолання технологічних бар'єрів.

4) Впровадження інновацій крок за кроком - інтегроване використання старих та нових систем для забезпечення безперебійної роботи протягом короткого перехідного періоду;

5) Внесення змін до внутрішніх правил та перевірити результати за допомогою регулярного зворотного зв'язку.

Крім того, важливим аспектом переходу до хмарних систем є забезпечення інформаційної безпеки (захист конфіденційних даних, резервне копіювання, дотримання вимог кібербезпеки) та формування довіри працівників до цифрових платформ. Поєднання технологічної надійності та ефективного управління персоналом створює умови для успішної цифрової трансформації.

Отже, перехід до хмарних систем в організаційному документообігу є складним багаторівневим процесом, що охоплює технологічні, управлінські та соціально-психологічні аспекти діяльності організації. Успішність таких змін значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити ефективну комунікацію, сформувати сприятливу корпоративну культуру, мінімізувати опір персоналу та створити умови для розвитку цифрових компетентностей працівників. Використання сучасних концепцій управління змінами дозволяє не лише оптимізувати документообіг, а й підвищити адаптивність, гнучкість та стратегічну стійкість організації в умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1) Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі і повсякденному житті; Пер. з англ. Т. Семигіної. К.: Book.Chef, 2018. 299 с.

2) Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: зб. матеріалів ІХ Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435.

3) Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

4) Повисок В.С., Леміш К.М. Основні способи подолання опору змінам. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: зб. тез доп. ІХ Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 488-490.

5) Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.

6) Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2013. Вип. 10. С. 233-239.

7) Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1995. Vol. 73. Pp. 59-67.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антощук В.М., кандидат економічних наук

Кравченко В.М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним рівнем невизначеності, зумовленим впливом глобальних економічних трансформацій, технологічних змін, посиленням конкуренції та наслідками воєнних дій, які суттєво впливають на функціонування вітчизняних підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки суб'єкти господарювання стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових ринкових реалій, збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентних позицій.

У дослідженні вітчизняних вчених наголошується, що в умовах війни підприємства змушені функціонувати за наявності підвищених ризиків, пов'язаних із руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією трудових ресурсів та зниженням платоспроможного попиту населення [1]. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають інструменти антикризового управління, здатні забезпечити адаптацію підприємств до кризових змін та створити передумови для їхнього подальшого розвитку. Одним із таких інструментів виступає диверсифікація діяльності, яка дозволяє знизити залежність від окремих ринків, продукції чи споживачів та сформувати додаткові джерела отримання прибутку.

В сучасних умовах господарювання диверсифікація розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємства, що передбачає розширення сфер діяльності, освоєння нових ринків, виробництво нових видів продукції або впровадження інноваційних технологій. Економічна сутність диверсифікації полягає у розподілі ризиків між кількома напрямками діяльності, що дозволяє зменшити негативний вплив несприятливих факторів зовнішнього середовища на результати функціонування підприємства.

Необхідність диверсифікації значною мірою обумовлюється зростанням нестабільності ринкового середовища, коли концентрація діяльності виключно на одному виді продукції або сегменті ринку може створювати загрозу фінансовій безпеці підприємства. Саме тому диверсифікація розглядається не лише як інструмент розвитку, а й як механізм забезпечення економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності. Особливого значення диверсифікаційні процеси набувають у контексті сучасної концепції сталого розвитку. Вітчизняні вчені зазначають, що стратегічне управління промисловими підприємствами сьогодні повинно ґрунтуватися на поєднанні економічних, соціальних та екологічних цілей, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [3]. За таких умов диверсифікація діяльності виступає не лише інструментом подолання кризових явищ, але й важливим елементом реалізації стратегії сталого розвитку. Залежно від характеру та напрямів розвитку розрізняють горизонтальну, вертикальну, концентричну та конгломератну диверсифікацію. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції в межах споріднених видів діяльності, вертикальна – освоєння нових етапів виробничо-збутового ланцюга, концентрична – використання наявних компетенцій для створення нових продуктів, тоді як конгломератна диверсифікація пов'язана з виходом підприємства у принципово нові сфери господарювання. Антикризове управління являє собою систему управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати адаптаційні механізми.

У сучасних умовах диверсифікація розглядається як один із найбільш результативних

інструментів антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству мінімізувати залежність від окремих джерел доходу та компенсувати втрати, що виникають унаслідок скорочення попиту або погіршення ринкової кон'юнктури. Формування кількох незалежних напрямів діяльності сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та створює додаткові можливості для його розвитку навіть за несприятливих економічних умов.

Особливої актуальності диверсифікація набуває в умовах воєнного стану, коли значна кількість підприємств змушена змінювати виробничі процеси, переорієнтовувати ринки збуту та шукати нові джерела фінансових надходжень. Як підкреслюють вітчизняні вчені, ефективне антикризове управління в умовах війни має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічної мобільності, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування [1]. Саме диверсифікація забезпечує реалізацію зазначених принципів, створюючи умови для оперативного перерозподілу ресурсів між різними напрямками діяльності. Водночас диверсифікаційна стратегія повинна бути інтегрована до загальної системи стратегічного управління підприємством. Лише за умови її узгодження з довгостроковими цілями розвитку, інноваційною політикою та принципами сталого розвитку можна забезпечити максимальний економічний ефект від реалізації диверсифікаційних заходів [3].

Процес впровадження диверсифікації потребує комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, оцінки ринкових можливостей та визначення перспективних напрямів розвитку. Важливим етапом є дослідження наявних ресурсів, виробничих потужностей, кадрового потенціалу та інноваційних можливостей підприємства, що дозволяє обрати найбільш ефективну модель диверсифікації.

Одним із перспективних напрямів диверсифікації діяльності сучасних підприємств є участь у розвитку еко-індустріальних парків, які функціонують на засадах циркулярної економіки, ресурсної ефективності та промислової кооперації. Еко-індустріальні парки створюють умови для раціонального використання ресурсів, скорочення виробничих витрат, зменшення екологічного навантаження та формування нових можливостей для інноваційного розвитку підприємств. Важливою перевагою такого підходу є виникнення синергетичного ефекту, який досягається завдяки кооперації між учасниками парку, спільному використанню ресурсів та обміну технологічними рішеннями. У результаті підприємства отримують можливість не лише зменшувати витрати, але й підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності та економічної безпеки [2].

Разом із тим реалізація диверсифікаційної стратегії пов'язана з низкою ризиків, серед яких слід виокремити надмірне розпорошення фінансових і управлінських ресурсів, недостатню компетентність у нових сферах діяльності, ускладнення організаційної структури та зниження керованості підприємства. Вихід на нові ринки або освоєння нових видів продукції потребують додаткових інвестицій, залучення кваліфікованого персоналу та формування відповідної системи контролю. За відсутності належного обґрунтування диверсифікація може не зменшити, а, навпаки, посилити фінансові й операційні ризики.

З огляду на це вибір напрямку диверсифікації повинен здійснюватися на основі комплексного оцінювання його стратегічної доцільності. До основних критеріїв такого оцінювання доцільно віднести відповідність нового напрямку ключовим компетенціям підприємства, місткість і динаміку цільового ринку, необхідний обсяг інвестицій, прогнозований рівень прибутковості, строк окупності, можливість використання наявних ресурсів, а також рівень ризику. Важливе значення має й оцінка синергетичного ефекту, що виникає внаслідок спільного використання виробничих потужностей, технологій, логістичної інфраструктури, каналів збуту та управлінських компетенцій.

Процес диверсифікації доцільно реалізовувати поетапно. На першому етапі проводиться стратегічна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначаються його сильні сторони, ресурсні обмеження та потенційні ринкові можливості. На другому етапі формуються альтернативні напрями диверсифікації та здійснюється їх порівняльне оцінювання. Третій етап передбачає вибір оптимальної альтернативи, розроблення

організаційно-економічного механізму її реалізації та визначення необхідних ресурсів. Завершальним етапом є моніторинг отриманих результатів і коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації. Оцінювання ефективності диверсифікації повинно охоплювати не лише фінансові результати, а й стратегічні, ринкові, соціальні та екологічні наслідки. До фінансових показників належать приріст доходу і прибутку, рентабельність інвестицій, строк окупності та зміна структури грошових потоків. Ринковий ефект може визначатися через розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку та зниження залежності від окремих покупців або постачальників. Стратегічний ефект проявляється у зміцненні адаптивності, інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства.

Участь в еко-індустріальних парках додатково розширює можливості диверсифікації за рахунок розвитку промислового симбіозу, за якого відходи або побічні продукти одного підприємства можуть використовуватися як ресурси для іншого. Це сприяє формуванню нових виробничих зв'язків, зниженню ресурсозалежності та створенню додаткових джерел доходу. Крім того, спільне використання інфраструктури, енергетичних систем, логістичних потужностей і сервісних послуг дозволяє зменшити інвестиційне навантаження на окремих учасників та підвищити стійкість їхньої діяльності.

Водночас ефективність диверсифікаційної політики значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити збалансованість між масштабами диверсифікації та наявними ресурсними можливостями. Надмірне розширення сфер діяльності без належного економічного обґрунтування може призвести до розпорошення фінансових ресурсів, ускладнення управлінських процесів та зниження ефективності функціонування підприємства. Саме тому впровадження диверсифікаційних заходів повинно супроводжуватися систематичним моніторингом результатів та оцінюванням їхнього впливу на фінансовий стан підприємства. Диверсифікація діяльності є одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління підприємством, який забезпечує підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища, зниження рівня ризиків та зміцнення фінансової стійкості. В умовах воєнних викликів значення диверсифікації суттєво зростає, оскільки вона дозволяє підприємствам компенсувати втрати від скорочення окремих напрямів діяльності та формувати нові джерела економічного зростання.

Результати сучасних наукових досліджень свідчать про необхідність розгляду диверсифікації не лише як інструменту подолання кризових явищ, але й як важливої складової стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливі перспективи відкриваються завдяки впровадженню інноваційних форм господарювання, зокрема участі в еко-індустріальних парках, які сприяють формуванню синергетичних ефектів, підвищенню ресурсної ефективності та зміцненню конкурентних переваг підприємств. Отже, ефективна диверсифікаційна стратегія здатна забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створити підґрунтя для довгострокового та сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

- 1) Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- 2) Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13.
- 3) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173_

ВПРОВАДЖЕННЯ HRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «EVA» (ТОВ «РУШ»)

Піскова Ж.В., кандидат економічних наук, доцент,
Гладка В.М., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля
(м. Дніпро, Україна)

Сучасний ритейл-сектор України функціонує в умовах надзвичайно жорсткої конкуренції за людський капітал. Для великих національних мереж, що мають розгалужену регіональну інфраструктуру, оптимізація та цифровізація підходів до HR-менеджменту стає головною запорукою збереження стійкості та конкурентоспроможності бізнесу [1]. Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності інтеграції комплексної HRM-системи (Human Resource Management System) у практику кадрового управління ТОВ «РУШ» (лінія магазинів EVA) задля оптимізації операційних витрат та підвищення загальної результативності праці [2].

Об'єктом аналізу виступила система управління людськими ресурсами компанії EVA. Станом на поточний момент ця мережа налічує понад 1100 торгових точок, які забезпечують робочими місцями більше 14 тисяч громадян [4]. Дослідження структури персоналу виявило, що близько 80% штату становлять безпосередні працівники магазинів (продавці-консультанти, касири, адміністратори). Переважна більшість із них (близько 68%) належить до вікових груп від 20 до 40 років. Така демографічна специфіка диктує високі вимоги до цифрового комфорту робочого середовища та мобільності управлінських процесів.

Очевидно, що ручне або лише фрагментарно автоматизоване адміністрування такого масиву працівників неминуче призводить до втрати оперативності. Традиційні методи стимулювання лінійного персоналу не завжди в повній мірі відображають їхній реальний індивідуальний внесок у загальний фінансовий результат, що нерідко виступає каталізатором плинності кадрів [3]. Для подолання цих бар'єрів нами запропоновано стратегічне рішення – впровадження багатofункціональної хмарної HRM-платформи. Цей програмний комплекс об'єднує електронний документообіг, модулі дистанційного мікронавчання (LMS), HR-аналітику в режимі реального часу та автоматизовану систему оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI). Впровадження KPI-орієнтованої моделі забезпечить цілковиту прозорість системи преміювання. Для торгового персоналу об'єктивними індикаторами стануть рівень виконання індивідуального плану продажів, швидкість обслуговування на касі та метрики якості клієнтського сервісу [1, 2].

Крім матеріальної складової, HRM-система дозволить посилити нематеріальні стимули: співробітники отримають доступ до персональних рейтингів, програм визнання досягнень та індивідуальних планів кар'єрного зростання через корпоративний портал. З метою наочної демонстрації переваг такої цифрової трансформації кадрових процесів сформовано порівняльну характеристику (табл. 1).

Будь-яка глибока технологічна трансформація вимагає чіткого економічного обґрунтування. За нашими детальними розрахунками, сукупні інвестиційні витрати на реалізацію проєкту (закупівля корпоративних ліцензій, інтеграція з діючою ERP-системою, налаштування серверної архітектури, створення модулів KPI та повномасштабне навчання співробітників) становитимуть орієнтовно 11,51 млн грн.

Очікуваний фінансовий ефект від впровадження інновації генеруватиметься з двох ключових джерел. По-перше, тотальна автоматизація рутинних кадрових операцій (формування графіків, нарахування бонусів, звітність) радикально зменшить адміністративне навантаження. Це дозволить оптимізувати відповідний бюджет орієнтовно на 8%, що у грошовому еквіваленті складе 7,6 млн грн щорічної економії. По-друге, підвищення рівня задоволеності персоналу завдяки прозорій системі оцінювання та якісна цифрова адаптація новачків дозволять знизити поточний рівень плинності кадрів на 10%.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз кадрових процесів до та після впровадження HRM-системи

Функціональний напрям	Поточний стан (до впровадження)	Прогнозований стан (після впровадження)	Очікуваний ефект
Оцінка результативності праці	Переважно суб'єктивна, ручний збір даних	Автоматизована система індивідуальних KPI	Зростання мотивації, прозорість нарахування премій
Адаптація новачків (онбординг)	Децентралізована, потребує багато часу наставників	Автоматизовані інтерактивні курси через модуль LMS	Прискорення входження в посаду, зменшення помилок
Рівень плинності кадрів	Стабільний, але генерує значні витрати на заміну	Зниження на 10% за рахунок залученості та прозорості	Пряма фінансова економія (бл. 6,3 млн грн/рік)
HR-адміністрування	Паперовий документообіг, високі затрати часу	Повністю оцифрований кадровий облік та графіки	Економія бюджету HR-відділу (бл. 7,6 млн грн/рік)

Враховуючи, що середні прямі та непрямі витрати компанії на закриття однієї вакансії та первинне навчання нового лінійного працівника становлять близько 18 тис. грн, таке зменшення плинності забезпечить компанії додаткову економію у розмірі 6,3 млн грн на рік. Відповідно, сумарний щорічний економічний ефект (E) визначається за формулою:

$$E = E_{HR} + E_{turnover}$$

Розрахунок: $E = 7\,600\,000 + 6\,300\,000 = 13\,900\,000$ грн.

Наступним кроком є визначення терміну окупності інвестицій (T), який розраховується як відношення суми початкових капіталовкладень до прогнозованого річного економічного ефекту:

$$T = C_{HRM} / E$$

Розрахунок: $T = 11\,510\,000 / 13\,900\,000 \approx 0,83$ року (або близько 10 міс.).

Важливо підкреслити, що даний проєкт характеризується вкрай низьким рівнем фінансового ризику для підприємства: його загальна вартість становить лише 1,04% від річного чистого прибутку мережі (який за результатами 2025 року склав понад 1,1 млрд грн). Підсумовуючи вищевикладене, можна впевнено стверджувати, що перехід ТОВ «РУШ» на цифрову HRM-систему не варто розглядати виключно як зміну корпоративного програмного забезпечення. Це комплексний реінжиніринг філософії управління трудовим потенціалом. Автоматизація дозволить трансформувати роль HR-відділу з пасивних адміністраторів на повноцінних стратегічних партнерів бізнесу. Запропоновані заходи суттєво оптимізують операційні витрати компанії, підвищать лояльність співробітників та відчутно посилять бренд роботодавця на висококонкурентному національному ринку роздрібної торгівлі [3].

Список використаних джерел:

- 1) Дафт Р. Л. Теорія організацій та управління : підручник. Київ : Основи, 2019. 592 с.
- 2) Кузьмін О. Є., Мельник Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 352 с.
- 3) Мескон М., Альберт М., Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.
- 4) Офіційний сайт лінії магазинів EVA / ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

ГРАНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ, НАУКИ

Науковий керівник: **Дащенко Н.М.**,
кандидат економічних наук, доцент

Гущина Є.А., здобувачка вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Гранти - це потужний інструмент фінансової підтримки для бізнесу, науки, культури, освіти та громадських ініціатив. Вони відкривають можливості для реалізації інноваційних ідей, розширення підприємницької діяльності та впровадження соціально значущих проєктів. Сьогодні існує значна кількість міжнародних та українських платформ, що надають інформацію про гранти, конкурси та фінансування.

Гранти для бізнесу в Україні це реальність. Загальний бюджет державних програм підтримки підприємництва у 2026 році перевищує 37 млрд грн. До цього додаються сотні мільйонів доларів від міжнародних донорів – USAID, ЄС, GIZ.

Державна підтримка підприємництва у 2026 році зосереджена на трьох напрямках: розвиток виробництва, вихід на експорт і старт малого бізнесу.

Так, гранти для переробних підприємств (до 16 млн грн.). Програма «Зроблено в Україні» від Мінекономіки – один із найбільших державних грантів для виробничого бізнесу. Лише в останній хвилі 2025 року затверджено 157 заявок на загальну суму 875,9 млн грн. Умовами у 2026 році є:

- до 8 млн грн на розширення або модернізацію виробництва,
- до 16 млн грн на відновлення підприємства після воєнних збитків,
- співфінансування з боку бізнесу – обов’язкова умова,
- цільове використання: обладнання, програмне забезпечення, виробничі потужності.

На цей грант можуть подаватися підприємства переробної промисловості (КВЕД С), які вже працюють або планують запустити виробництво.

Наступний грант - на власну справу (до 350 000 грн). Базовий мікрогрант від Держзайнятості для ФОП і нових підприємців. Це грант на відкриття бізнесу з нуля. Програма «Власна справа» залишається найдоступнішим варіантом.

Підтримка експорту через експортно-кредитне агентство. Воно страхує зовнішньоекономічні контракти з покриттям до 90% збитків. У 2025 році підтримано несировинний експорт на 10,43 млрд грн, що у 1,4 раза більше, ніж роком раніше. Окрім грантів, держава пропонує субсидії та компенсації на обладнання і техніку.

Також Міжнародні гранти для бізнесу: фінансова допомога від USAID, ЄС та GIZ. Міжнародні донори – окремий рівень можливостей. У таких грантах суми вищі, вимоги жорсткіші, конкурентний відбір серйозніший. Але і результат інший: \$35 000–\$150 000 у гранті відкривають можливості, недосяжні для держпрограми. Більшість міжнародних донорів реалізують соціальні програми підтримки бізнесу через конкурсний відбір.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Пріоритетами цієї програми у 2026 році є переробна промисловість, ІТ-сектор, вихід на міжнародні ринки, жіноче підприємництво. Суми грантів для МСБ від \$35 000 до \$150 000. Умови від заявника:

- обґрунтування того, як грант збільшить продажі або дозволить вийти на нові ринки,
- готовність до співфінансування,
- прозора фінансова звітність і відсутність боргів.

Максимальний грант – \$150 000 – доступний для експортних альянсів: об’єднань щонайменше п’яти підприємств для спільного просування продукції за кордоном.

Програми ЄС: Ukraine Facility та Horizon Europe. Ukraine Facility – це масштабна ініціатива ЄС для відновлення та розвитку українського МСБ. Фокус цієї програми - відновлення бізнесу, експортна спроможність, інновації. Компанія має подати стратегію

розвитку з чіткими цілями виходу на ринки ЄС або відновлення ланцюгів постачання. Horizon Europe – флагманська програма ЄС з досліджень та інновацій (діє до 2027 р.). Україна приєдналася як асоційована країна, тож українські компанії беруть участь нарівні з членами ЄС. Для технологічних МСБ діє EIC Accelerator – гранти від 10 000 до 50 000 євро на валідацію та масштабування продукту.

Програма GIZ: Сталий розвиток та екологічна модернізація. Німецьке товариство міжнародного співробітництва у 2026 році продовжує програми для МСБ, орієнтовані на сталий розвиток, енергоефективність і модернізацію виробництва. Програми GIZ часто доступні у форматі субсидій на консультації та технічну допомогу, що робить їх точкою входу перед подачею на більші гранти.

Конкурсний відбір на міжнародні гранти – це відповідність чітким критеріям:

1) Прозорість і звітність. Фінансова документація має відповідати міжнародним стандартам.

2) Відповідність пріоритетам донора. Якщо заявка не пов'язана з пріоритетами програми, вона відхиляється.

3) Соціальний вплив (impact) – вплив на громаду, кількість створених робочих місць, екологічна складова. Бізнес без задокументованого соціального вектору невидимий для більшості програм.

4) Антикорупційна відповідність. ESG-політика, гендерна рівність, прозорі процеси – обов'язкові вимоги при Due Diligence.

Таблиця 1 – Огляд грантових програм та можливостей фінансування (2026 р.)

Категорія / Програма	Джерело фінансування	Макс. сума	Цільове призначення / Пріоритети	Основні вимоги до заявника
Переробні підприємства (Програма «Зроблено в Україні»)	Держава (Мінекономіки)	До 8–16 млн грн	Модернізація, розширення виробництва або відновлення після воєнних збитків.	КВЕД С (переробна промисловість), обов'язкове співфінансування.
Власна справа (Мікрогранти)	Держава (Держзайнятність)	До 350 000 грн	Відкриття бізнесу з нуля або підтримка малих ФОП.	Наявність бізнес-плану, створення робочих місць.
Підтримка експорту (ЕКА)	Держава (ЕКА)	Страхове покриття 90%	Страховання ЗЕД-контрактів, компенсація вартості обладнання.	Несировинний експорт.
USAID («Конкурентоспроможна економіка»)	Міжнародні донори (США)	\$35 000 – \$150 000	Переробка, ІТ, жіноче підприємництво, вихід на іноземні ринки.	Прозора звітність, відсутність боргів, соціальний вплив (impact).
Horizon Europe / EIC Accelerator	Європейський Союз	10 000 – 50 000 євро	Інноваційні технологічні розробки, валідація та масштабування продукту.	Технологічні МСБ, науковий підхід, інноваційність.
GIZ	Міжнародні донори (Німеччина)	Субсидії та техдопомога	Енергоефективність, сталий розвиток, модернізація виробництва.	Екологічна орієнтація, готовність до консультацій.
Національний фонд досліджень	Держава	Залежить від конкурсу	Фундаментальні та прикладні наукові дослідження, експериментальні розробки.	Наукові установи, відповідність галузевим пріоритетам.

Гранти у наукових дослідженнях і розробках. Національний фонд досліджень здійснює відбір та фінансування на конкурсних засадах наукових проектів із проведення фундаментальних та прикладних досліджень і експериментальних розробок за всіма галузями науки, у тому числі в природничій, технічній, суспільній та гуманітарній сферах. З метою систематизації та аналізу наукових результатів, отриманих за результатами виконання та впровадження проектів, що отримали грантову підтримку, Національним фондом досліджень формується база учасників конкурсів та конкурсних проектів.

Можна зробити висновок щодо трансформації ринку грантів. У 2026 році грантова підтримка в Україні остаточно перетворилася з екзотичного інструменту на стабільний фінансовий ринок із бюджетом понад 37 млрд грн. Державні програми («Зроблено в Україні») та міжнародні донори (USAID, ЄС) створили багаторівневу систему підтримки – від мікростартапів (350 тис. грн) до великих промислових об'єктів (16 млн грн).

Пріоритетними напрямками фінансування, на які легше отримати кошти, є:

- переробна промисловість (КВЕД С): створення доданої вартості всередині країни;
- експортний потенціал: вихід на ринки ЄС та страхування ризиків через ЕКА;
- інновації та наука: через програми Horizon Europe та Національний фонд досліджень;
- соціальний імпакт: екологізація (GIZ), жіноче підприємництво та створення нових робочих місць.

Список використаних джерел:

- 1) Гранти на бізнес в Україні: де шукати фінансування. CSR.Community. URL: <https://csr.community/granty-na-biznes/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 2) Напрями фінансування: Дослідження та розробки. Національний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua/contests/funding-directions/research-and-development/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 3) Гранти на власну справу: як отримати мікрогрант від держави. CSR.Community. URL: <https://csr.community/hranty-na-vlasnu-spravu/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 4) Навігатор з пошуку грантів: де шукати фінансування для ідей та ініціатив. GetGrant. URL: <https://getgrant.ua/resources/navihator-z-poshuku-hrantiv-de-shukaty-finansuvannia-dlia-idey-ta-initsiatyv/> (дата звернення: 12.05.2026).

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВАРІАТИВНОГО ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Науковий керівник: **Зайченко К.С.**,
кандидат економічних наук, доцент

Реклізон Ю.І., здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю побудови системи управління та її здатністю забезпечувати досягнення поставлених цілей. Одним із ключових елементів такої системи є організаційна структура, яка визначає порядок взаємодії між учасниками управлінського процесу, розподіл повноважень і відповідальності, а також створює умови для узгодженого прийняття та реалізації управлінських рішень. Функціонування підприємства в теперішній час залежить у тому числі від здатності організаційної структури адаптуватися до нових викликів і забезпечувати належний рівень керованості. При цьому результативність організаційної структури залежить від відповідності її характеристик потребам і особливостям конкретного підприємства.

Формування організаційної структури – той етап в управлінні, що проходить будь-яке підприємство і саме від нього залежить, на скільки ефективно буде функціонувати суб'єкт підприємництва [1]. Рационально побудована організаційна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності. В той же час саме вона створює передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень. Її невідповідність умовам діяльності підприємства може призводити до таких негативних явищ, як дублювання функцій, ускладнення комерційних процесів та зниження результативності управління. За таких умов особливого значення набуває обґрунтований вибір організаційної структури, який передбачає розгляд не одного, а декількох можливих варіантів її побудови. Варіативний підхід враховує специфіку діяльності підприємства, його стратегічні орієнтири та особливості зовнішнього середовища, що в цілому сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Специфіка функціонування сучасних підприємств передбачає застосування не лише нових, більш досконалих організаційних структур, але й в багатьох випадках визначає доцільним та ефективним використання традиційних підходів до організації бізнес-процесів [2]. Це зумовлено тим, що результативність організаційної структури залежить не стільки від рівня її новизни, скільки від ступеня відповідності умовам діяльності підприємства, його стратегічним цілям, масштабам функціонування та особливостям внутрішнього середовища. Відсутність універсальної організаційної структури, яка б забезпечувала однаково високий рівень ефективності для підприємств різних типів, обумовлює необхідність пошуку індивідуалізованих управлінських рішень. У таких умовах пріоритетного значення набуває не сам процес вибору організаційної структури, а обґрунтування критеріїв її вибору та оцінювання результативності запропонованих рекомендацій щодо її впровадження.

Особливо складним є процес визначення найприйнятнішої для організації структури управління, адже вона має забезпечувати її компетентність та, як логічний наслідок, ефективність функціонування шляхом визначення оптимального складу підрозділів, окремих посадових осіб апарату управління, розподілу між ними повноважень та основних завдань, встановлення взаємозв'язку та чіткої підпорядкованості [3]. Водночас різноманіття організаційних структур та відмінності в умовах функціонування підприємств унеможливають використання єдиного універсального підходу до їх формування. Саме тому процес вибору організаційної структури повинен ґрунтуватися на порівнянні альтернативних варіантів з урахуванням їх здатності забезпечувати ефективність управлінської взаємодії та раціональне використання ресурсів. Тому важливого значення набуває з одного боку розроблення рекомендацій щодо вибору організаційної структури, а з іншого – визначення

підходів до оцінювання їх результативності, що дозволяє встановити ступінь відповідності запропонованих організаційних рішень потребам та стратегічним орієнтирам розвитку підприємства. Саме тому при оцінюванні результативності рекомендацій щодо варіативного вибору організаційної структури необхідно враховувати такі принципи (таблиця 1).

Таблиця 1 – Принципи оцінювання результативності рекомендацій щодо варіативного вибору організаційної структури управління підприємства

Принцип	Характеристика
1. Стратегічної відповідності	Передбачає оцінювання здатності організаційної структури забезпечувати досягнення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства.
2. Адаптивності	Характеризує можливість організаційної структури оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Збалансованості повноважень і відповідальності	Передбачає відповідність розподілу управлінських функцій рівню відповідальності посадових осіб та структурних підрозділів.
4. Координації та управлінської взаємодії	Визначає рівень узгодженості діяльності структурних підрозділів та ефективність внутрішніх комунікацій.
5. Економічної доцільності	Передбачає оцінювання співвідношення між очікуваними результатами організаційних змін та витратами на їх реалізацію.
6. Гнучкості розвитку	Відображає здатність організаційної структури забезпечувати подальше зростання підприємства та підтримувати реалізацію перспективних напрямів його розвитку.
7. Керованості	Характеризує здатність організаційної структури забезпечувати ефективний контроль, координацію та прийняття управлінських рішень.

Запропоновані принципи дозволяють здійснювати комплексне оцінювання результативності рекомендацій щодо варіативного вибору організаційної структури та враховувати як особливості її побудови, так і вплив на ефективність функціонування підприємства в цілому. Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у процесі організаційного проектування та створює передумови для формування структури управління, яка найбільшою мірою відповідає потребам підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення результативності управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Список використаних джерел:

- 1) Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135.
- 2) Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційної структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
- 3) Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE IN EU COUNTRIES

Ihor Kotsar, Master's degree, Business Administration and Management
University of Porto
(Porto, Portugal)

In the current conditions of the development of the world economy, the management system is under the influence of large-scale transformation processes, which are caused by the acceleration of technological progress, the globalization of markets, the digital restructuring of business models, increased competition and the need to transition to the principles of sustainable development. The study of modern trends in the development of management theory and practice in the countries of the European Union is of particular relevance, since it is the European management model that demonstrates the ability to combine economic efficiency with social responsibility, innovation and orientation towards the long-term sustainability of organizations.

The relevance of the study is due to the fact that traditional approaches to enterprise management, which were mainly based on the principles of centralized control, rational allocation of resources and the achievement of short-term economic results, are gradually losing their effectiveness in an environment characterized by high uncertainty, rapid technological change and the increasing role of intangible development factors. In such conditions, modern management is transformed into a complex system of strategic management based on the use of innovative potential, the development of human capital, digital competencies and organizational adaptability [4; 6].

The countries of the European Union are one of the leading centers for the formation of new management concepts, in which the enterprise is considered not only as an economic entity focused on making a profit, but as an open socio-economic system, the activities of which are related to the development of personnel, the creation of social value, the responsible use of resources and ensuring environmental balance. That is why the experience of European organizations in the field of digital transformation, strategic management, the development of corporate culture and the implementation of the principles of sustainable development is of significant scientific and practical interest [1; 5].

The current stage of economic development of the countries of the European Union is characterized by large-scale socio-economic and technological transformations, which form new requirements for the management systems of enterprises, organizations and public institutions. The deepening of globalization processes, the acceleration of digital transformation, the spread of innovative technologies, the aggravation of environmental problems, the change in the structure of the labor market and the need to ensure the principles of sustainable development lead to a rethinking of traditional management concepts and the formation of a new management paradigm focused on adaptability, strategic flexibility and long-term value creation [4].

Historically, the development of management theory has focused mainly on issues of rational labor organization, increasing the productivity of production processes, optimizing organizational structures and effective use of material resources. However, the modern business environment, which is characterized by high dynamism, uncertainty and the constant emergence of new challenges, requires a transition from traditional administrative management models to more complex systems capable of ensuring rapid response of organizations to external changes and forming sustainable competitive advantages [5; 7].

The countries of the European Union are one of the leading centers of development of modern management science and practice, since the European management model is based on a combination of economic efficiency, innovative development, social responsibility and strategic orientation towards sustainable development. A feature of this approach is the consideration of the enterprise not only as an economic entity, whose activities are aimed at making a profit, but as a complex socio-economic system, the functioning of which is associated with the development of personnel, impact on society and responsible use of natural resources [1; 3].

One of the defining trends in the transformation of management in the EU countries is the digitalization of management processes, which significantly changes the principles of functioning of modern organizations. The introduction of digital technologies contributes to the improvement of management decision-making mechanisms, increased transparency of internal processes, optimization of resource use and creation of new models of interaction between employees, partners and consumers [2; 4].

To summarise the main trends shaping the development of management theory and practice in the European Union, their content, key instruments, and expected organisational effects are presented in Table 1. These trends reflect the transition from traditional administrative management to a more adaptive model based on digitalisation, human capital development, social responsibility, and sustainable development principles.

Table 1 – Key trends in the development of modern management in the European Union

Trend	Main content and instruments	Expected management outcome
Digitalisation of management	Information systems, cloud technologies, Big Data, artificial intelligence, and automated platforms	Faster and better-informed decisions, greater process transparency, and more efficient resource use
Human capital development	Lifelong learning, talent management, and development of digital, analytical, and creative competencies	Higher employee productivity, adaptability, and innovative capacity
Integration of ESG and sustainable development	Environmental responsibility, social orientation, and effective corporate governance	Long-term value creation, stronger stakeholder trust, and sustainable competitiveness
Transformation of leadership	Transition from administrative control to mentoring, coordination, and change management	Greater employee engagement, stronger teamwork, and a more innovative organisational environment
Flexible management models	Agile approaches, cross-functional teams, decentralised decision-making, and continuous improvement	Faster responses to change and shorter implementation time for management decisions
Development of corporate culture	Openness, inclusiveness, diversity, mutual trust, and support for innovation	Stronger organisational cohesion, motivation, and readiness for transformation
Risk and resilience management	Anti-crisis management, strategic risk management, and adaptation to geopolitical and technological challenges	Greater organisational resilience and capacity to operate under uncertainty

Digital management involves the integration of information systems, cloud technologies, big data analytics, artificial intelligence, automated management platforms and digital communication tools into the daily activities of organizations. At the same time, digital transformation is not limited solely to technological renewal, but is a complex process of organizational changes, which involves the formation of a new management culture, the development of digital competencies of personnel and the creation of conditions for innovative development.

An important characteristic of modern European management is the change in the role of human capital in the strategic management system. If in traditional models the employee was considered mainly as a factor of production, then in modern concepts he acts as a key carrier of knowledge, competencies and innovative potential of the organization. That is why EU companies pay significant attention to the development of lifelong learning systems, talent management, the formation of a favorable professional environment and the creation of conditions for the realization of the creative potential of personnel [2; 6].

Of particular importance is the development of competencies necessary for effective operation in the digital economy, in particular digital literacy, critical thinking, the ability to innovate, intercultural communication and rapid adaptation to change. The formation of such competencies ensures increased organizational flexibility and contributes to the creation of enterprises capable of operating effectively in conditions of high competition.

One of the strategic directions of management development in the countries of the European Union is the integration of sustainable development principles and ESG approaches into the enterprise management system. Modern organizations are increasingly being evaluated not only by economic results, but also by the level of environmental responsibility, social orientation and quality of corporate governance. This approach contributes to the formation of long-term development strategies, within which economic performance is combined with social and environmental priorities [7].

European management practice demonstrates the gradual spread of the concept of responsible management, which is manifested in the introduction of resource-efficient technologies, the development of a «green» economy, minimizing the negative impact of production activities on the environment and increasing the transparency of management processes. This allows enterprises not only to meet modern regulatory requirements, but also to form a positive reputation and strengthen the trust of stakeholders [3].

A significant trend in the development of modern management is the transformation of leadership models, which involves the transition from the traditional administrative style of management to the concept of a leader as a strategic change leader, mentor and coordinator of team interaction. Democratic principles of management, involving employees in the decision-making process, developing a team culture and creating an atmosphere of mutual trust are becoming increasingly widespread in European organizations. A modern manager performs not only the function of control and coordination of activities, but also ensures the formation of an innovative environment, supports the professional development of personnel and contributes to increasing organizational stability. It is the human-centric approach to management that allows enterprises to more effectively use the potential of employees and ensure the implementation of strategic goals [2; 6].

A separate direction in the development of European management is the spread of flexible management models (agile management), which ensure the ability of organizations to quickly respond to changes in the market environment, technological challenges and new consumer needs. The use of cross-functional teams, decentralization of management decisions and orientation towards continuous improvement of processes contribute to increasing the innovative activity of enterprises and reducing the time for implementing management decisions [4].

A significant role in the development of modern organizations is played by corporate culture, which is becoming a strategic resource for ensuring competitiveness. In European practice, it is considered as a system of values, norms and models of behavior that determine the level of interaction between employees, the organization's ability to change and the effectiveness of implementing strategic initiatives [6-8].

The modern corporate culture of EU companies is characterized by openness, inclusiveness, support for diversity, innovation orientation and a high level of social responsibility. It is the formed organizational environment that provides the conditions for personnel development, increased employee motivation and effective implementation of management transformations [3]. At the same time, the modern development of management in the European Union countries takes place under the influence of a complex of interrelated external and internal factors, among which geopolitical instability, growing energy risks, demographic transformations, structural changes in the labor market, technological challenges and increased competition at the global level are of particular importance. These trends necessitate the improvement of existing management models by developing anti-crisis management systems, strategic risk management and the formation of organizational resilience.

Thus, the current trends in the evolution of management theory and practice in the countries of the European Union indicate the formation of a qualitatively new management paradigm, within which management is considered not only as a set of traditional functions of planning, organization, motivation and control, but as a comprehensive strategic mechanism for ensuring long-term

sustainability and competitiveness of organizations. Such a paradigm is based on the integration of economic performance, innovative development, digital transformation, social responsibility and the principles of sustainable development, which allows enterprises to form adaptive models of functioning in a dynamic external environment.

Thus, the European management model demonstrates a gradual transition from traditional management of material resources to strategic management of knowledge, competencies, innovative capabilities and human potential as key factors in the development of organizations. It is the complex combination of digital technologies, strategic thinking, a culture of continuous improvement, the principles of sustainable development and a human-centric approach that creates the prerequisites for increasing the adaptability of enterprises, strengthening their competitive positions and ensuring effective functioning in the global economic space.

References:

- 1) Buriak, I., Nechyporenko, K., Chychun, V. (2022). Trends in the Development of Management and Business Technologies in the Context of the Modern Ukrainian Economy. *Futurity Economics&Law*, vol. 2(4), pp.56–77. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.04>
- 2) Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 22(2), pp. 1-10.
- 3) Emre Cinar, Oksana Prodius, Ivan Sokoly, Sercan Ozcan, Ali Asker Guenduez (2025). The political context of public sector innovation: A critical interpretive synthesis on Ukraine. *Research Policy*, vol. 54. Issue 10. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105322>
- 4) Liu, Y. (2024). A critical review of the adaptability of strategic management theory in the digital economy era. *Modern Economy*, vol. 15, pp. 1223–1232, DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>
- 5) Skačkauskienė, I. (2022). Research on management theory: A development review and bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20(2), pp. 335–347, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.28)
- 6) Anwar, J., Bibi, A. and Ahmad, N. (2021). Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, vol. 15(1), pp. 140–168, DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0002>
- 7) Prodius O.I., Hondiul R. M., Bakhchevan V. D. Peculiarities of Social Entrepreneurship Development in Ukraine. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 4 (56). С. 84-90. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No4/84.pdf>.
- 8) Chenhall, R.H. (2025). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30(5), pp. 395-422, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>

СТРАТЕГУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Продіус О.І., доктор економічних наук, професор
Щербина Д.В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Екзогенний вплив цифрових детермінант на структуру сучасного бізнесу зумовлює трансформацію підходів до проектування та реалізації інноваційних ініціатив. Традиційні моделі стратегічного планування, що базуються на лінійній екстраполяції минулих показників, демонструють свою нерелевантність в умовах високої волатильності цифрового середовища. Це актуалізує перехід до концепції стратегування, яка, на відміну від статичного планування, передбачає безперервний процес адаптації бізнес-проектів до технологічних змін у режимі реального часу.

Цифрова трансформація суттєво деформує класичний життєвий цикл проекту, стираючи межі між етапами розробки та впровадження, що вимагає розробки гнучкого стратегічного стеку, здатного інтегрувати проривні інновації в операційну діяльність підприємства.

Глибокий аналіз наукового дискурсу демонструє багатогранність підходів до розв'язання окресленої проблематики. Зокрема, у працях Г. Й. Островської обґрунтовано, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах діджиталізації потребує не лише автоматизації наявних алгоритмів, а їхньої повної реконфігурації на основі цифрових платформ [1].

Питання вибору стратегічних векторів цифрового розвитку та управління портфелем інноваційних проектів детально розкрито в дослідженнях В. В. Гуменюка та О. І. Мельника, які наголошують на необхідності досягнення синергії між технологічними можливостями та стратегічними цілями організації [2].

Є. В. Коломоєць доводить, що цифрова трансформація виступає фундаментальною основою підвищення конкурентоспроможності, оскільки вона забезпечує формування унікальних ціннісних пропозицій через дифузії інновацій [3]. Водночас концептуалізацію фундаментальних змін у бізнес-моделях під впливом цифрових трансформацій представлено у роботі Кривов'язюк І. В. [4].

Механізм стратегування інноваційних бізнес-проектів у контексті цифрової трансформації вбачається як багатофакторна система, що забезпечує конвергенцію бізнес-ідеї та її технологічної реалізації. Початковий етап передбачає ідентифікацію «цифрових розривів» та формування стратегічного бачення інновації не як окремого продукту, а як елемента цілісної цифрової екосистеми компанії. Роль інновацій як драйвера стратегічних змін полягає у створенні нових точок зростання, що базуються на використанні інтелектуального капіталу та даних (Big Data).

Інноваційний проєкт стає інструментом трансформації лише за умови його здатності масштабувати цифрові компетенції підприємства, забезпечуючи перехід від традиційних ієрархічних структур до динамічних мережових форматів взаємодії [2-3].

Важливим складником процесу є вибір адекватного інструментарію. Сучасна парадигма стратегування вимагає інтеграції гнучких методологій (Agile, Scrum) та концепції ощадливого виробництва (Lean) безпосередньо в стратегічний контур управління проєктами. Це дозволяє мінімізувати ризики на ранніх етапах через розробку MVP (мінімально життєздатного продукту) та швидку апробацію інновацій на ринку [5].

Використання спеціалізованих цифрових платформ для управління проєктними даними забезпечує високу швидкість прийняття рішень, що є критичним фактором у процесі стратегування.

Для наочного відображення відмінностей у підходах доцільно навести порівняльну характеристику стратегічних моделей (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз моделей стратегування в умовах цифрової трансформації

Параметр порівняння	Традиційне стратегічне планування	Цифрове стратегування бізнес-проектів
Характер життєвого циклу	Лінійний, каскадний (Waterfall)	Інтеграційний, неприривний (DevOps, Agile)
Ключовий ресурс	Фінансовий капітал, основні засоби	Дані, інтелектуальна власність, екосистеми
Горизонт планування	Довгостроковий (фіксований)	Динамічний (rolling wave planning)
Роль інновацій	Додатковий інструмент розвитку	Ядро та базис бізнес-моделі
Зворотний зв'язок	Відтермінований (після реалізації)	Миттєвий (real-time analytics)

Запропонований механізм стратегування (рис. 1) має ітераційний характер і включає чотири ключові фази. По-перше, фаза ідентифікації цифрового розриву, де визначається невідповідність поточних технологій ринковим вимогам. По-друге, етап стратегічного вирівнювання (alignment), що забезпечує кореляцію проекту з глобальними цілями трансформації бізнесу. По-третє, цикл розробки та апробації за методологією Agile, що дозволяє коригувати стратегію на основі реальних даних. Завершальним етапом є масштабування інновації в межах цифрової екосистеми підприємства, що забезпечує кумулятивний ефект трансформації.



Рисунок 1 – Схема інтегрованого механізму стратегування інноваційних проектів

Враховуючи вищезазначене, стає очевидним, що успішна інституціоналізація інноваційних проектів у загальну стратегію бізнесу потребує формування відповідного організаційного середовища. Цифрова трансформація – це не лише впровадження хмарних рішень чи штучного інтелекту, а насамперед зміна ментальних моделей управління. Стратегування проектів має відбуватися крізь призму аналізу мережових ефектів та можливостей капіталізації цифрових активів.

Підсумовуючи результати дослідження, вбачається доцільним запропонувати наступні рекомендації для суб'єктів господарювання. По-перше, необхідно забезпечити повну кореляцію між локальними інноваційними проектами та глобальною цифровою стратегією фірми, уникаючи фрагментарної автоматизації. По-друге, стратегічний стек підприємства має бути орієнтований на відкриті інновації та партнерство в межах цифрових екосистем, що дозволяє суттєво пришвидшити дифузію нових технологій. По-третє, критично важливим є інвестування в розвиток цифрових компетенцій персоналу, оскільки людський фактор залишається головним обмеженням у процесі стратегування складних трансформаційних проєктів. Впровадження запропонованих підходів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів цифрової економіки, а й виступати ініціаторами парадигмальних зсувів у своїх галузях, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1) Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: колективна монографія, м. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. – С. 254–275.
- 2) Мельник О. І., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. №2 (12). С. 196–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
- 3) Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
- 4) Кривов'язюк І. В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації: монографія. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2022. 172 с.
- 5) Продіус О.І., Нейков С.О., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 4 (74). С. 81-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.9. DOI: 10.5281/zenodo.14547599. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/No4/81.pdf>. ISSN:2226-2172

РОЛЬ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА

Ковалик О.А., кандидат економічних наук
Алексєєнко К.О., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Міжнародне партнерство є однією з ключових форм взаємодії суб'єктів світового господарства в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної конкуренції. Для міжнародного бізнесу партнерські відносини мають особливе значення, оскільки дозволяють підприємствам ефективніше адаптуватися до змін глобального середовища, виходити на нові ринки, залучати іноземні інвестиції, отримувати доступ до інноваційних технологій, управлінських практик і нових джерел ресурсів. У сучасних умовах міжнародне партнерство виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування довгострокових стратегічних переваг. Саме тому питання сутності міжнародного партнерства набуває особливої актуальності як у науковому середовищі, так і в практиці міжнародного бізнесу.

Роль міжнародного партнерства в сучасній економіці є надзвичайно важливою. Воно сприяє поглибленню міжнародної економічної інтеграції, розвитку міжнародного поділу праці та формуванню глобальних виробничих ланцюгів. Для підприємств міжнародне партнерство забезпечує доступ до нових ринків, технологій, фінансових ресурсів і професійного досвіду. Завдяки партнерській взаємодії підприємства можуть швидше адаптуватися до змін міжнародного середовища, ефективніше реагувати на глобальні виклики та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Для держав міжнародне партнерство є важливим інструментом забезпечення економічного розвитку, залучення іноземних інвестицій, розвитку інноваційної діяльності та зміцнення міжнародних позицій країни. Особливого значення міжнародне партнерство набуває в умовах економічної нестабільності, воєнних конфліктів, енергетичних криз та глобальних трансформацій світового господарства. Воно дозволяє державам і підприємствам об'єднувати ресурси та координувати дії для подолання спільних проблем і забезпечення сталого розвитку [1].

Правове регулювання міжнародного партнерства ґрунтується на поєднанні норм міжнародного та національного права, які забезпечують організацію, координацію та захист економічних відносин між суб'єктами різних держав. У сучасних умовах глобалізації міжнародне партнерство стало важливою складовою розвитку світової економіки, оскільки саме через партнерські відносини між державами, підприємствами та міжнародними організаціями забезпечується рух капіталу, технологій, інвестицій, товарів і послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність створення ефективної системи правового регулювання, яка б забезпечувала стабільність міжнародної співпраці, передбачуваність економічних відносин та захист інтересів усіх учасників партнерства.

Основу міжнародно-правового регулювання міжнародного партнерства становлять міжнародні договори, конвенції, міждержавні угоди про економічне співробітництво, торговельні та інвестиційні угоди, а також нормативні акти міжнародних організацій. Саме міжнародні договори визначають загальні принципи співпраці між державами, встановлюють правила ведення міжнародної економічної діяльності, регулюють питання інвестування, торгівлі, оподаткування, захисту інтелектуальної власності та вирішення міжнародних спорів. Важливе значення мають двосторонні та багатосторонні угоди, які дозволяють державам формувати сприятливі умови для розвитку партнерських відносин та міжнародної економічної інтеграції.

Особливу роль у правовому регулюванні міжнародного партнерства відіграють міжнародні організації та інституції, діяльність яких спрямована на забезпечення стабільності світової економічної системи та координацію міжнародного економічного співробітництва.

Значний вплив на розвиток міжнародного партнерства має Світова організація торгівлі, яка формує правила міжнародної торгівлі, регулює торговельні відносини між державами та сприяє усуненню бар'єрів у міжнародному товарообігу. Важливе місце також займає Міжнародний валютний фонд, діяльність якого спрямована на підтримку стабільності міжнародної валютної системи, розвиток міжнародного фінансового співробітництва та надання фінансової підтримки державам. Значну роль у фінансуванні міжнародних проєктів та підтримці економічного розвитку країн відіграє Світовий банк, який реалізує програми інвестиційної підтримки та розвитку інфраструктури. Крім того, важливе значення має діяльність Організація Об'єднаних Націй, яка формує міжнародно-правові стандарти співробітництва, забезпечує координацію міждержавних відносин та сприяє розвитку міжнародної економічної взаємодії.

На національному рівні правове регулювання міжнародного партнерства здійснюється через систему нормативно-правових актів, які визначають порядок ведення зовнішньоекономічної діяльності, механізми міжнародного інвестування, умови укладення міжнародних контрактів та правовий статус учасників міжнародних економічних відносин. Законодавство держав регулює питання митного оформлення, валютного контролю, податкового регулювання, ліцензування зовнішньоекономічних операцій та захисту прав іноземних інвесторів. Важливу роль у цьому процесі відіграють норми господарського, цивільного, фінансового, митного та податкового права.

В Україні правове регулювання міжнародного партнерства базується на системі національного законодавства, яке визначає правові засади міжнародної економічної діяльності та співробітництва з іноземними партнерами. Важливе значення мають положення Цивільний кодекс України, які регулюють договірні відносини, права та обов'язки учасників міжнародного партнерства, а також питання відповідальності сторін. Значну роль відіграє законодавство у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яке визначає принципи здійснення міжнародної торгівлі, порядок укладення зовнішньоекономічних договорів та механізми державного регулювання міжнародних економічних відносин. Важливими є також нормативно-правові акти, що регулюють інвестиційну діяльність, міжнародні договори України, питання захисту іноземних інвестицій та порядок функціонування підприємств із міжнародною участю [2].

Особливе значення для розвитку міжнародного партнерства мають міжнародні угоди України з іншими державами щодо сприяння та взаємного захисту інвестицій, уникнення подвійного оподаткування, торговельно-економічного співробітництва та науково-технічної взаємодії. Такі угоди створюють правові гарантії для суб'єктів міжнародного бізнесу, сприяють зменшенню економічних ризиків та забезпечують стабільність міжнародних економічних відносин. Крім того, вони дозволяють спростити процедури ведення міжнародної діяльності та стимулюють розвиток інвестиційного співробітництва між державами.

Правове регулювання міжнародного партнерства також виконує функцію захисту прав та інтересів учасників міжнародних економічних відносин. Одним із важливих напрямів є врегулювання міжнародних комерційних спорів, які можуть виникати між сторонами у процесі реалізації спільних проєктів чи виконання міжнародних контрактів. Для цього використовуються механізми міжнародного арбітражу, медіації та судового захисту.

Список використаних джерел:

- 1) Тюхтенко Н. А., Сереженкова О. І. Партнерство як важливий чинник забезпечення миру для сталого розвитку у глобалізованому світі. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2024. № 27. С. 38-48.
- 2) Кудінов С. С. Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки – сучасний вимір для України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 4. С. 108-114.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Мацука В.М., кандидат економічних наук, доцент

*Маріупольський державний університет
(м. Київ, Україна)*

Штучний інтелект (ШІ) є однією з ключових технологій сучасної цифрової економіки, яка суттєво змінює принципи функціонування бізнесу та підходи до управління організаціями. Його розвиток став можливим завдяки стрімкому зростанню обчислювальних потужностей, накопиченню великих масивів даних та вдосконаленню алгоритмів машинного навчання. Сьогодні штучний інтелект розглядається не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

У сучасному бізнес-середовищі ШІ виконує комплексну роль, охоплюючи аналітичні, операційні та управлінські функції. Насамперед він використовується для обробки та аналізу великих даних, що дозволяє компаніям отримувати глибше розуміння ринку, поведінки споживачів і внутрішніх процесів. На основі цих даних формуються прогнози попиту, оцінюються ризики та визначаються перспективні напрями розвитку. Окрім аналітики, штучний інтелект активно застосовується для автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та мінімізувати людський фактор у рутинних операціях. Ще одним важливим напрямом є підтримка управлінських рішень, коли системи штучного інтелекту пропонують керівникам оптимальні варіанти дій на основі комплексного аналізу даних.

Однією з найбільш значущих змін, які приносить штучний інтелект, є трансформація процесу прийняття управлінських рішень. Традиційно менеджмент базувався на досвіді керівників, експертних оцінках та інтуїції. Однак у сучасних умовах високої невизначеності цього вже недостатньо. Бізнес все більше переходить до data-driven підходу, де рішення приймаються на основі аналітики та математичних моделей. Це дозволяє зменшити суб'єктивність, підвищити точність прогнозів і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [1;2].

Важливою перевагою штучного інтелекту є здатність працювати з великими обсягами інформації в режимі реального часу. Це особливо важливо для таких сфер, як фінанси, логістика, маркетинг і виробництво. Наприклад, у фінансовому секторі алгоритми можуть миттєво виявляти підозрілі транзакції та запобігати шахрайству. У логістиці ШІ дозволяє оптимізувати маршрути доставки з урахуванням дорожньої ситуації, погодних умов і завантаженості складів. У маркетингу системи штучного інтелекту аналізують поведінку користувачів і формують персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність рекламних кампаній [3;4].

Практичне застосування штучного інтелекту можна спостерігати у багатьох провідних міжнародних компаніях. У роздрібній торгівлі Walmart активно використовує AI для управління ланцюгами постачання. Система прогнозує попит на товари в різних регіонах, що дозволяє уникати дефіциту або надлишку продукції. Це не лише знижує витрати на зберігання, а й підвищує задоволеність клієнтів.

У логістичній сфері компанія DHL впровадила інтелектуальні системи для оптимізації доставки вантажів. ШІ аналізує величезну кількість факторів, включаючи транспортне навантаження, погодні умови та географічні особливості маршрутів. Це дозволяє мінімізувати затримки та підвищити ефективність доставки. Крім того, система здатна автоматично пропонувати альтернативні маршрути у разі виникнення непередбачених ситуацій.

У банківському секторі JPMorgan Chase використовує систему штучного інтелекту COIN (Contract Intelligence), яка аналізує юридичні документи. Раніше ця робота вимагала тисяч годин роботи юристів, однак тепер ШІ виконує її за лічені секунди. Це значно скорочує

витрати та підвищує точність обробки інформації. Крім того, банки використовують AI для оцінки кредитних ризиків і прогнозування платоспроможності клієнтів.

У промисловості компанія Siemens застосовує штучний інтелект для управління складними інженерними проєктами. Система аналізує дані про хід виконання проєктів, виявляє потенційні ризики та прогнозує можливі затримки або перевищення бюджету. Це дозволяє керівникам своєчасно коригувати план дій і підвищувати ефективність управління проєктами [9;11].

Окрім великих корпорацій, штучний інтелект активно використовується і в малому та середньому бізнесі. Наприклад, CRM-системи з функціями AI допомагають компаніям автоматизувати взаємодію з клієнтами, прогнозувати продажі та аналізувати ефективність маркетингових кампаній. Чат-боти дозволяють забезпечити цілодобову підтримку клієнтів без необхідності залучення великої кількості персоналу.

Важливо також зазначити, що штучний інтелект змінює саму роль менеджера в організації. Якщо раніше керівник був основним джерелом аналітики та рішень, то сьогодні його функція поступово трансформується в інтерпретацію даних і стратегічне планування. Менеджер стає більше координатором між технологічними системами та людськими ресурсами, ніж єдиним центром прийняття рішень [5;6].

Разом із численними перевагами впровадження штучного інтелекту існують і суттєві виклики. Однією з головних проблем є якість даних, оскільки некоректна або неповна інформація може призвести до помилкових висновків алгоритмів. Також існує ризик надмірної залежності від технологій, коли людина може втратити здатність самостійно приймати рішення. Окрему увагу слід приділяти питанням етики, конфіденційності даних та прозорості алгоритмів, оскільки використання персональної інформації потребує чітких правил і контролю [7].

Ще одним викликом є вплив штучного інтелекту на ринок праці. Автоматизація може призвести до скорочення певних професій, особливо тих, що пов'язані з рутинною роботою. Водночас з'являються нові спеціальності, пов'язані з аналізом даних, машинним навчанням та управлінням AI-системами. Це вимагає перекваліфікації працівників та адаптації освітніх програм до нових умов ринку [8;10].

Попри ці виклики, загальна тенденція розвитку штучного інтелекту є позитивною для бізнесу. Він дозволяє компаніям підвищувати ефективність, зменшувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та швидше адаптуватися до змін ринку. У довгостроковій перспективі штучний інтелект стане невід'ємною частиною стратегічного менеджменту, а його роль у прийнятті рішень лише зростатиме.

У майбутньому очікується ще глибша інтеграція AI у бізнес-процеси. Розвиток технологій призведе до появи більш автономних систем управління, які зможуть самостійно аналізувати ситуацію та пропонувати оптимальні стратегії розвитку компаній. Водночас людський фактор залишатиметься ключовим у питаннях етики, стратегічного бачення та контролю за технологіями.

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом трансформації сучасного бізнесу та управлінських систем. Його вплив охоплює всі рівні організації — від операційних процесів до стратегічного планування. Успішне використання AI залежить від здатності компаній поєднувати технологічні можливості з людським досвідом, забезпечуючи баланс між автоматизацією та відповідальним управлінням.

Список використаних джерел:

1) Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 713-725.

2) Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). С. 646-658.

- 3) Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. С. 63-78.
- 4) Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108-114.
- 5) Мацука В.М. Можливості штучного інтелекту в освіті. Березневий науковий дискурс 2024 на тему: «Детермінанти посилення ролі освіти у повоєнному відновленні України». Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції для освітян (м. Київ, 29 березня 2024 року). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. с. 68-70. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_ped_03_2024
- 6) Мацука В.М. Сучасні напрями розвитку політики штучного інтелекту в ЄС. Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації: матеріали I науково-практичної конференції (21-22 березня 2024 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2024. С. 32-35. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf
- 7) Сосновський Г., Хаустова Є. Особливості впливу ші на розвиток бізнесу в сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-90>
- 8) Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. Діджиталізація управління проєктами і вплив на світову економіку та інвестиції. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 39(2). С. 45-58. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032
- 9) European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep, V. M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193>
- 10) Matsuka V., Horbashevskaya M.. Artificial Intelligence in the Context of Business Management. Системи та засоби штучного інтелекту: тези доповідей Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект: досягнення, виклики та ризики». Київ: ІППІ «Наука і освіта», 15-16.03.2024. с. 458-462. URL: https://www.ipai.net.ua/docs/ai_conf_15.03.2024.pdf
- 11) Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V. V., 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080>

КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Лук'янчук О.М., старший викладач
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасний вектор розвитку легкої промисловості визначається високим рівнем динамічності ринкового середовища, прискоренням цифрової трансформації економіки та необхідністю функціонування в умовах специфічних ризиків воєнного стану. За таких обставин комунікаційна діяльність підприємства перестає відігравати суто допоміжну роль і перетворюється на фундаментальний чинник забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності. Актуальність дослідження обумовлена потребою переосмислення механізмів формування позитивного іміджу, зміцнення довіри стейкхолдерів та забезпечення оперативності внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків у кризовий період.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування та систематизація концептуальних засад комунікаційної діяльності підприємств легкої промисловості в контексті інтеграції сучасних цифрових технологій та інструментів антикризового управління.

Ключова проблема полягає в тому, що традиційні комунікаційні моделі вітчизняних підприємств легкої промисловості часто виявляються інертними та неефективними перед сучасними викликами. Зокрема, спостерігається дефіцит системного використання цифрових каналів взаємодії, повільне вивчення та реагування на динамічні зміни споживчого попиту, а також недостатня адаптованість внутрішніх та зовнішніх інформаційних зв'язків до умов воєнного стану, що загрожує втратою ринкових позицій та зниженням ділової репутації. Проблематика розвитку комунікаційної діяльності, маркетингових стратегій та цифрової трансформації суб'єктів господарювання легкої промисловості висвітлена у працях вітчизняних науковців, серед яких праці І. Бубенця, К. Олініченко [1], М. Окландера [2], Н. Шпака [3], В. Штефана [4] та ін. Однак упровадження гіперперсоналізованих інструментів та антикризових комунікаційних моделей в умовах сьогодення потребує подальшого поглибленого дослідження.

Вирішення окресленої проблеми полягає в побудові адаптивної, цифровізованої та кризово-орієнтованої системи комунікацій, зокрема, внутрішні комунікації мають забезпечувати чітку координацію персоналу, оперативний інформаційний обмін, підвищення мотивації та консолідацію корпоративної культури. Зовнішній вектор охоплює комплексну взаємодію із клієнтами, постачальниками, інвесторами, ЗМІ та органами державної влади шляхом синергії інструментів PR, реклами, маркетингових комунікацій, виставкової діяльності та соціальних мереж [1, 2].

Практична реалізація концепції адаптивних комунікацій виразно прослідковується на прикладі трансформації вітчизняних швейних та текстильних підприємств у період кризових викликів, а значна частина суб'єктів господарювання галузі, реагуючи на потреби часу, оперативно переорієнтувала свої зовнішні та внутрішні інформаційні потоки. Прозоре висвітлення зміна специфіки асортименту (перехід від цивільного одягу до випуску тактичного екіпірування, спеціального спорядження чи медичного текстилю) дозволило підприємствам не лише зберегти довіру існуючих партнерів, а й сформувати нову зацікавлену аудиторію серед державних і волонтерських інституцій.

Впровадження автоматизованих інструментів CRM та Omnichannel-комунікацій у практичну діяльність середніх і малих брендів одягу демонструє суттєве скорочення операційного циклу від запиту до виготовлення. Завдяки синхронізації соціальних мереж (Instagram, TikTok) з обліковими системами підприємства отримують змогу збирати зворотний зв'язок щодо нових моделей у режимі реального часу, проводити попереднє тестування дизайнів через онлайн-опитування та адаптувати обсяги виробничих партій відповідно до реального попиту, що мінімізує збитки від перевиробництва [3].

У сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складової зовнішнього PR прикметним є досвід створення спільних благодійних та соціально значущих проєктів. Впровадження моделей «прозорого відсотку» (наприклад, перерахування частки прибутку на реабілітацію чи закупівлю обладнання) та інтеграція етнокультурних мотивів у комунікаційній естетиці товарів зміцнюють емоційний зв'язок зі споживачем, що конвертує звичайну купівлю речі у свідомий акт підтримки вітчизняного виробника та суспільства.

Особливу роль у контексті внутрішньокорпоративних комунікацій відіграє досвід релокованих підприємств легкої промисловості. Умови переміщення потужностей вимагали запровадження антикризових каналів швидкого сповіщення (прямі цифрові чати, внутрішні інформаційні дашборди), що дозволило зберегти кадровий потенціал, забезпечити координацію робітників у нових регіонах та підтримати психологічну стійкість колективу через відчуття причетності до спільної справи.

Цифрова трансформація зовнішніх комунікацій також знайшла відображення в активній участі українських виробників у міжнародних онлайн-маркетплейсах та цифрових виставкових хабах (на кшталт B2B-платформ для модного ринку). Застосування цифрових лукбуків, 3D-візуалізації одягу та віртуальних примірочних дозволило вітчизняним фабрикам проводити ефективні B2B-переговори та укладати експортні контракти з європейськими ритейлерами без необхідності фізичної присутності на закордонних майданчиках, значно знижуючи логістичні витрати [3, 4].

Зрештою, аналіз комунікативних практик провідних гравців ринку свідчить про зміщення акценту з агресивного маркетингу продажів на стратегію «вибудовування довгострокової спільноти» (Community Building). Виробники легкої промисловості все частіше залучають споживачів до співтворчості (co-creation), публічно демонструють закулісся виробничих процесів та етно-технологічні інновації, що перетворює комунікацію на потужний інструмент формування не лише лояльності, а й сталої ділової репутації на міжнародному рівні [3]. Особливого значення для підприємств галузі набуває цифровізація: застосування сучасних цифрових каналів дозволяє оперативно презентувати нові колекції, підтримувати постійний діалог із покупцями та аналізувати їхні потреби в режимі реального часу. Практичне вирішення проблеми вимагає активного впровадження CRM-систем, інструментів автоматизації маркетингу та аналітичних метрик для оцінки ефективності комунікаційних каналів. В умовах воєнного стану стратегічним пріоритетом стає гнучкість, прозорість та кризова орієнтованість інформаційної політики.

У підсумку варто зазначити, що сформована та функціонально гнучка комунікаційна діяльність підприємства легкої промисловості виступає надійним базисом для зміцнення його конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів і розширення партнерських відносин, створюючи необхідні передумови для сталого розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1) Бубенець І.Г., Олініченко К.С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-0>
- 2) Окландер М.А. Рівні маркетингового менеджменту. Маркетинг і цифрові технології: 3б. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2024 р. Одеса: Одеська політехніка. ТЕС, 2024. С. 84-85. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/conferences>.
- 3) Шпак, Н., Штефан, В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>.
- 4) Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 67. С.28-36.

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 5.
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**SECTION 5.
CHANGE GOVERNANCE AS THE NEW REALITY
OF MANAGEMENT**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Антощук В.М., кандидат економічних наук
Калашнікова Д.В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності економічних процесів, загостренням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. В таких умовах забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств стає ключовим чинником формування доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності та досягнення фінансових результатів [1].

Особлива актуальність удосконалення операційного управління спостерігається в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли підприємства функціонують за умов високої невизначеності, дефіциту ресурсів і зміни структури попиту. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління операційною діяльністю, що забезпечують економічну ефективність та стійкий розвиток підприємства [4].

Операційна діяльність підприємства є сукупністю взаємопов'язаних процесів, спрямованих на перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги, що задовольняють потреби споживачів та забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Відповідно до новітніх концепцій операційного менеджменту, ефективність функціонування підприємства визначається рівнем організації операційної системи, здатністю оптимально використовувати ресурси та підтримувати необхідний рівень якості продукції й послуг. Операційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію та контроль операційних процесів, спрямованих на максимізацію ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [1].

В умовах динамічного розвитку бізнесу управління операційною діяльністю повинно базуватися на системному підході, який забезпечує узгодженість бізнес-процесів та їхню орієнтацію на стратегічні результати. При цьому дедалі більшого значення набуває людський фактор, оскільки персонал є носієм професійних знань, компетентностей та інноваційного потенціалу, необхідного для ефективного функціонування підприємства [2; 5].

Актуальні тенденції розвитку менеджменту свідчать про поступовий перехід від ресурсно орієнтованої моделі управління до людиноцентричної концепції, відповідно до якої персонал розглядається як стратегічний актив підприємства. Важливим напрямом удосконалення операційної діяльності є формування ефективної системи управління людськими ресурсами, спрямованої на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників [2].

Особлива увага приділяється інтеграції інклюзивних підходів у кадрову політику. Сучасна система управління персоналом повинна забезпечувати рівні можливості для всіх категорій працівників, зокрема осіб з інвалідністю, що сприяє реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу та формуванню стабільного кадрового потенціалу [2; 3; 5].

Розвиток інклюзивної економіки вимагає трансформації системи управління персоналом, перегляду традиційних підходів до організації праці, оцінювання результативності персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на рівність можливостей [5].

Одним із ключових чинників підвищення ефективності операційних процесів є мотивація персоналу. Вона розглядається як комплексний механізм формування професійної зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства, а не лише як інструмент матеріального стимулювання [4].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває інтеграція мотиваційних механізмів із принципами соціальної відповідальності бізнесу, оскільки комплексна підтримка працівників, створення безпечного та комфортного робочого середовища та забезпечення

належних умов праці безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності підприємства, сприяючи підвищенню рівня довіри співробітників до організації, зниженню плинності кадрів та зміцненню стабільності управлінської системи [4]. Удосконалення управління операційною діяльністю передбачає одночасне впровадження новітніх інструментів операційного менеджменту, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості продукції та послуг і скорочення витрат, паралельно з цифровізацією операційних процесів, яка забезпечує автоматизацію управлінських функцій і прискорює прийняття рішень [1].

Не менш важливим аспектом є розвиток стратегічного управління персоналом, що включає формування високоефективного кадрового потенціалу, впровадження інклюзивних практик та забезпечення рівних можливостей для всіх категорій працівників, що, у свою чергу, сприяє зміцненню соціальної стійкості підприємства та підвищенню результативності операційних процесів [2; 3; 5]. Одночасно удосконалення мотиваційної системи та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності забезпечують підвищення професійної зацікавленості персоналу та формування сприятливої організаційної культури, що стимулює ефективну комунікацію між усіма учасниками операційного процесу та зміцнює колективні взаємовідносини [4].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що реалізація комплексного підходу, що поєднує цифровізацію, модернізацію операційного менеджменту, розвиток людського капіталу, інклюзивні практики та соціально відповідальну політику, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його економічної стійкості та гарантує довгостроковий розвиток у контексті сучасних економічних викликів. Удосконалення управління операційною діяльністю, таким чином, є багатокомпонентним процесом, ефективність якого визначається синхронним функціонуванням операційної системи, кадрового потенціалу та мотиваційних механізмів, що разом створюють передумови для забезпечення стійкого і результативного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1) Благун І. І., Зварич О. І., Колосок В. М. Операційний менеджмент: навч. посібник у схемах і таблицях. Електронне видання. Івано-Франківськ, 2025. 229 с.
- 2) Продіус О.І., Гавриленко Я.В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
- 3) Продіус О.І., Красіловська Л.О. Дослідження особливостей працевлаштування осіб з інвалідністю в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С.186-193. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-27>
- 4) Ткаченко В. В.. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
- 5) Продіус О.І., Васильєв В.Ю. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2024. №81. С. 172-178. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure81-29>

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ У БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Науковий керівник: **Філіппов В.Ю.**,
доктор економічних наук, професор

Мороз О.М., здобувач PhD
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасні благодійні організації дедалі частіше виступають не лише надавачами гуманітарної допомоги, а й повноцінними операторами соціально-економічного відновлення. Вони реалізують проєкти професійного навчання, працевлаштування, підтримки самозайнятості, мікропідприємництва, відновлення засобів до існування та соціальної інтеграції вразливих груп населення. За таких умов ефективність окремих заходів уже не є достатньою характеристикою якості управління. Визначального значення набуває системність, тобто узгодженість цілей, процедур, ресурсів, повноважень, інформаційних потоків, механізмів контролю та звітності.

Системне управління соціально-економічними проєктами доцільно розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних процесів, стандартизованих операційних процедур, управлінських рішень і контрольних механізмів, спрямованих на досягнення запланованих результатів із дотриманням принципів законності, підзвітності, транспарентності та орієнтації на потреби цільових груп.

Оцінювання системності має передбачати аналіз не лише досягнутих результатів, а й способу їх отримання. Виконання кількісних індикаторів не завжди свідчить про належну якість управління. Наприклад, благодійна організація може надати заплановану кількість грантів, однак за відсутності уніфікованих критеріїв відбору, документування рішень, механізму апеляції та подальшого моніторингу зберігаються ризики суб'єктивності, нецільового використання коштів і нерівного ставлення до заявників.

Оцінювання системності доцільно здійснювати на трьох рівнях:

- 1) Нормативному – наявність затверджених політик, положень, стандартних операційних процедур і шаблонів документів.
- 2) Операційному – фактичне дотримання встановлених процедур у процесі реалізації проєкту.
- 3) Результативному – вплив стандартизації та транспарентності на якість, своєчасність і соціально-економічну результативність проєкту.
- 4) Основні критерії оцінювання системності наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Критерії та показники оцінювання системності управління соціально-економічними проєктами у благодійних організаціях

Критерій	Зміст оцінювання	Основні показники
1	2	3
Стратегічна узгодженість	Відповідність проєкту місії організації та потребам цільових груп	узгодженість цілей, результатів та індикаторів
Стандартизація процесів	Формалізація ключових операцій	наявність та актуальність СОП, частка охоплених процесів
Організаційна визначеність	Чіткість ролей і відповідальності	розподіл повноважень, відсутність дублювання функцій
Транспарентність	Відкритість правил і рішень	доступність критеріїв, документування рішень, обґрунтованість відмов

Продовження таблиці 1

1	2	3
Контрольованість	Можливість перевірити послідовність дій	наявність контрольного сліду, повнота проєктної документації
Управління ризиками	Виявлення та мінімізація загроз	реєстр ризиків, заходи реагування, кількість порушень
Моніторинг і результативність	Відстеження процесів і результатів	досягнення індикаторів, якість даних, своєчасність звітності
Підзвітність	Реагування на звернення та скарги	доступність каналів зворотного зв'язку, строки розгляду
Адаптивність	Удосконалення системи на основі досвіду	оновлення процедур, навчання персоналу, використання уроків проєкту

Джерело: Власна розробка

Для узагальнення результатів, наведених у таблиці 1, може застосовуватися інтегральний індекс системності (1).

$$I_{\text{sys}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \quad (1)$$

де: I_{sys} - інтегральний індекс системності управління соціально-економічними проєктами;
 K_i - оцінка за i -м критерієм системності управління;
 w_i - ваговий коефіцієнт i -го критерію;
 n - загальна кількість критеріїв оцінювання;

В формулі (1) K_i – оцінка окремого критерію, а w_i – його ваговий коефіцієнт, а сума ваг дорівнює одиниці (2).

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1. \quad (2)$$

Кожен критерій доцільно оцінювати за шкалою від 0 до 4 балів: від повної відсутності процесу до його стандартизації, контролю та постійного вдосконалення. Тому для шкали від 0 до 4 балів нормований варіант формули доцільно у формулі (3).

$$I_{\text{sys}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{K_i}{K_{\text{max}}} \quad (3)$$

де: $K_{\text{max}} = 4$ - максимально можлива оцінка за кожним критерієм.

У такому разі інтегральний індекс набуває значення від 0 до 1:

$$0 \leq I_{\text{sys}} \leq 1.$$

Запропоновані формули дають змогу узагальнити оцінки за окремими критеріями, визначити рівень системності управління та виявити напрями його подальшого вдосконалення. Краще використати саме нормований варіант, оскільки він дає змогу коректно порівнювати різні проєкти або благодійні організації.

Центральним інструментом системного управління є пул взаємоузгоджених стандартизованих операційних процедур. Він має охоплювати ідентифікацію потреб, інформування потенційних учасників, перевірку заявок, відбір бенефіціарів, управління конфліктом інтересів, укладання договорів, здійснення виплат, моніторинг, обробку персональних даних, реагування на скарги та завершення проєкту.

Результативність процедур необхідно оцінювати не лише за фактом їх наявності, а й за рівнем практичного застосування, своєчасністю, контрольованістю та впливом на зменшення кількості помилок, затримок і порушень. Формально затверджена процедура, яка не використовується персоналом або не відповідає реальному механізму реалізації проєкту, не забезпечує системності управління.

Особливе значення має критерій транспарентності. Він передбачає зрозумілість умов участі, відкритість критеріїв відбору, документування рішень, наявність механізмів оскарження та доступність узагальненої інформації про результати проєкту. Водночас транспарентність має поєднуватися із захистом персональних даних та конфіденційної інформації.

Наприклад, у межах програми грантової підтримки підприємництва системність передбачає наявність єдиної методики оцінювання бізнес-планів, декларацій про конфлікт інтересів, протоколів конкурсної комісії, стандартного договору, чек-листа моніторингу та процедури апеляції. Відсутність хоча б одного з цих елементів може знизити об'єктивність відбору та простежуваність рішень.

Відтак, оцінювання системності управління соціально-економічними проєктами має бути комплексним і охоплювати нормативний, операційний та результативний рівні. Його основою є оцінка стратегічної узгодженості, стандартизації, транспарентності, контрольованості, управління ризиками, моніторингу, підзвітності та адаптивності. Запропонований підхід дає змогу визначити рівень зрілості управлінської системи благодійної організації, виявити розриви між формально затвердженими процедурами та практикою їх застосування, а також сформулювати пріоритети організаційного розвитку. Оцінювання системності повинно стати постійним елементом управлінського циклу та використовуватися для актуалізації процедур, навчання персоналу, удосконалення інформаційних систем і зниження операційних ризиків. Це забезпечує перехід від ситуативного управління окремими заходами до цілісної, стандартизованої та транспарентної системи реалізації соціально-економічних проєктів.

Список використаних джерел:

- 1) Філіппов В.Ю., Мороз О.М., Мартинюк А.С. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 122-135. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/122.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15693975.
- 2) Лагута Я.М. Благодійні організації в системі економіки: сутність, функції та особливості управління в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. С. 1152–1159. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-139.
- 3) Melnyk V., Iermolenko O., Cordery C. Unfolding crowd-based accountability of a charity fund during the war. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41. Issue 1. DOI: 10.1111/faam.12410.
- 4) Попов М., Козловський К. Економічний вплив благодійної діяльності на розвиток територіальних громад в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 474–482. DOI: 10.35432/tisb332025338527.
- 5) Козак А.А. Оцінювання соціально-економічної ефективності впровадження адаптивної системи управління інвестиціями та напрями її подальшого розвитку. *Просторовий розвиток*. 2026. №16. С. 296–308. DOI: 10.32347/2786-7269.2026.16.296-308

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПП «ПРОМ-ПАРТНЕР»

Науковий керівник: **Писарькова В.Р.**,
доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту

Гладких Є.О., здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля
(м. Дніпро, Україна)

Ефективність системи управління підприємством формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають результати діяльності організації, рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах господарювання вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища набуває особливої актуальності, оскільки підприємства функціонують в умовах високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін ринкової кон'юнктури [1; 2].

Для ПП «Пром-Партнер», яке здійснює діяльність у сфері надання послуг спецтехніки та будівельно-монтажних робіт, ефективність системи управління значною мірою залежить від стану будівельного ринку, рівня попиту на послуги спецтехніки, фінансового стану підприємства, технічного забезпечення діяльності та ефективності організації управлінських процесів [3].

Проведене дослідження показало, що результати діяльності підприємства значною мірою залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників. Найсуттєвіший вплив на ефективність функціонування підприємства здійснюють економічні, організаційні, технічні та кадрові фактори.

Одним із ключових зовнішніх чинників є рівень конкуренції на ринку будівельних і спеціалізованих послуг. Значна кількість підприємств, що надають спецтехніку в оренду, зумовлює необхідність постійного підвищення якості послуг, оперативності виконання робіт і підтримання конкурентних цін. Конкурентне середовище безпосередньо впливає на обсяги реалізації та прибутковість підприємства.

Важливим фактором є економічна нестабільність, яка позначається на фінансових результатах, платоспроможності клієнтів і попиті на будівельні послуги. Зростання цін на паливо, технічне обслуговування та матеріальні ресурси збільшує витрати й потребує вдосконалення управління ними. Значний вплив на діяльність ПП «Пром-Партнер» має воєнний стан і нестабільність будівельного ринку, що ускладнює планування, скорочує обсяги замовлень і створює додаткові ризики.

Серед внутрішніх чинників важливу роль відіграє організаційна структура управління. Лінійно-функціональна структура сприяє оперативному прийняттю рішень і координації працівників. Водночас високий рівень централізації створює значне навантаження на керівника та може ускладнювати стратегічне управління. Важливим чинником є також фінансовий стан підприємства. Попри позитивну динаміку доходів і прибутку, значна частка поточних зобов'язань та зростання дебіторської заборгованості можуть знижувати його фінансову стійкість.

Для більш детального оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність системи управління ПП «Пром-Партнер» доцільно застосовувати матрицю впливу факторів, яка дозволяє визначити рівень значущості окремих чинників для результативності діяльності підприємства. Використання такого підходу забезпечує можливість систематизації факторів залежно від сили їх впливу на систему управління та визначення найбільш критичних напрямів, що потребують управлінської уваги. Матриця впливу факторів на ефективність управління ПП «Пром-Партнер» наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця впливу факторів на ефективність управління ПП «Пром-Партнер»

Рівень впливу	Фактор	Група факторів	Характер впливу на ефективність управління
Високий	Фінансовий стан підприємства	Внутрішній	Визначає рівень фінансової стійкості підприємства, можливість фінансування діяльності, своєчасність виконання зобов'язань та реалізації стратегічних цілей підприємства
	Технічний стан спецтехніки		Впливає на якість та оперативність виконання робіт, рівень виробничих витрат, безперервність надання послуг та конкурентоспроможність підприємства
	Ефективність системи управління		Визначає швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності працівників та результативність функціонування підприємства
	Рівень конкуренції на ринку	Зовнішній	Впливає на рівень попиту на послуги підприємства, обсяги реалізації робіт, цінову політику та конкурентність організації
	Економічна нестабільність		Впливає на рівень витрат підприємства, платоспроможність клієнтів, динаміку попиту на будівельні та спеціалізовані послуги
	Воєнний стан		Ускладнює функціонування підприємства, впливає на стабільність будівельного ринку, логістику, фінансові ризики та можливість планування діяльності
Середній	Кваліфікація працівників	Внутрішній	Визначає якість виконання будівельно-монтажних робіт, ефективність використання техніки та продуктивність праці
	Організаційна структура управління		Впливає на координацію діяльності персоналу, рівень централізації управління та ефективність комунікацій між працівниками
	Дебіторська заборгованість		Впливає на ліквідність підприємства, швидкість обігу фінансових ресурсів та фінансову стабільність організації
	Попит на послуги спецтехніки	Зовнішній	Визначає рівень завантаження техніки, обсяги реалізації послуг та фінансові результати діяльності підприємства
	Зростання цін на паливо та технічне обслуговування		Призводить до збільшення витрат діяльності підприємства та потребує підвищення ефективності системи управління витратами
	Зміни ринкової кон'юнктури		Впливають на рівень замовлень, обсяги робіт та перспективи розвитку підприємства
Низький	Чисельність персоналу	Внутрішній	Має обмежений вплив на діяльність підприємства через невеликі масштаби функціонування організації
	Рівень автоматизації управління		Частково впливає на швидкість обробки інформації та ефективність окремих управлінських процесів
	Технологічні зміни ринку	Зовнішній	Впливають на перспективи оновлення техніки та використання сучасних цифрових технологій управління
	Зміни окремих правових вимог		Мають обмежений короткостроковий вплив на поточну діяльність підприємства

Джерело: сформовано автором

Аналіз матриці впливу факторів на ефективність управління ПП «ПРОМ-ПАРТНЕР» свідчить про те, що найбільший вплив на результати діяльності підприємства здійснюють фінансові, економічні та організаційні фактори. Особливо важливими для ефективного функціонування підприємства є фінансовий стан організації, технічний стан спецтехніки, ефективність системи управління та рівень конкуренції на ринку будівельних послуг.

Список використаних джерел:

- 1) Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.
- 2) Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 120–129. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120.
- 3) ПП «ПРОМ-ПАРТНЕР». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38422468/ (дата звернення: 12.05.2026).

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У СФЕРІ ТАНЦЮВАЛЬНОЇ ОСВІТИ

Науковий керівник: **Піскова Ж.В.**,
кандидат економічних наук, доцент.

Максимовська У.О., здобувачка вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля
(м. Дніпро, Україна)

Танцювальна школа – це простір, де професійний результат майже ніколи не залежить лише від техніки викладання. За красивою постановкою, дисципліною в групах і стабільною відвідуваністю стоїть робота людей, які не просто навчають рухам, а формують атмосферу, мотивують, утримують увагу й часто виконують роль наставника. Саме тому питання розвитку персоналу у сфері танцювальної освіти не можна зводити лише до періодичних тренінгів або формального підвищення кваліфікації. Тут важливо інше – внутрішня професійна динаміка, готовність до змін, здатність викладача не «вигоріти» після інтенсивного сезону, а адміністратора – працювати з людьми без постійного стресу.

Традиційна модель управління персоналом, побудована на жорсткому контролі та прямому адмініструванні, у творчому середовищі часто дає зворотний ефект. Там, де людина працює через емоцію, контакт і самовираження, надмірний тиск нерідко призводить до втрати ініціативи. Викладач починає працювати «по інструкції», перестає експериментувати, зникає залученість. У результаті організація ніби функціонує, але розвиток сповільнюється. Саме в цій точці коучинг починає виглядати не модним управлінським словом, а практичним інструментом, який допомагає персоналу рухатися вперед без примусу [2].

Коучинговий підхід у роботі з персоналом відрізняється від звичного формату наставництва. Його логіка побудована не на принципі «роби так, як тобі сказали», а на пошуку рішень через потенціал самої людини. Працівнику не нав'язують готовий алгоритм, а допомагають побачити власні ресурси, слабкі місця, точки росту та внутрішні бар'єри [5]. Особливо це актуально для танцювальної школи, де професійне вигорання часто має накопичувальний характер: велика кількість занять, постійна емоційна включеність, конкуренція, очікування батьків і потреба утримувати високий рівень енергії навіть у періоди перерви (табл.1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного підходу до управління персоналом і коучингового підходу в танцювальній школі

Критерій	Традиційний підхід	Коучинговий підхід
Формат взаємодії	Керівник дає інструкції та контролює виконання	Керівник допомагає працівнику самостійно знаходити рішення
Комунікація	Одностороння, переважно через вказівки	Діалог, обговорення, рефлексія
Реакція на помилки	Зауваження, контроль, пошук винного	Аналіз причин, пошук можливостей для покращення
Розвиток персоналу	Стандартизовані тренінги	Індивідуальна траєкторія професійного зростання
Мотивація	Зовнішня (контроль, дисципліна)	Внутрішня (усвідомлення цілей, самореалізація)
Атмосфера в колективі	Формальна субординація	Підтримка та партнерська взаємодія

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 5]

Якщо перенести коучингову модель у реальне середовище танцювальної освіти, її цінність стає більш очевидною. Наприклад, молодий викладач може добре володіти технікою танцю, але відчувати труднощі у взаємодії з групою. Звичайний підхід у таких ситуаціях часто

виглядає просто: керівник робить зауваження, вимагає результату або порівнює з більш досвідченими колегами. Проте така практика рідко дає довгостроковий ефект. Натомість коучинг змінює саму логіку комунікації: через питання, рефлексію та аналіз конкретних ситуацій працівник поступово сам знаходить підхід до групи, розуміє, які інструменти працюють саме в його випадку, і починає діяти більш впевнено [6].

Ще один момент, який часто залишається поза увагою, – це специфіка творчих колективів. Танцювальна школа не працює за принципом типової офісної організації. Тут професійні конфлікти нерідко виникають через різне бачення стилю, творчі амбіції або боротьбу за лідерство в команді. Формальні управлінські інструменти в таких випадках виявляються недостатніми. Коучингові практики дозволяють знизити рівень напруги без прямого тиску, оскільки переводять увагу працівника із захисної позиції до конструктивного аналізу власної ролі у ситуації [3].

Показово, що зміна підходів до розвитку персоналу поступово стає помітною тенденцією в HR-середовищі. Працівники дедалі рідше позитивно реагують на формат, де навчання виглядає як одноразова лекція з великою кількістю теорії й мінімумом реального впливу на щоденну роботу. Значно вищу ефективність демонструють персоналізовані інструменти розвитку, де людина не просто отримує інформацію, а проходить певну траєкторію професійних змін [1]. Для танцювальної школи це особливо актуально, адже результат діяльності персоналу безпосередньо видно: атмосфера на заняттях, рівень дисципліни, успіх учнів на конкурсах, повернення клієнтів після пробних занять.

Разом із тим коучинг не варто сприймати як універсальне рішення для всіх організаційних труднощів. Його впровадження потребує підготовленого середовища та готовності керівництва змінювати управлінську культуру. Якщо адміністрація декларує підтримку розвитку персоналу, але водночас продовжує використовувати авторитарний стиль керівництва, виникає суперечність, яка швидко знецінює будь-які коучингові практики. Працівники дуже швидко зчитують неузгодженість між словами та реальною поведінкою менеджменту (рис.1).



Рисунок 1 – Основні проблеми розвитку персоналу в танцювальній школі та можливості їх вирішення за допомогою коучингу

Таким чином, для танцювальної школи особливу увагу варто приділити формату впровадження коучингу. Одномоментне запровадження повної системи може викликати спротив, особливо серед викладачів із великим досвідом, які звикли працювати за власною методикою. Більш реалістичним підходом виглядає поступова інтеграція окремих елементів: регулярні індивідуальні зустрічі, професійні сесії з аналізом складних випадків, коучингові діалоги після виступів чи змагань, а також практика спільного обговорення цілей розвитку [4].

Однією з найпомітніших переваг коучингового підходу в танцювальній освіті є його здатність працювати не лише з професійними навичками, а й із внутрішньою мотивацією персоналу. Для творчої сфери це питання значно глибше, ніж просто рівень заробітної плати

або бонусна система. Викладачі танців часто залишаються в професії не через фінансові причини, а через відчуття реалізації, свободи самовираження, можливість бачити результат власної праці у прогресі учнів. Якщо ці внутрішні стимули поступово зникають, навіть сильний фахівець починає втрачати інтерес до роботи. У цьому сенсі коучинг дозволяє не лише вирішувати окремі труднощі, а й підтримувати відчуття професійного руху, яке в творчих професіях має майже критичне значення [2].

Для танцювальних шкіл характерною є ще одна особливість: персонал одночасно виконує декілька ролей. Викладач не обмежується демонстрацією техніки – він організовує процес, працює з дисципліною, вирішує конфлікти в групі, підтримує мотивацію дітей або дорослих учнів, спілкується з батьками та представляє імідж школи. Така багатозадачність поступово накопичує психологічне навантаження. Якщо організація не створює механізмів підтримки, зростає ризик емоційного виснаження, що відображається не лише на атмосфері занять, а й на репутації закладу загалом [6].

Коучингові інструменти можуть частково компенсувати ці ризики через створення безпечного простору для професійної рефлексії. Наприклад, регулярні короткі сесії після завершення танцювального сезону дозволяють персоналу не лише аналізувати помилки, а й проговорювати складні моменти без страху осуду. Це здається дрібницею лише на перший погляд. Насправді працівники значно рідше звільняються з організацій, де існує відчуття підтримки, а труднощі не сприймаються як особиста невдача.

У танцювальній школі коучинг може застосовуватися на кількох рівнях одночасно. Перший – індивідуальний, коли керівник або зовнішній коуч працює з конкретним працівником над професійними труднощами чи кар'єрним розвитком. Другий – командний, що передбачає покращення взаємодії між викладачами, адміністраторами та організаторами заходів. Третій – управлінський, де коучингові інструменти використовуються керівником як стиль взаємодії з колективом. У практиці це означає відмову від постійного директивного тону на користь діалогу, постановки запитань та залучення працівників до прийняття рішень [3] (рис.2).



Рисунок 2 – Етапи впровадження системи коучингу в танцювальній школі

Окремої уваги потребує питання адаптації нових співробітників. У сфері танцювальної освіти кадрові плинності трапляються доволі часто: змінюються тренери, приходять молоді викладачі, з'являються спеціалісти нових напрямів. Якщо адаптація відбувається хаотично, працівник нерідко відчуває розгубленість, а інколи – конкуренцію з боку старших колег. Коучинговий формат у цьому випадку може стати інструментом м'якого включення в роботу. Новому викладачу не просто пояснюють правила, а допомагають сформувати власну професійну траєкторію в межах організації: зрозуміти очікування, визначити особисті цілі, побачити можливості розвитку [5].

Ще один напрям використання коучингу стосується формування кадрового резерву. У багатьох танцювальних школах перспективні викладачі поступово переходять до ролі

керівників студій, кураторів груп або координаторів напрямів. Однак хороший танцівник чи сильний тренер далеко не завжди автоматично стає ефективним управлінцем. Саме тут коучинг дозволяє розвивати навички комунікації, прийняття рішень, управління конфліктами та відповідальності за команду. Без такої підтримки нові керівники часто копіюють надмірно жорсткі моделі поведінки або, навпаки, уникають управлінських рішень через страх втратити добрі стосунки з колегами [1].

Разом із позитивними аспектами впровадження коучингу варто говорити й про ризики. Один із найбільш поширених – сприйняття коучингу як чергового модного тренду, який існує лише на рівні красивих презентацій. Якщо коучингові зустрічі перетворюються на формальність, персонал швидко втрачає довіру до процесу. Інша проблема – недостатня компетентність осіб, які проводять коучингові сесії. У танцювальній школі недостатньо лише знати базові техніки постановки запитань. Не менш важливо розуміти специфіку творчого середовища, навантаження викладачів, особливості взаємодії з різними віковими групами учнів [4].

У сфері танцювальної освіти коучинг набуває особливої ваги ще й тому, що якість послуг тут напряму залежить від емоційного стану персоналу. Виснажений викладач, навіть маючи сильну технічну підготовку, рідко здатний створити атмосферу, через яку учні хочуть залишатися в школі роками. Навпаки, мотивований працівник здатний формувати довіру, підтримувати залученість та впливати на репутацію організації без значних маркетингових витрат.

Отже, коучинг у танцювальній школі варто розглядати не як допоміжний HR-інструмент, а як один із механізмів довгострокового розвитку персоналу. Його практична цінність проявляється через зростання професійної впевненості працівників, покращення командної взаємодії, зниження рівня емоційного виснаження та створення більш стійкого кадрового середовища. Водночас результат залежить від того, наскільки організація готова перейти від формального управління до культури діалогу, де розвиток персоналу стає не декларацією, а реальною частиною щоденної роботи.

Список використаних джерел:

- 1) Ситнік Є. С. Еволюція управління персоналом та людського фактору в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 2 (02). С. 209–215. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/2_2016.pdf#page=210
- 2) Мирошніченко Г. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку персоналу в системі HR-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 354(3). С. 178-183. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-23>
- 3) Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
- 4) Вонберг Т.В. Розвиток українського HR-менеджменту в умовах трансформацій. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Херсонський державний аграрно-економічний університет. 2024. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf.
- 5) Сторожук О.В., Чуйко І.С. Коучинг як перспективна технологія консалтингу. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». С. 363-364.
- 6) Пиріжок С.Є. Коучинг як особливий інструмент розвитку менеджменту. *Проблеми та перспективи розвитку науки та освіти України в особливих умовах євроінтеграції: Міжнародна науково-практична конференція*. 2023. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут. С. 143-145.

МЕТОДИ БІЗНЕС-ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Науковий керівник: **Байло О.О.**,
аспірант, асистент кафедри менеджменту підприємств

Марценюк М.В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
(м. Київ, Україна)

У сучасних умовах підприємство не може ефективно розвиватися, якщо лише реагує на зміни після того, як вони вже вплинули на його фінансові результати, витрати чи виробничі процеси. У цьому контексті бізнес-прогнозування дає змогу перейти від запізненого реагування до більш усвідомленого управління майбутніми змінами. Його значення полягає не лише у передбаченні окремих показників, а й у своєчасному виявленні можливих ризиків, підготовці альтернативних управлінських рішень і зменшенні невизначеності для менеджменту. У динамічному середовищі прогноз не повинен сприйматися як разовий розрахунок або формальний елемент плану. Він має бути постійно оновлюваним управлінським інструментом, який допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін ринку, поведінки споживачів, цін, ресурсних обмежень і загальної економічної нестабільності [1].

Основна цінність бізнес-прогнозування полягає у скороченні часу між появою потенційної проблеми та управлінською реакцією на неї. Якщо підприємство заздалегідь виявляє можливе зниження попиту, зростання витрат або порушення стабільності грошових потоків, воно отримує можливість своєчасно скоригувати закупівлі, бюджет, цінову політику, виробничу програму чи маркетингові рішення. Тому прогнозування доцільно розглядати не як допоміжну аналітичну функцію, а як складову системи адаптивного управління підприємством.

Кількісні методи бізнес-прогнозування доцільно застосовувати за наявності достатнього обсягу достовірних історичних даних. До таких методів належать екстраполяція рядів динаміки, ковзні середні, експоненціальне згладжування, трендові та сезонні моделі, а також адитивні й мультиплікативні підходи до декомпозиції часових рядів. Їхня перевага полягає в тому, що вони дають змогу працювати з конкретними числовими показниками: обсягами продажів, витратами, прибутком, попитом, запасами та виробничими результатами. Такі методи особливо корисні для регулярних управлінських завдань, де потрібне швидке оновлення прогнозу та можливість зіставляти фактичні результати з прогнозними [2].

Якісні методи прогнозування доцільно застосовувати тоді, коли історичних даних недостатньо або вони вже не відображають нову ситуацію. Це характерно для запуску нового продукту, виходу на новий ринок, зміни законодавства, появи нових конкурентів, кризових подій або нетипових економічних збурень. У таких випадках доцільним є використання експертних оцінок, методу Делфі, мозкового штурму, прогнозування за аналогією та сценарного підходу. Їхня перевага полягає в тому, що вони дають змогу врахувати інформацію, яка ще не встигла відобразитися у статистичних даних, але вже може суттєво впливати на майбутні результати підприємства [3].

У динамічному середовищі вищу обґрунтованість прогнозу часто забезпечує не один окремий метод, а поєднання кількісних і якісних підходів. Базова статистична модель може сформувати основну траєкторію показника, експертне коригування – врахувати нові події, а сценарний аналіз – показати межі можливих відхилень. Така комбінація зменшує ризик механічного перенесення минулих тенденцій у майбутнє і водночас обмежує залежність управлінських рішень від суб'єктивних припущень [3].

Вибір методу прогнозування значною мірою залежить від горизонту прогнозу. Для короткострокового прогнозування, коли підприємство вирішує питання запасів, закупівель, виробничого графіка або оперативного управління продажами, доцільно застосовувати методи,

які швидко оновлюються: ковзні середні, просте експоненціальне згладжування, модель Хольта – за наявності тренду, модель Хольта–Вінтерса – за наявності тренду й сезонності. У цьому випадку пріоритетного значення набувають швидкість розрахунку, регулярність перегляду прогнозу та можливість автоматизації, а не надмірна складність моделі [3].

Для середньострокового горизонту прогнозування механічного продовження попередньої тенденції вже недостатньо. На результати діяльності підприємства посилюється вплив цін, маркетингової активності, бюджетних обмежень, змін у каналах збуту, структури продуктового портфеля та поведінки конкурентів. Тому доцільно поєднувати економіко-математичні моделі, експертні методи та інструменти бюджетування. За таких умов прогнозування стає основою не лише для оцінки майбутніх показників, а й для розподілу ресурсів, підготовки альтернативних управлінських рішень і контролю за виконанням планів [4].

Для довгострокового горизонту точковий прогноз уже не є достатнім. У такій ситуації підприємству потрібне не окреме прогнозне значення, а кілька логічно обґрунтованих сценаріїв розвитку подій. Сценарний підхід і форсайт дають змогу не стільки однозначно передбачити майбутнє, скільки підготувати підприємство до різних варіантів його розвитку. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли управління має бути орієнтованим не лише на реагування, а й на випереджальну підготовку управлінських дій. Підприємство повинно не лише очікувати змін, а й заздалегідь формувати можливі управлінські відповіді на них [5].

Окремої уваги заслуговує ковзне прогнозування. Його сутність полягає в тому, що прогноз не обмежується щорічним складанням, а регулярно оновлюється зі збереженням постійного горизонту планування. Наприклад, підприємство може щомісяця оновлювати прогноз на наступні 12 місяців. Такий підхід дає змогу швидше реагувати на нові дані, своєчасно переглядати бюджетні очікування та вживати коригувальних заходів до того, як відхилення стануть критичними [6].

Важливим елементом адаптивного прогнозування є використання не лише точкових, а й інтервальних оцінок. Точковий прогноз відображає один очікуваний результат, однак у реальному бізнес-середовищі фактичні результати рідко повністю збігаються з одним прогнозним значенням. Інтервальний прогноз дає змогу визначити діапазон, у межах якого може перебувати прогнозований показник із певною ймовірністю. Це особливо корисно для управління запасами, грошовими резервами, цінами, виробничими планами та ризиками. Чим довший горизонт прогнозування, тим ширшим має бути інтервал, оскільки рівень невизначеності з часом зростає [3].

У практиці бізнес-прогнозування важливе значення має питання ручного коригування прогнозу. Воно може бути виправданим лише тоді, коли підприємство має нову змістовну інформацію, яка ще не відображена у статистичних даних: підтверджений великий контракт, заплановану маркетингову акцію, зміну постачальників, збій у логістиці, різке коливання цін або регуляторні зміни. Водночас безсистемні коригування без належного обґрунтування можуть погіршити якість прогнозу. Тому кожному правку потрібно фіксувати із зазначенням того, хто її вніс, з якої причини, на яку величину, з яким очікуваним ефектом і наскільки фактичний результат у подальшому підтвердив або спростував доцільність такого рішення [3].

Алгоритм вибору методу бізнес-прогнозування має бути послідовним. На першому етапі доцільно визначити об'єкт прогнозування та управлінське рішення, яке має підтримати прогноз. Далі необхідно оцінити якість даних: їхню повноту, однорідність, довжину ряду, наявність тренду, сезонності та структурних змін. Після цього обирається горизонт прогнозування, тестуються кілька моделей, порівнюються показники точності прогнозу, а вже потім обраний метод інтегрується в регулярний управлінський процес. Такий підхід дає змогу уникнути ситуації, коли модель обирається не за логікою завдання, а лише через її популярність або зовнішню складність [3].

Підприємству не завжди доцільно починати зі складних рішень на основі машинного навчання лише тому, що вони асоціюються із сучасними цифровими технологіями. Дослідження показують, що методи машинного навчання не завжди перевершують класичні статистичні підходи, особливо якщо дані є обмеженими, нестабільними або недостатньо

якісними. Тому доцільніше рухатися поступово: спочатку створити прозору базову модель, потім додати комбінування прогнозів, ВІ-візуалізацію результатів, регулярне оновлення даних і лише після цього переходити до складніших цифрових інструментів [7].

З організаційного погляду система прогнозування має бути інтегрована з бюджетуванням, фінансовим плануванням, операційним управлінням і міжфункціональною взаємодією. Якщо прогнози існують окремо від реальних управлінських рішень, їхня практична цінність знижується. Натомість коли прогнозування пов'язане з плануванням продажів, закупівель, виробництва, фінансів і маркетингу, зростає узгодженість управлінських рішень на підприємстві. У такому разі прогноз стає не просто розрахунковою оцінкою майбутніх показників, а основою для координації дій різних підрозділів [8].

Отже, методи бізнес-прогнозування є важливим інструментом адаптації підприємства до динамічного середовища. Ефективність прогнозування визначається не наявністю єдиної ідеальної моделі, а здатністю підприємства створити цілісну систему прогнозної роботи. У такій системі мають поєднуватися кількісні, якісні та комбіновані методи, враховуватися різні горизонти прогнозування, застосовуватися ковшне прогнозування, інтервальні оцінки та документування експертних коригувань. Саме така логіка дає змогу підвищити якість управлінських рішень, зменшити ризики, посилити стійкість підприємства та забезпечити його здатність діяти на випередження, а не лише пристосовуватися до змін після їх настання.

Список використаних джерел:

- 1) Порсюрора І. П. Адаптивне прогнозування як інструмент управління підприємством в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 414–421. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-414-421.
- 2) Нагорна І. І. Бізнес-прогнозування : рекомендації до виконання розрахункової роботи : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 73 с.
- 3) Hyndman R. J., Athanasopoulos G. *Forecasting: Principles and Practice*. 3rd ed. Melbourne: OTexts, 2021. URL: <https://otexts.com/fpp3/>
- 4) Свідерська І. М., Юркевич О. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.8.10.
- 5) Monteiro B., Dal Borgo R. Supporting decision making with strategic foresight: An emerging framework for proactive and prospective governments. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2023. No. 63. DOI: 10.1787/1d78c791-en.
- 6) Henttu-Aho T. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*. 2018. Vol. 29. P. 327–360. DOI: 10.1007/s00187-018-00273-6.
- 7) Makridakis S., Spiliotis E., Assimakopoulos V. Statistical and Machine Learning forecasting methods: Concerns and ways forward. *PLOS ONE*. 2018. Vol. 13, No. 3. DOI: 10.1371/journal.pone.0194889.
- 8) Grobler-Dębska K., Mularczyk R., Gawęda B., Kucharska E. Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning–Case Study. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 1. Article 287. DOI: 10.3390/app15010287.

ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Чернишова Л.І., кандидат економічних наук, доцент
Акулюшина М.О., кандидат економічних наук, доцент
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Використання аналітики ефективності на основі технологій штучного інтелекту є важливим напрямом трансформації системи оцінювання персоналу в сучасних організаціях. Застосування інструментів штучного інтелекту дає змогу автоматизувати аналіз значних обсягів даних щодо продуктивності працівників, рівня їх залученості, професійного розвитку та результативності діяльності. Це сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, зниженню впливу суб'єктивних чинників та вдосконаленню процесу прийняття кадрових рішень. Крім того, аналітичні системи на основі штучного інтелекту дозволяють виявляти тенденції у поведінці персоналу, формувати індивідуальні програми розвитку працівників та підвищувати ефективність управління талантами. У сучасних умовах цифровізації бізнесу інтеграція таких технологій у систему оцінювання персоналу набуває особливої актуальності та стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організації [1].

Питання цифровізації системи оцінювання персоналу та впровадження сучасних HR-технологій досліджували А. М. Колот, О. А. Грішнова, Л. В. Балабанова, О. М. Крайнік, Л. Л. Кістерський, В. В. Коровий, Г. В. Бей, Д. Є. Солодков., Н. Є. Гришко та ін. У їхніх працях розглядаються питання впливу сучасних технологій на управління персоналом, інтеграції цифрових HR-технологій, розвитку персоналу в умовах цифровізації та формування компетентностей людського капіталу в умовах «Індустрії 4.0». Значна увага приділяється автоматизації HR-процесів, використанню HR-аналітики й технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас питання застосування штучного інтелекту саме в системі оцінювання персоналу потребують подальших досліджень.

Впровадження платформ цифрового зворотного зв'язку сприяє підвищенню ефективності системи оцінювання персоналу та формуванню культури безперервного професійного розвитку. Такі платформи забезпечують обмін зворотним зв'язком у режимі реального часу між працівниками та керівниками, що дозволяє мінімізувати недоліки традиційних періодичних оцінювань. Ключовими перевагами цифрових систем зворотного зв'язку є: оперативність отримання інформації про результати діяльності працівників; можливість реалізації 360-градусного оцінювання; підвищення рівня залученості персоналу через доступні цифрові канали комунікації. Використання таких систем створює умови для своєчасного виявлення проблем, професійного розвитку працівників та підвищення адаптивності організації.

Важливим напрямом цифровізації HR-процесів є впровадження хмарних систем оцінювання персоналу. Вони забезпечують централізоване зберігання даних про результати діяльності працівників, стандартизацію процедур оцінювання та автоматизацію адміністративних процесів. Перевагами хмарних технологій є можливість дистанційного доступу до інформації, інтеграція з іншими HR-інструментами та підвищення рівня захисту конфіденційних даних працівників. Гнучкість та надійність хмарних платформ роблять їх особливо цінними в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі, де віддалена робота та глобальні команди стають все більш поширеними [2].

Відстеження ефективності роботи в режимі реального часу стало наріжним каменем механізмів постійного зворотного зв'язку в сучасній оцінці персоналу, дозволяючи організаціям контролювати внесок співробітників у міру їх здійснення. Цей підхід виходить за межі обмежень традиційних щорічних оглядів, надаючи негайні дані про ключові показники ефективності, виконання завдань та досягнення цілей. Переваги численні, включаючи покращену реакцію як на досягнення, так і на виклики, що дозволяє своєчасно визнавати або

втручатися. Використовуючи ці інструменти, менеджери можуть сприяти культурі прозорості та гнучкості, гарантуючи, що зворотний зв'язок є як актуальним, так і дієвим у міру розвитку динаміки робочого місця.

Важливим інструментом сучасних HR-практик є регулярні індивідуальні зустрічі між керівниками та працівниками. На відміну від періодичних оцінок, вони забезпечують структуровану та часту можливість для відкритого діалогу, персоналізованого зворотного зв'язку та узгодження цілей. Під час індивідуальних зустрічей співробітників заохочують ділитися своїми досягненнями, обговорювати перешкоди та звертатися за порадою, що сприяє зміцненню робочих стосунків та підвищенню залученості. В результаті, організації отримують вигоду від покращеної комунікації, підвищеної відповідальності та раннього виявлення потреб у розвитку, що робить ці сесії важливим компонентом сучасних HR-стратегій [3].

Додатковим елементом безперервного оцінювання є системи миттєвого зворотного зв'язку між колегами. Вони забезпечують оперативний обмін оцінками та рекомендаціями, сприяючи формуванню культури співпраці та взаємного визнання. Використання таких інструментів позитивно впливає на обмін знаннями, командну взаємодію та продуктивність праці, посилюючи залученість працівників до власного професійного розвитку.

Визначення ключових компетенцій для різних посад є базовим елементом сучасних компетенційних систем оцінювання персоналу. Сучасні організації формують чітко структуровані компетентнісні моделі, які визначають необхідні знання, навички та поведінкові характеристики для ефективного виконання професійних обов'язків, що забезпечує узгодженість системи оцінювання зі стратегічними цілями підприємства [4]. Такий підхід дозволяє фахівцям з управління персоналом та менеджерам конкретизувати вимоги до посад, а також сприяє цілеспрямованому розвитку персоналу. Формування компетентнісних профілів здійснюється на основі аналізу посадових функцій, експертних оцінок і галузевих стандартів, що забезпечує їхню актуальність і практичну значущість. Зосереджуючись на ключових компетенціях, організації створюють прозору систему, яка підтримує як розвиток співробітників, так і стратегічне планування робочої сили.

Застосування картографування компетенцій є важливим інструментом трансформації теоретичних моделей у практичні управлінські рішення. Воно передбачає систематичне зіставлення посад із необхідними рівнями компетентностей, що дає змогу формувати структуровану карту наявних і цільових компетенцій працівників [4]. Це забезпечує можливість ідентифікації зон розвитку персоналу та формування індивідуалізованих програм навчання і розвитку, а також підвищує ефективність управління людським капіталом. Отже цей підхід не тільки стандартизує оцінювання, але й підвищує залученість співробітників, залучаючи їх до власної траєкторії розвитку.

Використання 360-градусних оглядів на основі компетенцій являє собою сучасний та цілісний підхід до оцінки персоналу, надаючи інформацію з різних точок зору для забезпечення збалансованої оцінки. У цих оглядах збираються відгуки від керівників, колег, підлеглих, а іноді навіть клієнтів, зосереджуючись на тому, наскільки добре людина демонструє необхідні компетенції у своїй щоденній роботі [5]. Такий підхід дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, виявити сильні та слабкі сторони персоналу, а також забезпечити більш змістовний зворотний зв'язок для його подальшого розвитку. Використання компетентнісної моделі у поєднанні з 360-градусним оцінюванням сприяє формуванню культури безперервного розвитку та підвищенню ефективності управління персоналом.

Інтеграція самооцінки працівників у системи оцінювання персоналу передбачає розробку спеціалізованих інструментів, що дозволяють працівникам здійснювати критичний аналіз власної результативності, визначати сильні сторони та зони розвитку, підвищуючи рівень їхньої залученості та відповідальності за результати діяльності. Такі інструменти зазвичай включають структуровані анкети, шкали оцінювання та відкриті запитання, що забезпечують рефлексивний характер оцінювання. Узгодження змісту інструментів із цілями організації та вимогами посад сприяє більш повному врахуванню індивідуального внеску працівників і формуванню релевантних програм розвитку.

Важливим елементом сучасних систем оцінювання є впровадження практик

рефлексивного цілепокладання, що передбачає активну участь працівників у формуванні власних професійних цілей. Такий підхід базується на аналізі попередніх результатів діяльності, визначенні труднощів та формуванні досяжних цілей, узгоджених із стратегічними пріоритетами організації. Це сприяє розвитку внутрішньої мотивації та формуванню культури безперервного вдосконалення [6].

Поєднання самооцінки з індивідуальними планами розвитку трансформує оцінювання з ретроспективного інструменту в елемент стратегічного управління персоналом. Використання результатів самооцінки для формування планів професійного розвитку забезпечує більш активну участь працівників у власній кар'єрі та підвищує ефективність управління талантами. Це також дозволяє керівникам адаптувати управлінські та навчальні впливи до індивідуальних потреб працівників.

Інтеграція HR-аналітики у процеси оцінювання персоналу забезпечує перехід до data-driven підходу в управлінні людськими ресурсами. Використання великих масивів даних дозволяє виявляти закономірності у продуктивності, залученості та розвитку працівників, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Це сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, прозорості процедур та узгодженості HR-політик із стратегічними цілями організації.

Моніторинг тенденцій і закономірностей у продуктивності працівників є важливим елементом оцінювання на основі даних, що дозволяє організаціям виходити за межі разових оцінок та формувати комплексне уявлення про динаміку робочої сили. Завдяки систематичному збору та аналізу даних HR-підрозділи можуть відстежувати зміни у продуктивності, рівні залученості персоналу та плинності кадрів у часовому розрізі. Це дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони, зокрема зниження мотивації в окремих підрозділах, та оперативно впроваджувати управлінські заходи. Крім того, аналіз тенденцій забезпечує адаптацію програм розвитку персоналу відповідно до актуальних і прогнозованих потреб організації.

Оскільки організації все більше покладаються на дані працівників для інформування процесів оцінювання, забезпечення конфіденційності даних та етичного використання стало першочерговим. Відповідальне управління даними передбачає впровадження надійних заходів безпеки для захисту конфіденційної інформації про працівників та встановлення чітких правил доступу до даних та їх використання. Етичні міркування вимагають, щоб працівники були поінформовані про те, як їхні дані будуть використовуватися, та щоб їхня згода була отримана, де це необхідно. Найкращі практики в цій галузі включають анонімізацію наборів даних, коли це можливо, обмеження доступу до даних для уповноваженого персоналу та регулярний перегляд політик управління даними. Дотримання цих принципів не лише зменшує ризики, але й сприяє довірі між працівниками та керівництвом під час впровадження нових технологій оцінювання [7].

Отже, сучасні методи оцінювання персоналу характеризуються інтеграцією цифрових технологій, безперервного зворотного зв'язку та компетентнісного підходу. Використання HR-аналітики, цифрових платформ і хмарних рішень забезпечує підвищення точності та оперативності оцінювання результативності працівників. Перехід до постійного зворотного зв'язку та регулярних індивідуальних обговорень сприяє формуванню культури розвитку та підвищенню залученості персоналу, тоді як компетентнісний підхід забезпечує узгодження оцінювання з вимогами посад і стратегічними цілями організації. Інструменти самооцінки, у свою чергу, посилюють відповідальність працівників за власний професійний розвиток.

З метою підвищення ефективності систем оцінювання персоналу доцільно рекомендувати:

- впровадження інтегрованих HR-платформ для автоматизації збору та аналізу даних про ефективність працівників;
- поєднання 360-градусного зворотного зв'язку з компетентнісними моделями оцінювання;
- регулярне використання коротких циклів оцінювання (check-in замість щорічних атестацій);
- забезпечення етичного та прозорого використання HR-даних із дотриманням

принципів конфіденційності;

– інтеграцію результатів оцінювання в індивідуальні плани розвитку працівників.

Загалом, перехід до data-driven та технологічно підтримуваних систем оцінювання персоналу дозволить поєднати індивідуальний розвиток працівників із довгостроковими стратегічними цілями організації, підвищуючи її конкурентоспроможність в умовах динамічного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1) Солодков Д. Є., Гришко Н. Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Economic-Prostir*. 2025. № 198. С. 115-122. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.115-122>.

2) Абібулаєв А. Р., Піскозуб А. З. Аналіз можливостей покращення стану безпеки хмарної інфраструктури за допомогою NLP та ML. *Сучасний захист інформації*. 2025. С. 124-140.

3) Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Horbatiuk O., Klimas V. Імплементація підходів Agile Performance Management у систему управління HR-процесами компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2026. Vol. 1, №. 19. Р. 315-333. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0128>

4) Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький вісник*. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

5) Альошина О. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. *Fillin*: веб-сайт. – URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/> (дата звернення: 18.05.2026).

6) Кубіцький Ю. Оцінка ефективності формування та діяльності команд на підприємстві. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2025. March 7, Stockholm, Sweden. Р. 42–49. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2516> (дата звернення: 19.05.2026).

7) Міністерство цифрової трансформації України: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СТИЛІВ

Леміш К.М., кандидат економічних наук, доцент
Шиманська А.С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

Сучасному середовищу, в якому працюють підприємства, притаманні висока непередбачуваність, динамічність, активізація процесів цифровізації, постійні економічні виклики, що актуалізують необхідність швидкої адаптації до нових умов господарювання. В таких умовах ключовою складовою менеджменту стає управління змінами, оскільки дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та ефективний розвиток підприємства. Результативність змін значною мірою залежить від управлінських підходів, стилів керівництва та здатності менеджменту формувати сприятливий організаційний клімат.

Управління змінами доцільно розглядати як цілеспрямований процес планування, реалізації та контролю організаційних трансформацій [1, с. 23-28], що спрямовується на адаптацію підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів. Його метою є вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, розвиток персоналу та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Водночас успішність змін залежить від готовності працівників до нововведень і здатності керівництва мінімізувати опір трансформаційним процесам [1, с. 16-18].

Важливу роль у процесі трансформацій відіграє управлінський вплив керівника, який забезпечує гнучкість та адаптивність організаційної системи. У сучасній теорії менеджменту лідерство розглядається як поєднання двох складових: процесу взаємодії між керівником і колективом та сукупності особистісних якостей, що дозволяють ефективно впливати на персонал. У період організаційних змін керівник виступає агентом позитивних перетворень, формує спільне бачення розвитку підприємства, підтримує мотивацію працівників і сприяє зниженню рівня опору нововведенням [2, с. 128-132].

Ефективність реалізації змін значною мірою визначається стилем управління. Авторитарний стиль забезпечує оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях, однак може спричинити напруженість у колективі та посилювати опір змінам. Демократичний стиль, навпаки, сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, стимулює ініціативність та інноваційність. Одним із найбільш результативних підходів вважається трансформаційне лідерство, за якого керівник формує довгострокове бачення, надихає персонал та стимулює розвиток творчого потенціалу працівників. Водночас адаптивне та цифрове лідерство забезпечують здатність організації швидко реагувати на технологічні виклики та умови цифрової трансформації [1, с. 196].

В діяльності ТОВ «Волиньхолдінг» управління змінами набуває особливої актуальності, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та інтеграції до міжнародної корпорації Nestlé [4, с. 42-45]. Компанія активно впроваджує сучасні управлінські практики, цифрові технології та системи професійного розвитку персоналу, що потребує постійного вдосконалення організаційної структури та управлінських підходів.

Аналіз діяльності підприємства свідчить про поєднання трансформаційного, демократичного та ситуаційного стилів керівництва. На стратегічному рівні управління реалізуються принципи трансформаційного підходу, орієнтованого на розвиток інновацій, формування корпоративної культури та довгострокове бачення розвитку компанії. На рівні середньої ланки переважає демократичний стиль, який сприяє командній взаємодії, підвищенню мотивації персоналу та залученню працівників до управлінських процесів. У виробничих підрозділах застосовуються окремі елементи авторитарного стилю, необхідні для забезпечення дисципліни, контролю якості та дотримання міжнародних стандартів виробництва.

Одним із прикладів ефективного управління змінами в ТОВ «Волиньхолдінг» є впровадження цифрової системи навчання Pearn, яка забезпечує безперервний розвиток професійних компетентностей працівників відповідно до стандартів Nestlé [3]. Використання цифрових платформ сприяє не лише підвищенню кваліфікації персоналу, а й формуванню культури постійного навчання та адаптації до інноваційних змін. Запуск нової виробничої лінії вермішелі під брендами Maggi та «Мівіна» також свідчить про здатність підприємства реалізовувати стратегічні зміни та адаптуватися до ринкових тенденцій [5].

Разом із тим, процес управління змінами супроводжується низкою ризиків, серед яких опір персоналу нововведенням, потреба у швидкому освоєнні нових технологій, кадровий дефіцит та вплив зовнішніх кризових чинників. У таких умовах особливого значення набувають ефективна комунікація, підтримка працівників та формування умов для професійної адаптації персоналу. Важливим інструментом подолання опору змінам є демократичний стиль керівництва, який забезпечує залучення працівників до процесу ухвалення рішень і формує відчуття причетності до організаційних трансформацій [2, с. 350-356].

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективність управління змінами безпосередньо залежить від здатності керівництва поєднувати трансформаційні, адаптивні та ситуаційні підходи до управління персоналом. Досвід ТОВ «Волиньхолдінг» демонструє, що інтеграція сучасних стилів управління, розвиток корпоративної культури, цифровізація бізнес-процесів та ефективна система мотивації персоналу забезпечують підвищення організаційної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

- 1) Адізес І. К. Як подолати кризу управління. Київ : Фабула, 2019. 272 с.
- 2) Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 р.
- 3) Офіційний сайт Nestlé в Україні. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
- 4) Фінансова звітність ТОВ «Волиньхолдінг» за 2024 рік. Офіційний сайт Nestlé в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 18.04.2026).
- 5) Як українське підприємство стало частиною корпорації «Nestlé». Волинь Online. URL: <https://volynonline.com> (дата звернення: 05.05.2026).

ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сагайдак П.Р., аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет
(м. Тернопіль, Україна)

Глобальний економічний розвиток останніх десятиліть засвідчує стрімке прискорення технологічних трансформацій, що кардинально змінюють не лише виробничі процеси, а й саму парадигму управління підприємствами в різних секторах економіки. Якщо Індустрія 4.0 заклала фундамент цифровізації через автоматизацію, робототехніку та Інтернет речей, то концепція Індустрії 5.0 виводить технологічний розвиток на якісно новий рівень, акцентуючи на гармонійній співпраці людини і машини, стійкості виробничих систем та орієнтації технологій на суспільне благо. У цьому контексті аграрний сектор, що традиційно вважався консервативним щодо технологічних змін, перетворюється на один із найбільш динамічних полігонів апробації принципів нової індустріальної парадигми.

Концепція Індустрії 5.0, офіційно представлена Європейською Комісією у 2021 році, ґрунтується на трьох взаємопов'язаних засадах: людиноцентричності, стійкості та резиліентності. На відміну від попередньої індустріальної хвилі, зосередженої переважно на ефективності та продуктивності, Індустрія 5.0 переосмислює роль технологій як інструменту не лише економічного, а й соціального та екологічного розвитку. Для аграрного сектору це означає принципово новий підхід до організації виробничо-управлінських процесів, у якому цифрові рішення слугують не заміною людської праці, а її потужним доповненням, що розширює адаптивні можливості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Гнучкість управління аграрними підприємствами набуває критичного значення в сучасних умовах, що характеризуються поєднанням кількох дестабілізуючих чинників: кліматичної нестабільності, волатильності глобальних продовольчих ринків, трансформації споживчих вподобань та посилення регуляторних вимог до екологічності виробництва. Традиційні жорсткі управлінські моделі, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, виявляються дедалі менш придатними для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах турбулентності. Саме тому впровадження технологій Індустрії 5.0 — від колаборативної робототехніки (коботів) до систем штучного інтелекту з людським контролем та біотехнологічних рішень — розглядається як ключовий чинник формування динамічних управлінських компетенцій аграрного бізнесу [1, с. 95].

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України, аграрний сектор якої перебуває в умовах безпрецедентного тиску внаслідок повномасштабної збройної агресії РФ. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність оперативного переорієнтування виробничих потужностей зумовили критичну потребу в управлінських системах, здатних швидко адаптуватися до кардинально змінених умов господарювання. У цьому контексті принципи Індустрії 5.0 — зокрема акцент на резиліентності та людиноцентричності технологічних рішень — виявляються особливо релевантними для відновлення та модернізації вітчизняного агропромислового комплексу.

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах наростаючої технологічної турбулентності, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. Індустрія 5.0, на відміну від Індустрії 4.0, зміщує фокус із продуктивності на тріаду «людина – технологія – природа», формуючи якісно новий управлінський контекст для агробізнесу. Ключовою відмінністю нової парадигми є принцип когнітивного партнерства між людиною та машиною: штучний інтелект обробляє масиви агрономічних даних, тоді як агроменеджер приймає рішення, спираючись на цю аналітику та власний досвід. Результатом такої синергії є управлінська точність, недосяжна ні суто людськими, ні суто машинними засобами.

Технологічне підґрунтя Індустрії 5.0 в аграрному секторі формують три взаємодоповнювальні інструменти. По-перше, колаборативні роботи-коботи, що виконують фізично виснажливі операції поруч із людиною, дозволяючи гнучко перерозподіляти функції залежно від поточних виробничих потреб. По-друге, системи комп'ютерного зору та машинного навчання, що забезпечують моніторинг стану посівів і раннє виявлення агрономічних проблем у режимі реального часу. По-третє, цифрові двійники агроєкосистем, що дозволяють моделювати наслідки управлінських рішень до їх фактичної реалізації, суттєво знижуючи ризики в умовах невизначеності [2, с. 66]

Зазначені технологічні інструменти безпосередньо впливають на гнучкість управління аграрними підприємствами, яка в контексті Індустрії 5.0 набуває принципово нового змісту. Управлінська гнучкість розглядається як інтегральна здатність підприємства оперативно реконфігурувати ресурси, процеси та стратегічні пріоритети у відповідь на зміни зовнішнього середовища без суттєвих втрат ефективності. Вона структурується навколо трьох взаємопов'язаних компонентів: операційної гнучкості — здатності швидко перебудовувати виробничі процеси; стратегічної гнучкості — готовності переорієнтовувати бізнес-модель відповідно до ринкових сигналів; та організаційної гнучкості — спроможності адаптувати структуру управління і розподіл повноважень до нових умов господарювання.

Механізм впливу Індустрії 5.0 на управлінську гнучкість реалізується через кілька взаємообумовлених каналів. Перший — інформаційний: технології збору та аналізу даних у режимі реального часу скорочують часовий лаг між виникненням управлінської проблеми та її ідентифікацією, що принципово підвищує швидкість реакції підприємства. Другий — організаційний: людиноцентричні технології вивільняють управлінський персонал від рутинних завдань, переорієнтовуючи його увагу на стратегічні та творчі аспекти діяльності. Третій — ресурсний: інтелектуальні системи управління ресурсами забезпечують їх оптимальний перерозподіл відповідно до поточних пріоритетів, підвищуючи операційну маневреність підприємства.

Одним із найбільш важливих управлінських ефектів впровадження технологій Індустрії 5.0 в аграрному секторі є формування цифрової резильєнтності підприємств — їхньої здатності не лише протистояти зовнішнім шокам, а й використовувати кризові ситуації як імпульс для організаційного вдосконалення. На відміну від традиційного розуміння стійкості як пасивного опору несприятливим чинникам, цифрова резильєнтність передбачає активну адаптацію через технологічні інструменти, що дозволяють підприємству трансформуватися у відповідь на виклики, зберігаючи при цьому операційну спроможність.

Індустрія 5.0 формує цифрову резильєнтність аграрних підприємств через три взаємопов'язані механізми. Перший — антиципативний — реалізується через системи предиктивної аналітики, що на основі супутникових даних, метеорологічних моделей та історичних агрономічних показників прогнозують настання несприятливих подій задовго до їх фактичного прояву. Завдяки цьому управлінська реакція підприємства зміщується з реактивного на проактивний режим, що принципово скорочує втрати від кліматичних аномалій, фітосанітарних спалахів або ринкових коливань. Другий — адаптивний — забезпечується інтелектуальними системами управління ресурсами, що автоматично перерозподіляють виробничі потужності, водні ресурси та агрохімікати відповідно до поточної агрономічної ситуації без необхідності ручного втручання менеджменту. Третій — відновлювальний — пов'язаний із здатністю підприємства швидко відновлювати виробничі функції після збоїв завдяки модульній архітектурі цифрових систем управління, резервуванню даних у хмарних середовищах та децентралізації управлінських процесів [3, с. 114].

Практичне значення цифрової резильєнтності для вітчизняного агробізнесу важко переоцінити в умовах, коли підприємства змушені одночасно долати наслідки воєнних руйнувань, адаптуватися до кліматичних змін та утримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Підприємства, що інтегрували технології Індустрії 5.0 у свої управлінські системи ще до початку повномасштабної агресії, продемонстрували значно вищу здатність до оперативної переорієнтації виробництва, збереження експортних позицій та мінімізації втрат — що є переконливим емпіричним свідченням управлінської цінності нової технологічної

парадигми.

Слід зазначити, що реалізація принципів Індустрії 5.0 в управлінні українськими аграрними підприємствами набуває особливого значення в контексті повоєнного відновлення. Руйнування виробничої інфраструктури та порушення усталених господарських зв'язків створили критичну потребу в управлінських системах підвищеної адаптивності, здатних функціонувати в умовах ресурсної обмеженості та структурної невизначеності. Водночас міжнародні програми підтримки відновлення України дедалі більше орієнтуються на впровадження саме смарт-технологій в агросекторі, що відкриває реальні фінансові можливості для технологічної модернізації вітчизняних аграрних підприємств на засадах Індустрії 5.0.

Отже, можна зробити висновок, що Індустрія 5.0 є каталізатором системної трансформації управлінської гнучкості аграрних підприємств, переводячи її з площини ситуативного реагування на рівень стратегічної організаційної компетенції, що забезпечує проактивну адаптацію до динамічних змін агрономічного, ринкового та інституційного середовища. Синергія людиноцентричних технологій, предиктивної аналітики та інтелектуальних систем управління ресурсами формує якісно новий управлінський потенціал аграрного підприємства, здатного одночасно забезпечувати операційну ефективність, екологічну відповідальність і стратегічну резилієнтність. Для України, агросектор якої функціонує в умовах безпрецедентного поєднання воєнних, кліматичних та ринкових викликів, впровадження засад Індустрії 5.0 є не лише технологічним пріоритетом, а й необхідною управлінською відповіддю на вимоги повоєнної відбудови та євроінтеграційного курсу держави.

Список використаних джерел:

- 1) Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наукові записки НаУКМА. *Економічні науки*. 2023. Том 8, № 1. С. 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
- 2) Негрей М. В., Клименко Н. А. Цифрова трансформація сільського господарства: аналіз агротехнологічного ландшафту України. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 61–69. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.61>
- 3) Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). С. 109–116. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ CRM-УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Янгіулов Е.П., PhD з економіки, старший викладач кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасний етап розвитку глобальної та національної економіки характеризується наростанням полікризових явищ, що поєднують воєнні, безпекові, енергетичні, кліматичні та технологічні виклики. У цих умовах управління економічним розвитком не може більше розглядатися виключно крізь призму зростання виробничих і фінансових показників – воно набуває виразного безпекового виміру, який передбачає здатність соціально-економічної системи протистояти гібридним загрозам, адаптуватися до турбулентності зовнішнього середовища та зберігати спроможність до сталого розвитку. Це зумовлює актуальність наукового завдання щодо розроблення теоретико-методологічних засад, концептуальних положень та практичного інструментарію цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком як чинника посилення національної безпеки та забезпечення сталого розвитку України.

Робочою гіпотезою дослідження є припущення, що формування адаптивної цифрової екосистеми, яка інтегрує державні інституції, бізнес, науково-освітнє середовище, цифрові платформи, механізми управління ризиками та системи підтримки прийняття рішень, забезпечує підвищення стійкості соціально-економічної системи, сприяє своєчасному реагуванню на комплекс сучасних загроз, ефективному досягненню Цілей сталого розвитку та зміцненню національної безпеки держави.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичного інструментарію цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком в умовах полікризовості. Дослідження ґрунтується на подальшому розвитку наукових результатів, отриманих у сфері адаптивного управління, шляхом їх масштабування від рівня окремої організації до рівня цифрової екосистеми економіки держави. Особливу увагу приділено трансформації адаптивної циклічної моделі управління в інтегровану модель цифрової взаємодії, яка забезпечує безперервний моніторинг, прогнозування, оцінювання ризиків, формування управлінських рішень та їх оперативне коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: дослідити сучасні тенденції цифрової трансформації економіки України; систематизувати безпекові, економічні, технологічні та соціальні виклики в умовах полікризовості; визначити вплив цифрової трансформації на економічну стійкість, конкурентоспроможність і національну безпеку; розробити концептуальну модель цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком, яка поєднує принципи адаптивності, інтегрованості, ризик-орієнтованого управління та цифрової взаємодії між ключовими суб'єктами економічної системи. Науково-методичний підхід, що пропонується до розроблення, передбачає формування цифрової екосистеми безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком, яка включатиме механізми інтеграції інформаційних ресурсів, цифрових платформ, технологій аналізу даних, інструментів прогнозування, оцінювання ризиків та підтримки управлінських рішень. Такий підхід дає змогу розглядати управлінські рішення не як окремі реактивні заходи, а як елементи безперервного циклу цифрової взаємодії між державою, бізнесом і науково-освітнім середовищем.

Очікуваними науковими результатами дослідження є: формування наукової концепції цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком; розроблення інтегративної моделі цифрової екосистеми для посилення національної безпеки; удосконалення теоретико-методичного забезпечення оцінювання цифрової стійкості та економічної безпеки; підготовка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових

управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та зміцнення національної безпеки України в умовах сучасних полікризових викликів.

Для узагальнення основних положень дослідження в табл. 1 систематизовано його передумови, мету, принципи, інструменти та очікувані результати. Представлена структура відображає логіку формування цифрової екосистеми безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком та її значення для підвищення стійкості, конкурентоспроможності й національної безпеки України.

Таблиця 1. Концептуальні складові цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком

Складова	Зміст
Передумови	Воєнні, безпекові, енергетичні, кліматичні та технологічні виклики; зростання полікризовості
Ключова проблема	Недостатня здатність традиційних систем управління оперативно реагувати на гібридні загрози та системну невизначеність
Робоча гіпотеза	Адаптивна цифрова екосистема підвищує економічну стійкість, якість управлінських рішень і рівень національної безпеки
Мета	Розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління
Ключові суб'єкти	Державні інституції, бізнес, науково-освітнє середовище, цифрові платформи
Базові принципи	Адаптивність, інтегрованість, ризик-орієнтованість, безперервність, цифрова взаємодія
Основні інструменти	Інтеграція даних, цифрові платформи, прогнозування, моніторинг, оцінювання ризиків, системи підтримки рішень
Механізм функціонування	Моніторинг → прогнозування → оцінювання ризиків → прийняття рішень → коригування
Очікувані результати	Цифрова стійкість, економічна безпека, конкурентоспроможність, сталий розвиток і посилення національної безпеки
Стратегічний ефект	Формування адаптивної та безпеко-орієнтованої моделі економічного розвитку України

Запропонований концептуальний підхід до цифрової трансформації безпеко-орієнтованого управління економічним розвитком створює наукове підґрунтя для формування стійкої, адаптивної та безпекоорієнтованої моделі економічного розвитку України, здатної ефективно функціонувати в умовах гібридних загроз, цифрової трансформації та реалізації курсу на європейську інтеграцію.

Список використаних джерел:

- 1) Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Трансформація ролі менеджера в умовах цифрової економіки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. №1(35). DOI: 10.15276/EJ.01.2026.14
- 2) Філіппов В.Ю., Антощук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. №6(52). С. 122–129. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949.
- 3) Кіндрат О.В. Цифрова трансформація в системі менеджменту підприємств: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19139379>

RISK-ORIENTED SMARTIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Bashynska Iryna, Habilitated doctor, professor
AGH University of Krakow
(Krakow, Poland)

Dovbniak Nazar, PhD student
Odesa National Polytechnic University
(Odesa, Ukraine)

The post-war recovery of industrial enterprises should not be limited to the physical reconstruction of production facilities and the restoration of pre-war technological capacities. It creates an opportunity for a structural transformation of industry based on digital technologies, resource efficiency, operational resilience, and closer integration into European value chains. One of the key directions of such transformation is the smartization of business processes [1; 2]. In this study, business process smartization is understood as the systematic integration of artificial intelligence, the Internet of Things, industrial automation, digital twins, cloud and edge computing, process mining, predictive analytics, and intelligent decision-support systems into the operational and managerial processes of an enterprise. Unlike conventional digitalization, which mainly converts analogue information and procedures into digital formats, smartization enables business processes to collect and interpret data, identify deviations, forecast possible outcomes, and partially adapt their parameters without continuous human intervention [3].

However, the introduction of smart technologies is associated with considerable uncertainty. This is particularly important under post-war recovery conditions, where industrial enterprises may simultaneously face damaged infrastructure, limited investment resources, unstable energy supply, shortages of qualified personnel, disrupted supply chains, cybersecurity threats, institutional changes, and volatile demand. Consequently, the accelerated introduction of smart technologies without a structured risk management system may increase rather than reduce the vulnerability of an enterprise [4]. At the same time, the Industry 5.0 concept extends the predominantly technology- and efficiency-oriented logic of Industry 4.0 by emphasizing three interconnected dimensions: resilience, sustainability, and human-centricity.

Therefore, smartization projects should be evaluated not exclusively in terms of expected cost reduction or productivity growth. They should also be assessed according to their contribution to business continuity, employee safety, workforce development, environmental performance, cybersecurity, technological sovereignty, and the enterprise's ability to operate under crisis conditions.

The proposed risk-based approach consists of six interrelated stages. The first stage is the diagnosis of the enterprise's recovery context and smartization readiness. It involves determining the extent of physical damage, the condition of production equipment, the stability of energy and communication infrastructure, the availability of data, the maturity of information systems, employees' digital competences, and the enterprise's access to financial resources. At this stage, the enterprise also identifies the business processes that are critical for its recovery and continued operation.

The second stage involves selecting business processes for smartization. The selection should be based on the simultaneous assessment of process criticality, recovery urgency, technological feasibility, expected economic effect, and risk exposure. Priority should be given to processes whose modernization can generate a rapid resilience effect. These may include predictive maintenance of critical equipment, energy consumption monitoring, production scheduling, quality control, inventory management, supply-chain visibility, safety, and real-time detection of operational disruptions.

The third stage is the identification and classification of smartization risks. For industrial enterprises operating under post-war recovery conditions, it is appropriate to distinguish eight major groups of risks.

The fourth stage involves risk assessment and prioritization. Traditional probability-impact

matrices may be insufficient because post-war recovery risks differ not only in their probability and consequences but also in the speed of their development and the possibility of early detection [5; 6]. Therefore, the study proposes a Smartization Risk Priority Index:

$$SRPI_i = P_i \times I_i \times V_i \times (6 - D_i) \times C_i \quad (1)$$

where P_i is the probability of risk occurrence; I_i is its expected impact; V_i represents risk velocity, or the speed at which consequences may emerge; D_i is the level of risk detectability; and C_i is the criticality of the business process affected by the risk. Each parameter may be evaluated on a five-point scale.

The inclusion of risk velocity is particularly important for cyberattacks, energy disruptions, equipment failures, and supply-chain interruptions, as their consequences may develop faster than the enterprise can implement corrective actions. Detectability reflects the enterprise's ability to identify warning signals before serious losses occur. Process criticality ensures that risks affecting strategically important operations receive higher priority even when their probability is relatively moderate.

The fifth stage is the selection of risk treatment measures and the formation of a balanced smartization portfolio. Depending on the nature and priority of a risk, the enterprise may avoid, reduce, transfer, share, or consciously accept it. Risk reduction measures may include pilot implementation, modular digital architecture, cybersecurity-by-design, data backup systems, employee training, alternative energy sources, diversification of suppliers, contractual guarantees, and the creation of cross-functional smartization teams.

The sixth stage is continuous monitoring and adaptive improvement. Smartization risks are dynamic and may change as technologies, regulations, markets, and security conditions evolve. Consequently, the enterprise should establish key risk indicators alongside traditional key performance indicators. Such indicators may include the frequency of system failures, number of cybersecurity incidents, percentage of employees trained to use smart systems, share of critical equipment connected to monitoring platforms, data completeness, energy intensity, system recovery time, and dependence on individual technology suppliers.

The proposed approach is consistent with the objectives of Ukraine's green industrial recovery, which include technological modernization, digital transformation, the development of innovative business models, stronger industrial resilience, and integration with European economic and technological systems. Smartization can support these objectives by enabling more efficient use of energy and materials, improving production transparency, increasing equipment reliability, and facilitating participation in digitally integrated supply chains.

References:

- 1) Башинська І.О., Довбняк Н.В. Вплив післявоєнного відновлення на управління бізнес-процесами промислових підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. С. 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011470>
- 2) Bashynska I. Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023, 125 p.
- 3) Bashynska, I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.
- 4) Filypova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. №8(3). pp. 6047-6052.
- 5) Kovalova, O., Malovichko, O., Shirobokova, O. Risk Management of Innovative Socially Significant Projects (On the Example of Urban Passenger Transport). *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. 11(4). pp. 294-305.
- 6) Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проєктів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2. С. 11-13.

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ади́рова Т.І., асистент кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується функціонуванням суб'єктів господарювання в умовах тривалої воєнної агресії, яка спричинила системні трансформації практично всіх сфер економічної діяльності, суттєво змінила характер взаємодії між роботодавцями та персоналом, актуалізувала необхідність перегляду традиційних моделей управління людськими ресурсами та зумовила формування принципово нових підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємств. За таких умов корпоративна культура перестає бути лише елементом внутрішнього організаційного середовища, натомість набуває статусу стратегічного ресурсу, здатного забезпечити інтеграцію персоналу, підвищення рівня адаптивності організації, підтримання безперервності бізнес-процесів та формування конкурентних переваг навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища [1].

Корпоративна культура у сучасній теорії менеджменту розглядається як багаторівнева соціально-економічна система, що охоплює сукупність корпоративних цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії, організаційних традицій, моделей управління, морально-етичних орієнтирів та комунікаційних практик, які визначають характер взаємовідносин між працівниками, керівництвом, стейкхолдерами та зовнішнім середовищем. За умов високої турбулентності економічного простору корпоративна культура набуває статусу стратегічного ресурсу розвитку підприємства, оскільки саме вона забезпечує узгодженість управлінських рішень, підтримує високий рівень організаційної довіри, сприяє консолідації персоналу та формує передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України докорінно змінила умови функціонування суб'єктів господарювання, що зумовило трансформацію не лише виробничих процесів, а й системи управління людськими ресурсами, корпоративних цінностей, механізмів мотивації, внутрішніх комунікацій та організаційної поведінки. Відповідно корпоративна культура перестає виконувати виключно інтеграційну функцію, перетворюючись на один із ключових механізмів забезпечення організаційної стійкості, адаптивності підприємства та підтримання безперервності його діяльності в умовах багатовекторних кризових викликів. Сучасні дослідження підтверджують, що в умовах воєнного стану корпоративна культура трансформується у людиноцентричну модель, засновану на довірі, емпатії, цифровій взаємодії, соціальній відповідальності та розвитку організаційної резильєнтності [2, 4].

Необхідність трансформації корпоративної культури обумовлюється комплексом зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать військові ризики, релокація підприємств, руйнування виробничої інфраструктури, міграція населення, мобілізаційні процеси, енергетична нестабільність, зміна логістичних маршрутів, поглиблення цифрової трансформації та суттєве зростання соціальної відповідальності бізнесу. До внутрішніх чинників відносяться зміни кадрового складу, інтеграція ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб у трудові колективи, необхідність психологічної підтримки працівників, поширення дистанційної та гібридної зайнятості, підвищення рівня емоційного навантаження персоналу та потреба у формуванні нових моделей корпоративного лідерства [2, 3, 5].

На відміну від традиційних моделей корпоративної культури, орієнтованих переважно на підвищення продуктивності праці, забезпечення дисципліни та формування корпоративної ідентичності, сучасна культура підприємства в умовах воєнного стану повинна забезпечувати комплексне виконання низки взаємопов'язаних функцій: адаптаційної, стабілізаційної, мотиваційної, інтеграційної, психологічної, безпекової, комунікаційної, інноваційної та

соціальної. Відповідно корпоративна культура дедалі більше набуває ознак відкритої адаптивної системи, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати функціональну стійкість підприємства навіть за умов надзвичайно високого рівня невизначеності.

У сучасних умовах істотно змінюється зміст базових корпоративних цінностей. Якщо до початку повномасштабної війни пріоритетними залишалися економічна результативність, інноваційність, ефективність бізнес-процесів та клієнтоорієнтованість, то нині визначального значення набувають безпека персоналу, взаємна підтримка, довіра, відкритість управлінських комунікацій, соціальна відповідальність, корпоративне волонтерство, психологічна стійкість та командна взаємодія. Саме зазначені характеристики забезпечують здатність підприємств не лише підтримувати господарську діяльність, але й формувати основу для післявоєнного відновлення економіки України.

Особливого значення набуває розвиток інклюзивної корпоративної культури, що передбачає створення рівних можливостей професійної реалізації для всіх категорій працівників незалежно від фізичних можливостей, віку, статі чи соціального статусу. У післявоєнний період саме підприємства виступатимуть основними суб'єктами інтеграції ветеранів війни, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які потребуватимуть професійної адаптації. За таких умов інклюзивність поступово перетворюється із соціальної ініціативи на стратегічний фактор забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його кадрового потенціалу.

Важливим напрямом трансформації корпоративної культури виступає цифровізація внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних цифрових платформ, систем електронного документообігу, онлайн-сервісів взаємодії персоналу, платформ дистанційного навчання, систем управління проєктами та сучасних HRM-технологій забезпечує оперативність управлінських процесів, підтримує ефективність командної взаємодії незалежно від територіального розташування працівників та сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень. Цифрові технології фактично формують новий рівень корпоративної культури, який характеризується відкритістю, швидкістю комунікацій, гнучкістю організаційної структури та можливістю оперативної адаптації до кризових ситуацій.

Водночас однією з найважливіших характеристик сучасної корпоративної культури стає організаційна резильєнтність, яка визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до кризових викликів, швидко відновлювати бізнес-процеси після негативного впливу зовнішніх чинників та забезпечувати подальший розвиток навіть за умов тривалої нестабільності. Дослідження українських і міжнародних науковців засвідчують, що підприємства, які сформували високий рівень організаційної резильєнтності, демонструють значно кращі показники адаптації, відновлення доходів, утримання персоналу та збереження конкурентних позицій.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що трансформація корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану повинна здійснюватися на основі інтеграції принципів адаптивності, людиноцентричності, стратегічної гнучкості, цифрової взаємодії, соціальної відповідальності, інклюзивності, психологічної безпеки та інноваційного розвитку [1-5]. Саме комплексна реалізація зазначених принципів забезпечує формування нової моделі корпоративної культури, яка виступає одним із ключових факторів забезпечення стійкого функціонування підприємств, їх конкурентоспроможності та успішної інтеграції до процесів післявоєнного економічного відновлення України.

Таким чином, трансформація корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану є не ситуативною реакцією на кризові обставини, а комплексним стратегічним процесом, спрямованим на формування нової системи управлінських цінностей, моделей поведінки та механізмів взаємодії персоналу. Сучасні умови функціонування підприємств обумовлюють необхідність переходу від традиційної корпоративної культури, орієнтованої переважно на контроль, стабільність і досягнення короткострокових економічних результатів, до адаптивної культури, заснованої на гнучкості, довірі, взаємопідтримці та розвитку людського потенціалу. Ключовими особливостями трансформації корпоративної культури в умовах воєнного стану є

зміна системи корпоративних цінностей, посилення ролі внутрішніх комунікацій, розвиток цифрових форматів взаємодії, формування інклюзивного середовища, підтримка психологічної стійкості працівників та підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств. Саме ці характеристики визначають здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігати кадровий потенціал та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Корпоративна культура в сучасних умовах виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, оскільки забезпечує не лише внутрішню інтеграцію персоналу, а й формує основу для організаційної резильєнтності, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Особливого значення набуває поєднання принципів економічної ефективності із соціальною орієнтацією, що дозволяє створити стійке та відповідальне корпоративне середовище.

Список використаних джерел:

- 1) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Серебрянська В.Д. Стратегічна трансформація корпоративної культури підприємства в умовах переходу до сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 87. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/87>
- 2) Дуднева Ю. Є., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18 (36). DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-10.
- 3) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>.
- 4) Дороніна О. А., Бурлака О. С. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командотворення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6(57). С. 675–682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>
- 5) Продіус О.І., Красіловська Л.О. Дослідження особливостей працевлаштування осіб з інвалідністю в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С.186-193. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-27>.

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ОСВІТЬНОГО ПРОЦЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Науковий керівник: **Хрустальова В.В.**,
кандидат економічних наук, доцент

Корнєва В.Д., здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ, Україна)

Вторгнення РФ в Україну суттєво дестабілізувало функціонування системи освіти, яка ще не встигла повністю відновитися після наслідків COVID-19. Якщо під час пандемії основним викликом для закладів вищої освіти був швидкий перехід до дистанційного навчання, то після 24 лютого 2022 року до організаційних і технологічних труднощів додалися безпекові ризики, вимушене переміщення учасників освітнього процесу та порушення стабільної комунікації [1]. У таких умовах забезпечення безперервності освітнього процесу стало одним із ключових завдань антикризового менеджменту, від вирішення якого залежить збереження якості освіти та формування людського капіталу для майбутнього відновлення України.

Безперервність освітнього процесу характеризується спроможністю закладу освіти забезпечувати стабільне здійснення навчальної діяльності в умовах кризових викликів завдяки ефективному використанню організаційних, кадрових, фінансових, технологічних та комунікаційних інструментів. Реалізація цього завдання потребує впровадження системного антикризового управління замість реагування на окремі проблеми в міру їх виникнення [2]. Саме такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати їх негативний вплив, забезпечувати узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу та створювати передумови для стабільного функціонування в умовах невизначеності.

Робота закладів освіти в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю взаємопов'язаних викликів, які впливають на організацію освітнього процесу та ефективність управління. До них належать руйнування освітньої інфраструктури, перебої з енергозабезпеченням і зв'язком, кадрові втрати, професійне вигорання педагогічних працівників, зниження мотивації здобувачів освіти, нерівний доступ до ресурсів тощо.

Суттєвими перешкодами для організації освітнього процесу залишаються інфраструктурні та безпекові ризики, серед яких руйнування закладів освіти, перебої в енергопостачанні та недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури [2]. Станом на квітень 2026 року від початку повномасштабного вторгнення було пошкоджено або зруйновано понад 18 % освітньої інфраструктури України. За інформацією міністра освіти і науки України Оксена Лісового, повністю зруйновано 422 заклади освіти, а понад 4 тис. освітніх установ зазнали пошкоджень різного ступеня. Водночас у більш ніж 1,5 тис. закладів уже проведено відновлювальні роботи, з яких майже 400 об'єктів було капітально відремонтовано [3].

Наведені дані свідчать про значний масштаб втрат освітньої інфраструктури та підтверджують, що забезпечення безперервності освітнього процесу вимагає системного підходу до відновлення та модернізації закладів освіти. Пріоритетом державної політики має стати не лише відбудова пошкоджених об'єктів, а й створення безпечного та оснащеного усім потрібним освітнього середовища. Доцільним є розширення використання резервних джерел живлення, автономного інтернет-зв'язку та сучасних цифрових платформ, що дозволить мінімізувати ризики переривання навчання. Важливим напрямом також є залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги для прискорення відновлення освітньої інфраструктури та підвищення її стійкості у майбутньому.

Позитивним аспектом є суттєве зростання обсягів державного фінансування освітньої та наукової сфери. У Державному бюджеті України на 2026 рік на освіту і науку передбачено 298,8 млрд грн, що на 85,4 млрд грн перевищує показник попереднього року. Це підтверджує, що навіть в умовах воєнного стану освіта і наука залишаються серед пріоритетних напрямів

державної політики. Важливим кроком стало також підвищення заробітної плати педагогічних працівників: на 30 % з 1 січня 2026 року та ще на 20 % з 1 вересня 2026 року. Таке рішення спрямоване на підвищення престижності педагогічної професії, зниження кадрових ризиків та посилення мотивації працівників освітньої сфери [4].

Значні кошти у 2026 році передбачено на розвиток і відновлення освітньої інфраструктури. Зокрема, 17 млрд грн буде спрямовано на реалізацію різних освітніх проєктів, з яких 6 млрд грн виділено на будівництво та облаштування укріплень у школах і дитячих садках. Це дозволить підвищити безпеку учасників освітнього процесу та створити кращі умови для проведення очного і змішаного навчання. Також фінансування передбачено на безоплатне харчування школярів, закупівлю підручників, виплату стипендій студентам та підтримку наукової діяльності. Особливе значення має підтримка університетів і наукових установ на основі результативності, фінансування дослідницьких центрів передового досвіду, прикладних розробок у співпраці з бізнесом, а також підтримка молодих учених і закладів освіти прифронтових регіонів [4]. Реалізація цих заходів може суттєво підвищити стійкість української освітньої системи, зменшити вплив кризових факторів та створити умови для довгострокового розвитку освіти і науки.

Кадрові ризики, зумовлені міграцією населення, мобілізацією та професійним вигоранням педагогічних працівників, суттєво впливають на якість освітнього процесу та обмежують можливості закладів освіти щодо впровадження інноваційних підходів. Водночас соціально-психологічні фактори негативно позначаються на мотивації як педагогів, так і здобувачів освіти [2]. За результатами опитування Служби освітнього омбудсмена, оприлюдненого у січні 2026 року, 16 % викладачів мають ознаки професійного вигорання, що проявляються в емоційній відстороненості та цинічному ставленні до роботи, 18 % схильні до втрати мотивації та уникнення виконання обов'язків, а лише 35 % вважають, що здатні ефективно справлятися зі стресом. Серед учителів 54 % повідомили про наявність професійного вигорання, і така ж частка зазначила потребу в психологічній підтримці. Крім того, 75 % школярів демонстрували когнітивні прояви стресу, а 46 % зазнали психологічної травми або перебували під впливом сильного стресу [5].

У цих умовах пріоритетним напрямом антикризового менеджменту має стати створення системи психологічної підтримки педагогічних працівників і здобувачів освіти, а також впровадження програм профілактики професійного вигорання. Доцільним є регулярний моніторинг психоемоційного стану учасників освітнього процесу та проведення тренінгів зі стресостійкості. Важливим завданням також є підвищення мотивації педагогів шляхом удосконалення системи оплати праці, зменшення надмірного адміністративного навантаження та забезпечення належних умов професійного розвитку.

Досвід українських закладів засвідчив, що система вищої освіти була недостатньо готовою до роботи в умовах тривалих криз. Під час пандемії перехід на дистанційне навчання здебільшого здійснювався без належної підготовки, єдиних цифрових платформ, узгоджених методичних рекомендацій та комплексної державної політики у сфері цифровізації. Наслідком цього стали нерівні можливості доступу студентів до освітніх ресурсів і додаткове навантаження на викладачів. Найбільших труднощів зазнали здобувачі освіти з невеликих міст і сільської місцевості через обмежений доступ до технічних засобів та нестабільне інтернет-з'єднання. Крім того, у цей період спостерігалось зниження навчальної мотивації студентів і посилення формального підходу до оцінювання результатів навчання [1].

Після початку повномасштабної війни освітній процес ускладнився через тимчасове припинення навчання в окремих регіонах, порушення комунікації між його учасниками та соціальну ізоляцію студентів. Водночас український досвід виявив низку системних проблем, зокрема фрагментарність цифрової трансформації, відсутність нормативної бази для змішаного навчання, нерівномірний доступ до інтернету та недостатню інституційну підтримку [1].

Станом на 2025–2026 навчальний рік дистанційне навчання стало невід'ємною складовою освітньої системи України. За даними МОН, понад 1,5 тис. шкіл функціонують у повністю онлайн-форматі, тоді як більшість закладів освіти працюють за змішаною або очною формою навчання. Водночас залишаються актуальними проблеми нерівного доступу до

Інтернету, недостатнього технічного забезпечення та обмеженого рівня цифрових компетентностей педагогів. Разом із тим розвиток дистанційної освіти сприяв поширенню онлайн-курсів, розширенню можливостей для здобуття нових знань і професійної перекваліфікації, що підвищує доступність та гнучкість освітніх послуг [6].

Сукупний вплив цих чинників зумовлює необхідність пошуку дієвих управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стабільності, безперервності та адаптивності освітнього процесу. Вони якраз дозволяють закладам освіти своєчасно реагувати на кризи, підтримувати належний рівень організації навчання та зберігати стійкість до зовнішніх впливів. Ефективність управлінських рішень у сфері освіти визначається здатністю поєднувати різні управлінські підходи. Раціональні моделі забезпечують послідовність і обґрунтованість рішень, ситуаційні та адаптивні — оперативність реагування на зміни, колегіальні — розвиток горизонтальних комунікацій між учасниками освітнього процесу, а гуманітарно-ціннісні — формування довіри, психологічної стабільності та підтримки в колективах. Важливим механізмом підвищення ефективності управління є створення кризових аналітичних центрів освіти при територіальних громадах. Такі центри можуть забезпечувати координацію взаємодії між управліннями, педагогами, службами цивільного захисту та громадськістю, сприяючи оперативному ухваленню обґрунтованих рішень [7]. Загалом забезпечення безперервності освітнього процесу в кризових умовах потребує формування нової культури управління освітою, що базується на аналітиці, цифрових технологіях, аналітичному мисленні та гуманітарних принципах. Поєднання цих складових підвищує стійкість освітньої системи та посилює роль освіти як важливого складника національної безпеки України [7].

Забезпечення безперервності освітнього процесу в кризових умовах є ключовим завданням антикризового менеджменту у даній сфері. На стійкість закладів освіти впливають руйнування інфраструктури, перебої з енергозабезпеченням і зв'язком, кадрові втрати, професійне вигорання педагогів, психологічне навантаження на учасників освітнього процесу та нерівний доступ до цифрових ресурсів. Водночас збільшення державного фінансування у 2026 році, підвищення заробітної плати працівників та інвестиції у відновлення освітньої інфраструктури створюють передумови для покращень. Окрім того, потрібно впровадити комплексні управлінські механізми.

Список використаних джерел:

- 1) Змійова І. В., Закринична Н. І., Паненко І. О., Шмакова Л. М. Адаптація вищої освіти до кризових викликів: європейський, американський та український досвід. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. № 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15871626>
- 2) Головка Л., Головка В., Головка Т. Ризики процесу реформування у сфері освіти в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-177>
- 3) Росія пошкодила або зруйнувала понад 18% закладів освіти в Україні — МОН. Освіта і наука: інформаційний портал. 17 квітня 2026. <https://www.oio.com.ua/roshkodyla-abo-zruynuvala-ponad-18-zakladiv-osvity-v-ukrayini-mon/>
- 4) Держбюджет-2026: на освіту і науку спрямовано рекордні 298,8 млрд грн. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. 04 грудня 2025. <https://mon.gov.ua/news/derzhbiudzheth-2026-na-osvitu-i-nauku-spryamovano-rekordni-2988-mlrd-hrn>
- 5) Потреби українців у психологічній допомозі: результати досліджень. Служба освітнього омбудсмена України: офіційний вебсайт. 27 січня 2026. <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozhi-rezultaty-doslidzhen/2026/01/27/>
- 6) Середня освіта України 2026: криза, реформи та майбутнє. Ispyt : освітній центр. 23 березня 2026. <https://ispyt.com.ua/blog/kryza-serednoyi-osvity-v-ukrayini>
- 7) Кузьменко Г. О. Моделі прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах загроз національній безпеці. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. Т. 2. С. 10–15. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-2>.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЗМІН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ СИСТЕМНИХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Науковий керівник: **Філіппова С.В.**,
доктор економічних наук, професор

Ткач Д.К., здобувач PhD
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Оцінювання ефективності функціональних змін у системі менеджменту в епоху бурхливої системної цифровізації виступає ключовим інструментом для розуміння того, чи дійсно нові технології (AI, ERP, Big Data, автоматизація бізнес-процесів, тощо) приносять реальну цінність, а не лише ускладнюють діяльність та розвиток організацій [1-7].

При цьому об'єктом оцінювання виступає система менеджменту організації або її окремі підсистеми, що перебувають в стані трансформації та зазнають функціональних змін внаслідок впровадження цифрових інновацій. Предмет оцінювання складають результативність, економічність, адаптивність та синергетичний ефект актуальних функціональних змін (перерозподілу функцій, автоматизації, оптимізації регламентів та бізнес-процесів), що виникають у процесі системної цифрової трансформації.

Об'єкт та предмет оцінювання ефективності функціональних змін у системі менеджменту традиційно визначають його ключові напрями та основні завдання.

Ключовими напрямками оцінювання виступають такі:

- операційно-технологічний, який передбачає оцінку зміни швидкості, точності та якості виконання управлінських функцій;
- фінансово-економічний, який передбачає аналіз окупності інвестицій, зниження операційних витрат та зростання капіталізації;
- організаційно-управлінський, який передбачає вимірювання гнучкості структури, рівня бюрократизації та якості прийняття рішень;
- соціально-кадровий, який передбачає оцінювання цифрової грамотності, рівня залученості, опору змінам та адаптивності персоналу.

При цьому основні завдання оцінювання ефективності функціональних змін у системі менеджменту у контексті цифрових інновацій складають:

- діагностика поточного стану: визначення вузьких місць у функціях менеджменту до та після впровадження інновацій;
- кількісна та якісна ідентифікація результатів через вимірювання прямого та опосередкованого ефекту від цифрових змін;
- контроль та коригування: своєчасне виявлення відхилень від стратегічних цілей цифровізації;
- обґрунтування інвестицій для підтвердження доцільності подальшого фінансування цифрових ініціатив.

Системні цифрові інновації докорінно змінюють саму природу оцінювання, зміщуючи фокус зі статички минулих періодів на динаміку та прогнозування майбутнього (табл. 1).

Таблиця 1 – Зміни оцінювання ефективності функціональних змін у системі менеджменту у контексті цифрових інновацій

Об'єкт оцінювання	Характеристика оцінювання	
	традиційний підхід	за умов системних цифрових інновацій
1. Періодичність та часовий лаг	Дискретне оцінювання (місяць, квартал, рік, за підсумками проєктів).	У режимі реального часу за допомогою dashboards, IoT та автоматизованої аналітики.

2. Фокус показників (KPI)	Досягнуті підсумкові фінансові показники (прибуток, витрати).	Випереджальні та бізнес-метрики: швидкість прийняття рішень, Time-to-Market, рівень задоволеності, дата-центричність.
3. Природа даних	Суб'єктивні звіти, заповнені вручну; висока частка людського впливу.	Data-driven (на основі об'єктивних Big Data), мінімізація людського впливу завдяки автоматичному збору.
4. Охоплення системності	Локальне оцінювання окремих функцій.	Оцінка наскрізних процесів та екосистемного ефекту (як зміна в одній функції впливає на весь ланцюг створення цінності).
5. Гнучкість критеріїв	Жорстко фіксовані стандарти на тривалий період.	Динамічні адаптивні критерії, які регулярно переглядаються відповідно до змін ринку.

джерело: власна розробка

Зміни охоплюють кожне із наведених вище завдань. Зокрема:

1) Діагностика поточного стану передбачає визначення «вузьких місць» у функціях менеджменту до та під час впровадження змін. За традиційним підходом це передбачає проведення вибірових аудитів, опитувань співробітників та аналізу паперових та/або електронних звітів постфактум. Процес займає багато часу та має високу частку суб'єктивізму. За умов трансформації за цифрових інновацій відбуваються:

- перехід до Process Mining та Task Mining, коли аналіз реальних системних логів у CRM, ERP та BPM-системах дозволяє автоматично будувати точні карти бізнес-процесів;
- безперервна діагностика, коли відбувається виявлення затримок, дублювання функцій та простоїв у режимі реального часу, а не за підсумками місяця чи року.

2. Кількісна та якісна ідентифікація результатів передбачає, що завдання полягає у вимірюванні того, який ефект (позитивний чи негативний) дала зміна функцій. За традиційним підходом це передбачає оцінювання вузької сукупності прямолінійних показників (зменшення штату, економія фонду оплати праці, зростання обсягів виробництва). За умов трансформації за допомогою цифрових інновацій застосовуються:

- багатовимірні наскрізні метрики, призначені для вимірювання таких параметрів, як Time-to-Market (швидкість виведення продуктів/рішень на ринок), Data Accuracy (точність даних), User Friction (рівень складності взаємодії з системою);
- аналіз неявних та синергетичних ефектів, коли за допомогою алгоритмів машинного навчання оцінюється прихований ефект.

3. Контроль та коригування передбачає виявлення відхилень фактичних результатів від планових цілей та внесення виправлень. За традиційним підходом це передбачає реактивний контроль, коли відхилення фіксуються після завершення звітної періоду, коли негативні наслідки вже настали. Коригування при цьому мають форму громіздких планів заходів. Трансформації за допомогою цифрових інновацій передбачають:

- предиктивний (прогнозний) контроль, коли використання предиктивної аналітики для передбачення відхилень та ризиків відбувається ще до того, як вони матеріалізуються;
- динамічна авто-корекція, коли інтеграція Agile/OKR підходів із цифровими дашбордами дозволяє змінювати параметри функцій менеджменту «на льоту» (наприклад, автоматичний перерозподіл навантаження між менеджерами при зростанні трафіку).

4. Обґрунтування інвестицій (ROI / Business Case) передбачає підтвердження доцільності витрачених ресурсів та обґрунтування подальшого фінансування інновацій. За традиційним підходом це передбачається розрахунок класичних фінансових метрик (ROI, NPV, IRR) на основі статичних прогнозованих грошових потоків. Трансформація за цифрових інновацій же передбачає зміну конструкту та динамічність оцінювання ефективності функціональних змін у системі менеджменту. Цьому сприяють:

- модель TVO (Total Value of Ownership), за якою оцінюється не лише прямий

фінансовий прибуток, а й зростання нематеріальних активів – накопичення цифрового капіталу (Big Data), підвищення кібербезпеки, гнучкості та стійкості (Resilience) бізнесу;

– етапне (Venture-based) оцінювання, де оцінка ефективності здійснюється короткими ітераціями. Якщо функціональна зміна не доводить своєї цінності на ранньому етапі, фінансування швидко перенаправляється на інші гіпотези.

Відтак, за умов цифрових інновацій оцінювання ефективності перетворюється з контролюючої функції «постфактум» на безперервний навігаційний інструмент, який дозволяє системі менеджменту самонавчатися та швидко адаптуватися до змін. При цьому за умов системних цифрових інновацій виконання кожного з основних завдань оцінювання трансформується, оскільки змінюються методи, джерела даних та швидкість реакції системи менеджменту. Трансформація оцінювання з контролю «постфактум» на безперервний навігаційний інструмент вимагає від організації комплексного переходу до управління на основі даних через впровадження наскрізних цифрових систем (ERP, CRM, BPM) та інструментів аналітики в режимі реального часу, таких як Process Mining та BI-дашборди. Це передбачає гнучкі підходи до планування із застосуванням методів Agile та OKR, використання предиктивних моделей штучного інтелекту для випередження ризиків, а також децентралізацію управлінських рішень, за якої лінійний менеджмент отримує повноваження діяти оперативно на основі об'єктивної інформації. Водночас організація мусить сформувати нову культуру довіри та експериментів, де виявлення помилок вважається елементом адаптивного самонавчання системи, а постійний розвиток цифрових компетенцій співробітників стає неодмінною умовою безперервності бізнес-процесів.

Список використаних джерел

- 1) Андрухів, І. (2024). Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системі менеджменту підприємств. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-9>.
- 2) Голушко, Д. (2025). Цифрова трансформація управління підприємством : світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.
- 3) Краус, Н. М., Краус, К. М., & Голобородько, О. П. (2018). Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного розвитку менеджменту. Ефективна економіка, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 01.02.2026).
- 4) Калач, Г., Коржовник, Ю. (2024). Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. Економічний простір, (208), 134-140. <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>.
- 5) Філіппова, С. В., Кульчицький, О. І. (2024). Удосконалення моделі розробки інноваційних послуг із застосуванням цифрових технологій. Економіка: реалії часу, 3(73), 130-140. <http://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/n3.html>.
- 6) Shalukhina, V., Lyashenko, V., Cherkaskyi, H., Tomchuk, O. (2022). Modern trends and vectors of digital transformation in Ukraine. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, No 26. Pp. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-26>.

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 6.
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ,
ІНСТРУМЕНТИ**

**SECTION 6.
CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF
MARTIAL LAW: MODELS, MECHANISMS, TOOLS**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Науковий керівник: **Продіус О.І.**,
доктор економічних наук, професор

Афанасенко М.А., здобувач PhD
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасні умови функціонування підприємств, що опинилися в ситуації воєнного стану, характеризуються високим рівнем невизначеності, дестабілізацією економічного середовища та обмеженим доступом до ресурсів, що робить надзвичайно актуальним розвиток і застосування науково-методичних підходів до стратегічного управління. У таких умовах традиційні моделі планування та прогнозування виявляють суттєві обмеження, оскільки вони базуються на стабільності зовнішніх і внутрішніх факторів, а ризикові чинники стають системними та непередбачуваними.

Стратегічне управління підприємствами в кризових умовах має поєднувати аналітичні, прогнозні та адаптивні механізми. Важливим є використання кількісних і якісних методів оцінювання ризиків, сценарного моделювання, аналізу чутливості та принципів сталого розвитку, що забезпечують баланс між оперативною ефективністю і стратегічною стійкістю [1, 2]. Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію загроз, оцінювання їх імовірності та наслідків, а також розроблення превентивних і адаптивних заходів. Його інтеграція зі стратегічним плануванням підвищує гнучкість підприємства та здатність ефективно реагувати на зовнішні шоки [3–5].

У контексті функціонування підприємств в умовах воєнного стану значною мірою підвищується роль інструментів стратегічного управління, які дозволяють системно оцінювати стан організації, прогнозувати наслідки управлінських рішень і забезпечувати адаптацію до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Таблиця 1 узагальнює основні категорії таких інструментів, їхні цілі та специфіку застосування.

Таблиця 1 - Ключові інструменти стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану

Категорія інструменту	Мета застосування	Опис та специфіка використання
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів ризику	Ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, враховуючи нестабільність економічного та політичного середовища.
Сценарне планування	Моделювання можливих варіантів подій	Створення кількох альтернативних сценаріїв розвитку для прогнозування наслідків різних рішень та підготовки до потенційних кризових ситуацій.
Аналіз ризиків і системи раннього попередження	Мінімізація негативного впливу ризиків	Ідентифікація та класифікація ризиків за ймовірністю та потенційним впливом, розробка превентивних заходів, інтеграція систем моніторингу ризиків.
Моделювання стійкості бізнес-процесів	Підтримка безперервності діяльності	Оцінка критичних процесів, прогнозування втрат і розробка адаптивних стратегій з метою забезпечення стабільності операцій у кризових умовах.
Цифрові платформи та аналітичні інструменти	Підтримка ухвалення рішень на основі даних	Використання програмних рішень для збору, обробки та аналізу великих даних, автоматизації моніторингу та оперативного реагування на зміни.
Адаптивне управління	Реагування на зміни зовнішнього середовища	Коригування організаційних структур, оптимізація забезпечення, впровадження інноваційних технологій у логістичних і кадрових процесах.

Особливу увагу слід приділяти методам, що поєднують кількісні й якісні підходи, дозволяючи комплексно аналізувати ризики та формувати превентивні стратегії. У зв'язку з цим важливо виділити ключові інструменти, які є найбільш ефективними для підтримки прийняття стратегічних рішень та забезпечення стійкості підприємства в кризових умовах

Аналіз ключових інструментів стратегічного управління демонструє, що їх ефективне застосування забезпечує комплексний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, формування адаптивних стратегій та мінімізацію негативних наслідків від впливу воєнних ризиків. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз, сценарне планування, моделювання стійкості бізнес-процесів, цифрові платформи та адаптивне управління, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та підвищувати стійкість до критичних ситуацій. Інтеграція цих інструментів у процес стратегічного управління створює передумови для підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень, формування стратегічної стійкості та забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану [3-5].

Науково-методичні підходи до стратегічного управління в умовах воєнного стану передбачають комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що формують ризиковий профіль підприємства, а також використання мультидисциплінарних методів прогнозування та моделювання. Важливим аспектом є адаптація традиційних стратегічних моделей до кризових умов, що включає скорочення циклів планування, підвищення оперативності ухвалення рішень та активне використання інформаційних технологій для підтримки управлінської аналітики. Особливу роль відіграє концепція стійкого розвитку та гнучких організаційних структур, яка дозволяє підприємству не лише виживати в умовах воєнного стану, а й формувати конкурентні переваги у відновлювальному періоді.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегічне управління підприємствами в умовах воєнного стану потребує інтегрованого підходу, який поєднує науково обґрунтовані методики аналізу ризиків, адаптивні управлінські механізми та використання сучасних цифрових інструментів. Успішна реалізація стратегічного управління в кризових умовах визначається здатністю організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати потенційні загрози та оптимально використовувати наявні ресурси. Науково-методичні підходи, що враховують специфіку воєнного стану, створюють передумови для підвищення стійкості та ефективності підприємств, забезпечують підтримку ухвалення стратегічних рішень на основі комплексного аналізу та інтеграції людського та технологічного потенціалу.

Список використаних джерел:

- 1) Алкема В. Антикризисное управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 144–154.
- 2) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>.
- 3) Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13.
- 4) Білоус, С., Трохименко, А., Камінський, В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
- 5) Продіус О.І., Васильєв В.Ю. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2024. №81. С. 172-178. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct81-29>

ПЕРЕДУМОВИ УСПІХУ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ілляшенко С.М., доктор економічних наук, професор, доктор хабілітований, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(м. Харків, Україна)
Економіко-гуманітарний університет
(м. Бельсько-Бяла, Польща)

Шипуліна Ю.С., доктор економічних наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(м. Харків, Україна)

Ілляшенко Н.С., доктор економічних наук, професор
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
(м. Суми, Україна)

Війна, що спричинена нападом російських агресорів, негативно вплинула на український бізнес. Зокрема: втрачена значна частина його виробничого, кадрового, логістичного фінансового та ін. потенціалів; пошкоджено та втрачено об'єкти ринкової інфраструктури; істотно зменшилися внутрішні ринки збуту; порушено систему комерційних зв'язків тощо. В цих умовах вітчизняні бізнес-структури, з метою забезпечення свого виживання і розвитку, активно розробляють і впроваджують стратегії виходу на міжнародні ринки, тобто міжнародні стратегії розвитку. Практика свідчить, що багатьом українським компаніям різних галузей вдалося закріпитися і масштабуватися на міжнародних ринках [1, 2]. Проте реалізація міжнародних стратегій розвитку пов'язана з чисельними проблемами як внутрішніми, так і зовнішніми, що генеруються у міжнародному бізнес-середовищі: проблеми адаптації до нових умов; ринкові, культурні, технологічні та ін. бар'єри; високий ризик тощо. Ці та ін. проблеми є стримуючим фактором впровадження міжнародних стратегій розвитку українського бізнесу, істотно знижують шанси на успіх їх реалізації.

Враховуючи викладене, визначено сукупність зовнішніх і внутрішніх передумов успіху міжнародних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в роки війни. Слід зазначити, що міжнародні стратегії розвитку відносяться до інноваційних, оскільки передбачають вихід з відомою чи інноваційною продукцією на нові ринки (їх сегменти чи ніші), а також застосування традиційних чи інноваційних інструментів та методів маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі, яке відрізняється від внутрішнього. З урахуванням цього виділена сукупність передумов успіху міжнародних стратегій розвитку (табл.1).

Таблиця 1 - Передумови успіху міжнародних стратегій розвитку

Тип	Передумови	Сутність і зміст передумов
1	2	3
Внутрішні [3]	Потенціал інноваційного розвитку: ринкова, інноваційна, виробничо-збутова складові	Характеризує спроможність виготовити і комерціалізувати інноваційні розробки, які вирішують існуючі чи прогнозовані проблеми споживачів і товаровиробників
	Інтелектуальний капітал	Характеризує сукупність інтелектуальних ресурсів як основу міжнародних стратегій розвитку
	Інноваційна культура	Характеризує сприятливість бізнесу до створення, використання і поширення інновацій, а також наявність можливостей для реалізації інтелектуальних ресурсів

Продовження табл. 1

1	2	3
Зовнішні міжнародні	Проблеми (існуючі чи прогнозовані) споживачів на міжнародних ринках	Є фактором мотивації поведінки споживачів (формують потреби щодо вирішення проблем), а також джерелом інноваційних ідей щодо їх задоволення (вироби, послуг, маркетинг тощо)
	Міжнародне бізнес-середовище	Характеризує сприятливість/несприятливість його складових: політико-правового, економічного, соціально-культурного, технологічного, природо-екологічного середовищ
	Світові тенденції розвитку науки, техніки, технологій (науково-технічного прогресу -НТП)	Дозволяє оцінити перспективність обраної міжнародної стратегії і прийняти рішення щодо її реалізації, коригування чи розроблення нової (за результатами оцінки відповідності міжнародної стратегії конкретного бізнесу тенденціям НТП)
	Ризики діяльності на міжнародних ринках	Характеризують рівень ризику на обраних міжнародних ринках, наприклад: мінімальний, підвищений, високий, критичний тощо
Зовнішні національні	Механізми державного регулювання і стимулювання розвитку бізнесу	Характеризують підтримку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних бізнесових структур

Джерело: авторська розробка

Визначення складу, сутності і змісту передумов успіху міжнародних стратегій розвитку дає можливість підвищити рівень обґрунтованості рішень щодо управління міжнародним бізнесом. Представлений у табл. 1 перелік передумов може бути деталізованим, наприклад, шляхом виділення їх складових підсистем та елементів. Оцінювання рівня достатності передумов запропоновано виконувати експертним методом за шкалою 0-10 (або за будь-якою іншою). У цьому випадку оцінка в діапазоні 0-5 свідчить про низький рівень достатності, 5-8 – середній, 8-10 – високий. Оцінювання доцільно вести: у розрізі окремих складових виділених груп передумов; у розрізі виділених груп (середня/середньозважена оцінка їх складових); за усім комплексом передумов у цілому (середня/середньозважена оцінок груп). Такий підхід дозволить визначити існуючі проблеми і внести (за можливості) відповідні зміни у міжнародні стратегії розвитку, що дозволить забезпечити їх адаптацію до умов зовнішнього середовища. Фактично – привести у відповідність до зовнішніх внутрішні передумови.

Отримані результати доповнюють інформаційно-аналітичну базу системи управління міжнародними стратегіями розвитку українського бізнесу в умовах війни і повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

- 1) Федорова Х. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення 29.04.2026 р.).
- 2) ТОП-10 українських бізнесів, які вдало запустились на іноземних ринках під час війни. UA News. URL: <https://ua.news/ua/money/top-10-ukraynskyh-byznesov-kotorye-uspeshno-zapustyls-na-ynostrannyh-rynках-vo-vremya-vojny> (дата звернення 29.04.2026 р.).
- 3) Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 96-104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>

ФАКТОРИ ТА РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

Дашенко Н.М., кандидат економічних наук, доцент
Кирилюк А.О., здобувач вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Актуальність дослідження стратегій диверсифікації міжнародних ринків у 2026 році зумовлена безпрецедентною турбулентністю глобального середовища. Сучасна світова економіка перебуває у стані тривалого періоду нестабільності, де класичні механізми глобалізації поступаються місцем геополітичній фрагментації. Повномасштабні війни, зокрема агресія проти України та конфлікти на Близькому Сході, докорінно змінили енергетичну карту світу та зруйнували логістичні ланцюги, що вибудовувалися десятиліттями. Торговельні війни між провідними економіками, зростання протекціонізму та непередбачуваність санкційних режимів перетворили міжнародну торгівлю на зону високого ризику. У таких умовах орієнтація компанії на один домінуючий ринок збуту стає критичною вразливістю, яка загрожує не лише прибутковості, а й самому існуванню бізнесу.

Диверсифікація міжнародних ринків реалізації продукції – це стратегічний процес розширення географічної присутності компанії шляхом виходу на нові національні або регіональні ринки, що мають відмінні економічні цикли, правові системи та споживчі моделі. На відміну від простого збільшення обсягів експорту, справжня диверсифікація передбачає формування збалансованого портфеля ринків, де спад в одному регіоні може бути компенсований зростанням або стабільністю в іншому. Це багаторівневий процес, який вимагає не лише адаптації продукту під потреби локальних споживачів, а й глибокого розуміння інституційних особливостей кожної нової території.

Необхідність диверсифікації для сучасних підприємств диктується потребою у забезпеченні життєстійкості бізнесу. По-перше, вона виступає природним «страховим полісом» проти локальних економічних криз та політичних переворотів: розподіл активів і потоків доходу між різними юрисдикціями мінімізує вплив шоків у країні базування або на основному ринку. По-друге, диверсифікація дозволяє компаніям використовувати різницю у темпах економічного зростання: поки ринки розвинених країн можуть демонструвати ознаки стагнації чи високої інфляції, ринки країн, що розвиваються відкривають нові ніші для збуту. Зрештою, робота на декількох ринках стимулює інноваційний розвиток компанії, адже зіткнення з різними вимогами якості та конкурентним середовищем змушує бізнес постійно вдосконалювати технології та маркетингові підходи.

У сучасному економічному середовищі фактори диверсифікації міжнародних ринків поділяють на внутрішні сили «виштовхування» та зовнішні сили «притягування». Головним внутрішнім драйвером залишається ефект насичення домашнього ринку. Коли темпи зростання локального попиту сповільнюються, компанії змушені шукати «блакитні океани» в інших регіонах для підтримки динаміки прибутку. Крім того, диверсифікація дозволяє реалізувати ефект масштабу: розширення бази споживачів знижує середні витрати на одиницю продукції, що є математично вигідним для глобальної конкуренції.

Зовнішні фактори «притягування» сьогодні тісно пов'язані з демографічними та технологічними змінами. Поки розвинені економіки стикаються зі старінням населення, ринки країн, що розвиваються, демонструють зростання середнього класу. За оцінками Brookings Institution, переважна більшість (близько 88%) наступного мільярда людей, які приєднаються до середнього класу, припадатиме на країни Азії [1]. Важливим фактором є також «цифрова зрілість» нових ринків. Розвиток транскордонної електронної комерції знизив поріг входу на іноземні ринки: цифрова торгівля послугами зростає майже вдвічі швидше за фізичний експорт товарів, що робить географічні кордони менш значущими для сервісних компаній. На графіку 1 представлено динаміку зростання цифрової та традиційної торгівлі у світі в період з 1995 по

2020 рік. За цей період цифрова торгівля зросла приблизно у 5 разів, тоді як традиційна – лише у 3,5 рази. Це свідчить про те, що цифрові технології, електронна комерція та цифрові послуги стають дедалі важливішим драйвером міжнародної торгівлі.

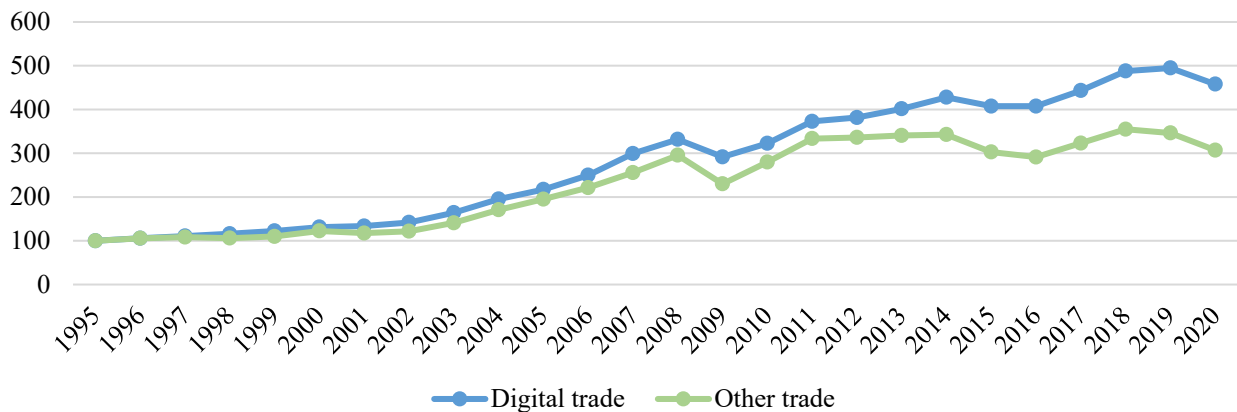


Рисунок 1 – Динаміка зростання цифрової та інших видів торгівлі [2]

Особливе місце у 2026 році посідає фактор відомий як френдшорінг. Це стратегічне переорієнтування ринків збуту та постачання на країни, які є політичними союзниками. Компанії диверсифікують ринки не просто туди, де «дешевше», а туди, де «безпечніше» з точки зору санкцій та стабільності законодавства.

Також не можна ігнорувати регуляторні фактори, зокрема впровадження механізмів вуглецевого коригування (СВАМ) у Європі та аналогічних ініціатив у США. Екологічні вимоги змушують компанії диверсифікувати ринки збуту в ті регіони, де вони можуть інтегрувати свою продукцію у «зелені» ланцюги вартості. Згідно зі звітом World Energy Investment 2024, опублікованим Міжнародним енергетичним агентством, глобальні інвестиції в чисту енергетику та супутні технології продемонстрували безпрецедентну динаміку, збільшившись з 1,2 трлн доларів у 2020 році до прогнозованих 2 трлн доларів у 2024 році [3]. Таке зростання підкреслює, що екологічна політика держав стала фундаментальним фактором, який не просто стимулює інновації, а безпосередньо спрямовує вектори міжнародної експансії сучасного бізнесу в бік енергоефективних та низьковуглецевих ринків.

Аналіз ризиків диверсифікації міжнародних ринків у 2026 році вимагає від компаній не лише економічного розрахунку, а й глибокого розуміння геополітичної декомпозиції світу. Першочерговим та найбільш непередбачуваним є політико-правовий ризик, який сьогодні трансформувалася у ризик «геоекономічної фрагментації». Згідно з аналітичними матеріалами Міжнародного валютного фонду, поділ світової торгівлі на окремі блоки може призвести до довгострокових втрат глобального ВВП у до 7%. Для окремих компаній це означає раптове запровадження експортного контролю, санкцій або вимог щодо локалізації даних та виробництва, що може миттєво заблокувати доступ до раніше перспективного ринку [4].

Економічні та валютні ризики залишаються фундаментальним бар'єром, особливо при диверсифікації на ринки, що розвиваються. Волатильність національних валют здатна повністю нівелювати операційний прибуток від експорту. Крім того, існує ризик «фінансового розриву», коли через обмеження на репатріацію капіталу компанія не може вивести зароблені кошти з іноземної юрисдикції. Індекс складності ведення бізнесу в умовах високої інфляції став ключовим показником, який інвестори враховують при виборі нового регіону реалізації.

Окрему увагу слід приділити соціокультурним та операційним ризикам, які часто недооцінюються на етапі стратегічного планування. Вихід на ринки з кардинально відмінними споживчими звичками несе загрозу репутаційних втрат через некоректну адаптацію бренду. Операційні ризики також включають логістичну вразливість: згідно з Індексом логістичної ефективності (LPI) Світового банку, розрив у якості інфраструктури між країнами-лідерами та регіонами, що розвиваються, створює додаткові приховані витрати. Зокрема, затримки в портах та нестабільність морських шляхів у 2025 році призвели до зростання вартості фрахту

на окремих напрямках на 40-50%, що робить географічну диверсифікацію логістично складним та дорогим завданням [5].

У 2026 році критичного значення набули кіберризики та ризики інтелектуальної власності. У процесі диверсифікації цифрових каналів збуту компанії стикаються з транскордонними кіберзагрозами та промисловим шпигунством. Дезінформація та кіберзлочинність посідають перші місця серед загроз для міжнародного бізнесу. Недостатній захист прав інтелектуальної власності в окремих юрисдикціях може призвести до появи контрафактної продукції, що не лише знижує обсяги продажів оригіналу, а й розмиває цінність бренду на глобальному рівні.

Таким чином, можна стверджувати, що в сучасних умовах глобальної нестабільності диверсифікація міжнародних ринків збуту трансформувалася з амбітної стратегії експансії на життєву необхідність для будь-якого бізнесу, що прагне довгострокового розвитку. В епоху «пермакризи», позначеної геополітичними розломами та руйнуванням традиційних торговельних зв'язків, відмова від багатовекторності ринків стає критичною вразливістю.

Основна цінність диверсифікації полягає в суттєвому зниженні системних ризиків. Розподіляючи потоки реалізації між різними географічними регіонами, компанія створює «портфель ринків», де спад в одній країні нівелюється стабільністю або зростанням в іншій. Це забезпечує фінансову стійкість, дозволяє уникати диктату окремих регуляторів та мінімізує наслідки логістичних чи валютних колапсів. Проте варто розуміти, що диверсифікація не є універсальною панацеєю, яка діє автоматично.

Реалізація цієї стратегії – це складний, енерговитратний процес, який потребує значних ресурсів та чітко вивіреної стратегії. Вона вимагає не лише капітальних інвестицій, а й глибокого інтелектуального аналізу: від адаптації продукту під соціокультурні особливості нових споживачів до побудови альтернативних ланцюгів постачання. У 2026 році успіх на міжнародній арені належить тим гравцям, які здатні поєднати цифрову гнучкість із високою екологічною відповідальністю та геополітичною пильністю. Таким чином, диверсифікація є фундаментом нової моделі міжнародного бізнесу, де стійкість та здатність до швидкої адаптації цінуються вище за короткострокову максимізацію прибутку.

Список використаних джерел:

- 1) Kharas H. The unprecedented expansion of the global middle class. Brookings. 2017. URL: <https://www.brookings.edu/articles/the-unprecedented-expansion-of-the-global-middle-class-2/>
- 2) Digital trade. OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-trade.html>
- 3) Global investment in clean energy and fossil fuels, 2015-2024. IEA: International Energy Agency. 2024. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/global-investment-in-clean-energy-and-fossil-fuels-2015-2024>
- 4) The High Cost of Global Economic Fragmentation. IMF Blog. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2023/08/28/the-high-cost-of-global-economic-fragmentation>
- 5) Ocean Freight Rates Surge: Navigating the Aftermath of Red Sea Disruptions. FreightAmigo. 2025. URL: <https://www.freightamigo.com/en/blog/logistics/ocean-freight-rates-surge-navigating-the-aftermath-of-red-sea-disruptions/>

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ

Кім В.О., здобувач PhD

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
(м. Миколаїв, Україна)*

Стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України у повоєнний період потребує переходу від застарілих галузевих моделей управління до інтегрованих систем, що базуються на засадах «блакитної» економіки. Вивчення світового досвіду дозволяє виокремити найбільш ефективні інструменти менеджменту, адаптація яких забезпечить стійкість та конкурентоспроможність морської інфраструктури.

Аналіз світової практики дозволяє виділити декілька ключових моделей управління, кожна з яких пропонує унікальний прикладний інструментарій:

Французька модель інституційної координації. Ключовим інструментом є функціонування «Генерального секретаріату з питань моря та мережі Регіональних морських рад» [1]. Особливістю є п'ятирівнева структура колегій, що забезпечує паритет між державними органами, бізнесом та громадами.

Для України це є прикладом подолання бюрократичних бар'єрів через розбудову горизонтальних зв'язків на регіональному рівні. Перенесення цього досвіду в Україні неможливе без узгодження з Державною стратегією регіонального розвитку [2]. Трансформація морегосподарського комплексу має розглядатися не як галузева реформа, а як драйвер розвитку прибережних територій та повинна базуватися на принципах резильєнтності та самодостатності територіальних громад.

Скандинавська модель Smart Specialization (Норвегія, Ісландія). Управління базується на «блакитній» синергії та економіці замкненого циклу. Наприклад, ісландський кластер «Iceland Ocean Cluster» [3] реалізує програму «100% риба», де відходи стають сировиною для медицини та дизайну.

Це демонструє, як інфраструктурний об'єкт «здатний генерувати додану вартість далеко за межами свого прямого внеску у ВВП завдяки потужним інтеграційним зв'язкам» [3]. Для Миколаївського регіону України дуже перспективною може бути імплементація моделі розумної спеціалізації, яка дозволяє виявити унікальні інноваційні ніші (як-то інтеграція традиційного суднобудування з енергетикою моря та морськими біотехнологіями) [4].

Південнокорейська модель «Океан 5.0». Базується на поєднанні тотальної цифровізації, екологічності та автономності. Впровадження стратегії «Smart Port 2030» [5] (автоматизація портів на базі 5G та ШІ для координації руху контейнеровозів). Система сама вибудовує чергу та логістику так, щоб судно проводило в порту мінімальний час) та розвиток автономного судноплавства (MASS – Maritime Autonomous Surface Ships) дозволяють південнокорейському менеджменту мінімізувати знижувати роль «людського фактору» у помилках та оптимізувати паливні витрати на 10-15%. Держава субсидує перехід на екологічно чисте паливо, створюючи цілу екосистему «зелених коридорів» між Кореєю та іншими портами світу (наприклад, США).

Для України цей досвід є вкрай важливим у контексті повоєнного відновлення, оскільки Південна Корея, як і Україна, потребує морської безпеки. Їхній досвід поєднання «військово-морського захисту» та «комерційного прориву» [6] – це саме те, що зараз потрібно нашій країні.

Канадська модель екосистемного співуправління. Впровадження концепції LOMA (великих зон інтегрованого управління) [7] перетворює місцеві громади з об'єктів на суб'єктів управління. Ці зони створені для розвитку спільного управління, окреслені таким чином, щоб питання здоров'я екосистем та економічного розвитку в їхніх межах могли бути вирішені та належним чином управлятися; сформовані на підході, заснованому на задоволенні соціально-економічних потреб людства, одночасно зберігаючи здоров'я морської екосистеми» [7]. Чотирьохетапний цикл планування (від аналізу екосистеми до спільного моніторингу) дозволяє уникнути соціальних конфліктів на ранніх стадіях розвитку інфраструктурних проєктів.

Застосування канадського досвіду залучення громад дозволить подолати соціальне відчуження. Це підтверджує нашу наукову позицію щодо необхідності створення регіональних платформ «підприємницького відкриття» [8], де громади стають активними учасниками управління морським простором.

Корпоратизована (гібридна) модель Румунії, Іспанії. Румунія є дуже актуальним прикладом для Миколаєва та Одеси, оскільки ми маємо спільний басейн Чорного моря, а порт Констанца став як основним конкурентом, так і стратегічним партнером для українських вантажопотоків. Управління морегосподарським комплексом Румунії цікаво завдяки своїй гібридній моделі: поєднанню суворого державного контролю над стратегічною інфраструктурою та гнучкої участі приватних операторів.

Досвід Румунії демонструє певним чином впровадження моделі Port Landlord, де держава зберігає право власності на землю та стратегічну інфраструктуру, тоді як приватні оператори здійснюють технологічну модернізацію терміналів [9].

Попри поширеність управлінської моделі Port Landlord, найновіші дослідження іспанських портів [10] свідчать про наявність суттєвих обмежень. Приватне інвестування в портову інфраструктуру не є універсальною панацеєю. Авторами доведено наявність ефекту спадної граничної віддачі приватного капіталу: після досягнення певного рівня інвестицій, їхній вплив на вартісну ефективність портових адміністрацій починає знижуватись. Це підкреслює, що приватні інвестиції потребують жорсткої інституційної рамки та стратегічного коригування.

Для запобігання таким ризикам, авторська стратегія розумної спеціалізації [4] пропонує фокусуватися не на кількісних показниках залученого капіталу, а на якісній трансформації ланцюгів доданої вартості.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що стратегічна трансформація морегосподарського комплексу України має базуватися на синергії трьох ключових векторів, що довели свою ефективність у світовій практиці:

Французький досвід (перехід від жорсткої вертикалі до розбудови горизонтальних зв'язків). Це передбачає створення регіональних морських рад, де влада, бізнес та громади виступають рівноправними партнерами у плануванні морського простору України.

Південнокорейський досвід (технологічна стійкість та безпека). Передбачає впровадження систем Smart Port та розвиток технологій подвійного призначення (зокрема, морських дронів). Це дозволяє забезпечити захист інфраструктури одночасно з підвищенням її комерційної привабливості.

Скандинавський досвід (розумна спеціалізація та «блакитна» синергія). Передбачає створення регіональних платформ для підприємницького відкриття. Використання цього досвіду допоможе уникнути «інвестиційних пасток», виявлених у випадку Іспанії, де надмірна концентрація капіталу без стратегічного фокусу призводила до зниження ефективності.

Вважаємо, що створення адаптивних політичних рамок на основі цих моделей дозволить перетворити морегосподарський комплекс України на рушійну силу самодостатності прибережних регіонів, де розвиток інноваційного підприємництва поєднується з гарантуванням безпеки мореплавства, інклюзивністю регіонального управління, соціально-економічним благополуччям прибережних громад, ефективним використанням ресурсів Світового океану та стійкістю до глобальних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1) Cudennec A. Integrated Ocean and Coastal Zone Management in France: Some Perspectives. *Governance of Arctic Shipping: Rethinking Risk, Human Impacts and Regulation*. 2020. 12 August. p. 301–311. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44975-9_16 (дата звернення: 02.05.2026).

2) Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

- 3) Sigfusson T., Arnason R., Morrissey K. The economic importance of the Icelandic fisheries cluster - Understanding the role of fisheries in a small economy. *Marine Policy*. 2013. Volume 39. P. 154-161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2012.10.015>
- 4) Волосяк М.В., Кім В.О. Інституціоналізація процесу підприємницького відкриття в державній регіональній політиці. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-152-160>
- 5) 2030 Port Policy and Implementation Strategy. Ministry of Oceans and Fisheries. URL: <https://www.mof.go.kr/page/en/selectPage.do?menuSeq=1590&pageSeq=1019&listUpdtDt=2026-05-11++10%3A00> (дата звернення: 02.05.2026).
- 6) Peron-Doise M. South Korea, a new key power for maritime security within the Indo-Pacific. *Fondation pour la Recherche Stratégique*. July 17, 2025. URL: <https://www.frstrategie.org/en/programs/korea-security-and-diplomacy-program/south-korea-new-key-power-maritime-security-within-indo-pacific-2025> (дата звернення: 02.05.2026).
- 7) Anderson M. R. Canada's Large Ocean Management Areas (LOMA). URL: [https://www.ices.dk/about-ICES/projects/Documents/AORAC%20Thursday%20PPT/02_Anderson_Canada%E2%80%99s%20Large%20Ocean%20Management%20Areas%20\(LOMA\).pdf](https://www.ices.dk/about-ICES/projects/Documents/AORAC%20Thursday%20PPT/02_Anderson_Canada%E2%80%99s%20Large%20Ocean%20Management%20Areas%20(LOMA).pdf) (дата звернення: 02.05.2026).
- 8) Кім В.О. Менеджмент міжсекторальної взаємодії у прибережних регіонах. *Економічний простір*. 2026. №211. С.116-122. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.116-122>
- 9) National Report on Port Management Models – Romania. Work Package 4. Activity 4.2. PP Responsible: HFIP. Prepared by RIA. On behalf of MPAC. Date: 14/11/2017. URL: https://dtp.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_public/0001/27/c1f48cc09cb9c9e2dfc80588aaa0dbd34beebcdb.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
- 10) Hidalgo-Gallego S., Núñez-Sánchez R. The effect of private investment on landlord port authorities' cost efficiency: The Spanish case. *Case Studies on Transport Policy*. 2025. Volume 20. 101474. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2025.101474>.

ПРОПОЗИЦІЯ І ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ НА РИНКУ: ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР, РИНКОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Науковий керівник: **Філіппова С.В.**,
доктор економічних наук, професор

Ущека Є.Ж., здобувач PhD
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Сучасний глобальний ринок перебуває в стані прискореної цифрової трансформації, де технологічні інновації перетворилися з додаткової переваги на базову умову виживання бізнесу. Водночас динамічний розвиток пропозицій у сфері штучного інтелекту, хмарних обчислень та автоматизованого аналізу даних змінює традиційні економічні моделі [1-6]. Це зумовлене необхідністю комплексної оцінки того, що саме пропонує сучасний технологічний ринок, який економічний потенціал закладено в цих пропозиціях та як бізнес і держава можуть ефективно конвертувати цей потенціал у реальне зростання економіки.

Сучасна пропозиція на ринку цифрових технологій характеризується відмовою від монолітних програмних продуктів на користь модульних та гнучких екосистем [1]. Ключовими ринковими сегментами виступають хмарні платформи та інфраструктура за моделями SaaS і IaaS [2-3], які дозволяють бізнесу трансформувати значні капітальні витрати на ІТ у гнучкі операційні витрати. Поряд із хмарними рішеннями активного розвитку набуває прикладний та генеративний штучний інтелект. Ринкова пропозиція тут поступово зміщується від базових аналітичних алгоритмів до автономних ШІ-агентів, здатних самостійно декомпонувати та виконувати багатокрокові бізнес-процеси. Також вагому частку ринку займають технології промислового Інтернету речей та просторових обчислень, які забезпечують безперервний зв'язок між фізичним обладнанням і віртуальними аналітичними середовищами [4-6]. За аналітичними даними Gartner [1], світові витрати на ІТ зростають на 14,2% і досягають позначки у 6,37 трл. дол. США, де головним локомотивом виступає інфраструктура для обчислень та штучного інтелекту. Згідно з дослідженнями McKinsey [2], понад 88% організацій у світі вже регулярно застосовують інструменти ШІ у своїх бізнес-процесах, що підтверджує перехід цифрових пропозицій з категорії експериментальних у категорію масових технологічних стандартів.

Стратегічний потенціал новітніх цифрових інновацій полягає в кардинальному підвищенні продуктивності праці та відкритті фундаментально нових джерел монетизації. У макроекономічному вимірі впровадження генеративного штучного інтелекту має потенціал додавати 2,6-4,4 трл. дол. США щороку до глобальної економіки. На рівні окремих суб'єктів господарювання це виражається у суттєвому зростанні показників окупності. Компанії-лідери, які здійснюють системну цифровізацію, досягають середнього показника ROI на рівні 3,70 дол. США на кожен інвестований 1 дол. США [1-2]. Впровадження предиктивної аналітики та автономних систем дозволяє кардинально оптимізувати операційні цикли, скорочуючи тривалість виконання рутинних завдань із тижнів до кількох хвилин. Крім того, застосування алгоритмів для безперервного моніторингу виробничого обладнання дозволяє знижувати незаплановані простої на 30-50%, що суттєво зменшує операційні збитки підприємств.

Окремим високопотенційним сегментом ринкової пропозиції виступає концепція цифрових двійників, що є віртуальними копіями фізичних об'єктів чи систем. За прогнозами науковців та аналітиків, обсяг глобального ринку цифрових двійників перевищить 300 млрд дол. США до початку 2030-х років [1, 2, 4-6]. Практичний потенціал даної технології реалізується через три основні напрями. По-перше, предиктивне обслуговування забезпечує проведення ремонтів за реальним станом зносу обладнання, що запобігає аварійним зупинкам. По-друге, віртуальне пусконаладження дозволяє симулювати роботу нових виробничих ліній

у цифровому середовищі ще до їхнього фізичного монтажу, що скорочує терміни запуску підприємств на 40-80%. По-третє, детальне моделювання портів, складських комплексів та транспортних коридорів дає змогу підвищувати пропускну здатність глобальних та локальних ланцюгів постачання на 15-30%.

Водночас слід зазначити існування ринкових бар'єрів, які заважають реалізації цифрових інновацій [4-6]. Незважаючи на колосальний потенціал ринкових пропозицій, лише близько 38% компаній у світі успішно виводять цифрові інновації за межі початкових пілотних проєктів. Ключовими стримуючими факторами виступають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів із належними цифровими навичками, складнощі сумісності нових хмарних рішень із застарілою інфраструктурою підприємств (legasy-системами), а також зростаючі кіберризики та виклики захисту даних.

Для економіки України пропозиція цифрових інновацій має стратегічне значення в контексті реалізації принципу Build Back Better. Створення 3D-двійників міст та об'єктів інфраструктури дозволяє здійснювати точний розрахунок кошторисів і забезпечувати високу прозорість відбудови перед міжнародними донорами. В енергетичному секторі моделювання мереж децентралізованої генерації дає змогу знизити втрати електроенергії на 10-15% та прискорити відновлення після пошкоджень. В агропромисловому комплексі цифрові двійники полів і портових терміналів дозволяють скоротити витрати ресурсів до 20% і розширити пропускну здатність експортних коридорів. Водночас вітчизняний ІТ-сектор отримує можливість трансформувати свою експортну модель, переходячи від низькомаржинального аутсорсингу до надання високотехнологічних послуг із розробки цифрових двійників (DTaaS) для світового ринку.

Відтак, сучасний ринок цифрових інновацій пропонує широкий спектр високоефективних інструментів, здатних кардинально підвищити маржинальність та гнучкість суб'єктів господарювання. Проте повноцінна реалізація закладеного потенціалу вимагає від організацій не просто системного закуповування програмного забезпечення, а глибокої перебудови внутрішніх бізнес-процесів, інвестицій у кадровий капітал та надійного кіберзахисту. Для України використання сучасних ринкових цифрових пропозицій виступає критичним важелем здійснення технологічного стрибка під час повоєнної модернізації промисловості та критичної інфраструктури.

Список використаних джерел:

- 1) Gartner Inc. (2026). Worldwide IT Spending Forecast & Strategic Technology Trends. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-04-16-gartner-says-organizations-with-successful-ai-initiatives-invest-up-to-four-times-more-in-data-and-analytics-foundations>.
- 2) McKinsey & Company. (2025). The State of AI: Adoption, Scaling and Value Capture. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- 3) World Economic Forum. (2025/2026). The Future of Jobs & Digital Economy Index. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 4) Lu, X., Li, Z., (2024). The Application of Artificial Intelligence Technology in the Digital Economy. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/101/20231546>
- 5) Філіппова, С. В., Кульчицький, О. І. (2024). Удосконалення моделі розробки інноваційних послуг із застосуванням цифрових технологій. *Економіка: реалії часу*, 3(73), 130-140. <http://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/n3.html>.
- 6) Zhavoronok, A., Filyppova, S., Tochylyna, Y., Ozarko, K., Neykov, S., & Krylov, D. (2025). The impact of artificial intelligence on the development of the digital business ecosystem. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(9), 3945-3958. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf>

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Науковий керівник: **О.І.Продіус**,
доктор економічних наук, професор

Рябуха М.І., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільності та непередбачуваності економічних процесів, що обумовлює зростання значущості управлінських рішень як ключового інструменту забезпечення ефективного функціонування підприємств та їхньої адаптації до змін зовнішнього середовища. Ускладнення соціально-економічних процесів, прискорення цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, кризові явища та зростання впливу ризиків формують нові вимоги до системи управління, в межах якої якість прийнятих рішень стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень отримали ґрунтовне висвітлення у наукових працях вітчизняних дослідників. Зокрема, у монографії за редакцією І. О. Кузнецової [1] управлінське рішення розглядається як результат складного багаторівневого процесу аналізу інформації, оцінювання можливих альтернатив та вибору найбільш доцільного варіанта дій, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Автори наголошують на необхідності впровадження сучасних технологій підтримки прийняття рішень, які забезпечують підвищення рівня їхньої обґрунтованості та ефективності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Досліджуючи проблематику ефективності управлінських рішень, О. М. Лозовський та М. А. Горшков [2] обґрунтовують залежність результативності діяльності підприємства від рівня інформаційного забезпечення, професійних компетентностей управлінського персоналу та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Науковці підкреслюють, що ефективне управлінське рішення повинно забезпечувати досягнення визначених цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів та мінімізації можливих негативних наслідків ризикових подій.

Вагомий внесок у розвиток сучасних концепцій прийняття управлінських рішень здійснили Ю. В. Богоявленська, С. В. Свірко та Д. Ю. Бережницький [3], які досліджують вплив цифровізації на систему управління інноваційними підприємствами та стартапами. Результати їхніх досліджень свідчать про те, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню гнучкості управління, скороченню тривалості процесу оброблення інформації та формуванню адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища.

У роботі М. Кравченко та В. Голюк [4] особливу увагу приділено дослідженню сутності управлінських рішень та сучасних тенденцій їх розвитку в умовах цифрової економіки. Автори акцентують увагу на необхідності трансформації традиційних моделей управління шляхом переходу до більш гнучких і адаптивних систем прийняття рішень, здатних забезпечити ефективне реагування на виклики нестабільного економічного середовища.

Методичні аспекти прийняття управлінських рішень детально розглянуто у праці О. А. Шульги [5], де процес управлінського вибору представлено як послідовність взаємопов'язаних етапів, що включають ідентифікацію проблеми, формування можливих альтернатив, оцінювання потенційних наслідків та вибір оптимального варіанта дій. При цьому автор наголошує на доцільності комплексного використання аналітичних методів, економічного моделювання та прогнозних інструментів для підвищення якості управлінських рішень.

Окремий науковий інтерес становлять дослідження І. М. Бутка [6], присвячені

розробленню моделей прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації. Науковець доводить, що використання сучасних інформаційно-аналітичних систем створює передумови для підвищення точності прогнозування та забезпечення ефективного управління складними соціально-економічними процесами. Для систематизації розглянутих підходів доцільно узагальнити основні механізми прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні механізми прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності

Механізм	Зміст механізму	Основні інструменти	Управлінський результат
Ризик-орієнтований	Систематична ідентифікація, аналіз та оцінювання загроз, здатних вплинути на діяльність підприємства	Реєстр ризиків, карта ризиків, ключові індикатори ризику, моніторинг ризикових подій	Своєчасне виявлення загроз і зменшення можливих втрат
Сценарний	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій та оцінювання їх можливих наслідків	Оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії, прогнозування, аналіз чутливості	Підвищення готовності підприємства до різних змін зовнішнього середовища
Аналітичний	Інформаційно-аналітична підтримка управлінського вибору на основі опрацювання значних масивів даних	Бізнес-аналітика, Big Data, штучний інтелект, інформаційні системи	Підвищення точності прогнозів і скорочення часу прийняття рішень
Багато-критеріальний	Порівняння альтернатив за сукупністю економічних, фінансових, організаційних і стратегічних критеріїв	Метод аналізу ієрархій, матриці рішень, експертні оцінки, інтегральні показники	Обґрунтований вибір найбільш ефективної альтернативи
Адаптивний	Постійне коригування управлінських дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища	Моніторинг показників, гнучке планування, коригування стратегічних і тактичних планів	Підвищення гнучкості та швидкості реагування підприємства
Ресурсного резервування	Формування резервів для компенсації втрат і підтримання безперервності діяльності	Фінансові, матеріальні, кадрові та організаційні резерви	Зміцнення фінансової стійкості та зниження наслідків кризових подій
Колективний	Залучення фахівців різних підрозділів до оцінювання альтернатив і прогнозування наслідків	Експертні групи, міжфункціональні команди, мозковий штурм, метод Delphi	Підвищення об'єктивності рішень і врахування різних професійних позицій

Наведені механізми не є взаємовиключними та можуть застосовуватися комплексно залежно від характеру проблеми, рівня невизначеності, доступності інформації та ресурсних можливостей підприємства. Їх інтеграція дає змогу поєднати прогнозування ризиків,

порівняння альтернатив, оперативне коригування дій і забезпечення необхідними резервами. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє збереженню стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності потребує системного поєднання аналітичних, прогнозних і адаптивних інструментів. Найбільшу результативність забезпечує інтегроване використання ризик-орієнтованого, сценарного, аналітичного, багатокритеріального, адаптивного та колективного механізмів, доповнених резервуванням ресурсів. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти загрози, обґрунтовано оцінювати альтернативи, оперативно коригувати управлінські дії та мінімізувати можливі втрати. У результаті підвищуються якість управлінського вибору, стійкість підприємства до зовнішніх шоків і його здатність забезпечувати довгостроковий розвиток у нестабільному середовищі.

Узагальнення результатів проведених досліджень свідчить про те, що в умовах зростання рівня ризику та невизначеності традиційні підходи до прийняття управлінських рішень потребують суттєвого вдосконалення, що обумовлює необхідність формування комплексних механізмів управління, здатних забезпечити оперативність, адаптивність та обґрунтованість управлінського вибору.

Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності доцільно розглядати як багатоетапний процес, що передбачає ідентифікацію проблемної ситуації, збір та систематизацію інформації, аналіз можливих альтернатив, оцінювання потенційних ризиків і наслідків кожного варіанта дій, вибір оптимального рішення та контроль результатів його реалізації. При цьому ефективність кожного етапу безпосередньо впливає на якість управлінського рішення та рівень досягнення поставлених цілей.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління в умовах невизначеності виступає ризик-орієнтований механізм прийняття рішень, який базується на систематичній ідентифікації, аналізі та оцінюванні ризиків з метою своєчасного виявлення потенційних загроз та розроблення превентивних заходів щодо їх мінімізації. Практична реалізація зазначеного механізму передбачає формування реєстру ризиків, побудову карт ризиків, визначення ключових індикаторів ризику та впровадження системи постійного моніторингу ризикових подій.

Не менш важливим є сценарний механізм прийняття рішень, який ґрунтується на моделюванні альтернативних варіантів розвитку подій та прогнозуванні можливих наслідків управлінських дій. Формування оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв дозволяє оцінити потенційний вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства та забезпечити готовність до різних варіантів розвитку ситуації.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває аналітичний механізм підтримки управлінських рішень, основу якого становить використання сучасних інформаційних технологій, систем бізнес-аналітики, інструментів Big Data та штучного інтелекту. Використання зазначених технологій забезпечує автоматизацію процесів збору, оброблення та аналізу інформації, сприяє підвищенню точності прогнозів та дозволяє суттєво скоротити час, необхідний для прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення максимальної обґрунтованості управлінського вибору доцільним є застосування механізму багатокритеріального оцінювання альтернатив, який передбачає аналіз можливих варіантів рішень за сукупністю економічних, фінансових, організаційних та стратегічних критеріїв. Використання методів аналізу ієрархій, матриць прийняття рішень, експертних оцінок та інтегральних показників ефективності дозволяє мінімізувати суб'єктивність управлінського вибору та підвищити його результативність.

З метою забезпечення гнучкості управління доцільним є впровадження адаптивного механізму прийняття рішень, який передбачає постійне коригування управлінських дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Основою його функціонування виступає система безперервного моніторингу ключових показників діяльності підприємства та оперативного коригування стратегічних і тактичних планів. Важливим елементом управління ризиками є механізм резервування ресурсів, який передбачає формування фінансових,

матеріальних та організаційних резервів для компенсації можливих втрат у разі реалізації несприятливих сценаріїв розвитку подій. Наявність резервних ресурсів сприяє підтриманню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню безперервності його функціонування навіть за умов кризових явищ. Крім того, підвищенню якості управлінських рішень сприяє використання механізму колективного прийняття рішень, який базується на залученні фахівців різних функціональних підрозділів до процесу оцінювання альтернатив та прогнозування наслідків управлінського вибору. Використання експертних методів, міжфункціональних команд та технології Delphi забезпечує врахування різних точок зору та підвищує об'єктивність прийнятих рішень.

В якості висновку, в умовах ризику та невизначеності ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від комплексного використання ризик-орієнтованого, сценарного, аналітичного, адаптивного, багатокритеріального та колективного механізмів управління. Їх інтегроване застосування забезпечує підвищення якості управлінського вибору, мінімізацію негативного впливу ризиків, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та створює необхідні передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1) Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2023. 430 с.
- 2) Лозовський О.М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
- 3) Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 83–87.
- 4) Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
- 5) Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58.
- 6) Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 42–48.

ОСНОВНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ СИТУАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Науковий керівник: **Малін О.Л.**,
доктор економічних наук, професор кафедри обліку, аналізу і аудиту

Яблонський П.Ю., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан зміна умов функціонування вітчизняних підприємств набуває непередбачуваного та форс-мажорного характеру, що унеможливорює традиційне стратегічне планування. Пристосування підприємства до цих радикальних змін перетворюється на критичну умову виживання та збереження операційної спроможності, нерозривно пов'язану з його здатністю миттєво реагувати на непрогнозовані виклики. Особливої гостроти це питання набуває для виробничих підприємств, що забезпечують не лише економічне зростання країни, а й підтримку її обороноздатності та соціальної стабільності в умовах війни.

На тлі руйнування усталених виробничих та логістичних ланцюгів технологічний чинник розвитку поступається місцем організаційній гнучкості та адаптивності. Однак у вітчизняній практиці реалізація організаційних моделей розвитку підприємства в умовах невизначеності залишається зорієнтованою переважно на інформаційне забезпечення діяльності з метою часткового зниження ризиків. Це, безумовно, є необхідним, проте в умовах екстремальної нестабільності явно недостатнім. Нагальною потребою стає формування надгнучких організаційних структур та антикризових схем управління, здатних забезпечувати швидкі структурні перебудови на основі ефективного використання обмежених економічних ресурсів. Отже, в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває визначення основних цілей розвитку виробничих підприємств та напрямів їх досягнення в рамках формування організаційно-економічного механізму їх управління, адаптованого до умов високої ситуаційної невизначеності, та відповідного методично-інструментального забезпечення.

Отже, розвиток виробничого підприємства доцільно розглядати як сукупність керованих довготривалих процесів дискретного або безперервного накопичення кількісних та якісних перетворень у його діяльності, що поліпшують загальний стан або окремі характеристики через нарощування потенціалу, адаптацію до динаміки зовнішнього середовища та внутрішню інтеграцію, підвищуючи тим самим життєздатність підприємства та його спроможність протистояти деструктивним зовнішнім впливам. В умовах високої ситуаційної невизначеності таке трактування набуває особливого значення, оскільки дозволяє виокремити як критерії класифікації розвитку дві ознаки щодо вектора розвитку, а саме наявність і кількість векторів, причину та характер змін – і дві ознаки щодо самих змін, зокрема їх комплексність та кількісні характеристики, що є принципово важливим для формування адаптивних стратегій в умовах воєнного стану [1].

При цьому організаційна структура управління виробничим підприємством являє собою комплексний механізм, покликаний надавати організаційній системі властивостей динамічного розвитку. Це стає можливим завдяки множинності принципів формування організаційних структур, що породжує варіативність їх видів. Однак традиційні ієрархічні структури та їх модифікації, що застосовувалися в Україні в довоєнні часи та наразі в інших країнах, виявилися неспроможними забезпечити своєчасну й ефективну горизонтальну координацію функціональних управлінських підсистем в умовах мінливого та швидкозмінного середовища. В контексті воєнного стану та високої ситуаційної невизначеності ця проблема набула критичного характеру, об'єктивно зумовивши необхідність пошуку принципово нових структурних рішень, адаптованих до екстремальної динаміки середовища та виробництва.

Модифікацію організаційних структур слід розглядати як реакцію підприємств на

трансформацію суспільного виробництва в процесі переходу економіки від індустріальної стадії до інформаційної, хоча для виробничих підприємств визначальним чинником у будь-яких умовах залишається технологічний вплив виробничих процесів [1]. В рамках вирішення завдань щодо визначення основних цілей розвитку виробничих підприємств та напрямків їх досягнення доцільно використовувати сукупність інструментів, що пов'язані з посиленням впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства в екстремальних умовах господарювання. Саме тому для ефективної трансформації виробничого потенціалу підприємства та одночасної адаптації його структури до нового стану, типу, масштабу, технології та номенклатури виробництва підприємству критично необхідна система програмно-цільового організаційного управління, здатна функціонувати в умовах непередбачуваних зовнішніх збурень [2].

До інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства також належить система індикаторів розвитку, застосування якої дозволяє своєчасно виявляти відхилення від нормативних значень або допустимого стану функціонування. Нормальний економічний розвиток підприємства в умовах воєнного стану слід трактувати як такий стан, при якому зберігаються базові закони суспільного виробництва, а ключові його економічні показники (прибуток, собівартість, маржинальний дохід, рентабельність, термін окупності) утримуються у встановлених допустимих межах [3].

Систему індикаторів доцільно структурувати у двох блоках відповідно до складових організаційно-економічного механізму розвитку підприємства – економічного та організаційного, оскільки відхилення в кожному з них здатні дестабілізувати заплановану траєкторію розвитку. Форма представлення індикаторів може бути варіативною, а саме у вигляді нормативних меж або еталонних значень, що забезпечують гнучкість їх застосування в умовах високої ситуаційної невизначеності.

До методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства доцільно також віднести безпосереднє управління стратегічними змінами, яке слід розуміти як структурований адаптивний процес, спрямований на розробку та впровадження змін з урахуванням технічних, економічних та ситуаційних можливостей організації в умовах воєнної нестабільності. У сучасній практиці діяльності підприємств визначились провідні методи управління змінами, що довели свою дієвість (табл. 1).

Таблиця 1 – Змістовність методів управління змінами (узагальнено на основі [4-6])

Метод	Визначення
Аутсорсинг	Свідоме відокремлення певних бізнес-процесів або окремих систем підприємства та передача повноважень щодо їх виконання стороннім виконавцям
Бенчмаркінг	Зіставлення підприємства з конкурентами за ключовими показниками та вивчення кращих бізнес-практик
Реінжиніринг	Кардинальний перегляд та перебудова окремих або усіх бізнес-процесів підприємства
Всебічне управління якістю	Формалізація бізнес-процесів та методів оцінювання їх якості для забезпечення короткострокової конкурентоспроможності та базового аудиту системи управління
Бережливе виробництво	Формування виробничої системи, орієнтованої на задоволення споживача та мінімізацію втрат упродовж усього ланцюжка створення цінності
Концепція 6 - Сигма	Побудова виробничої системи, спрямованої на зниження варіабельності бізнес-процесів

Організаційній структурі управління підприємством об'єктивно властива певна динаміка, а стратегічні зміни виступають її рушійною передумовою. Саме тому організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства в умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан та відповідних стратегічних змін повинен набувати

характерних відмінностей, а його структура – формуватися відповідно до сукупності конкретних завдань розвитку (рис. 1).

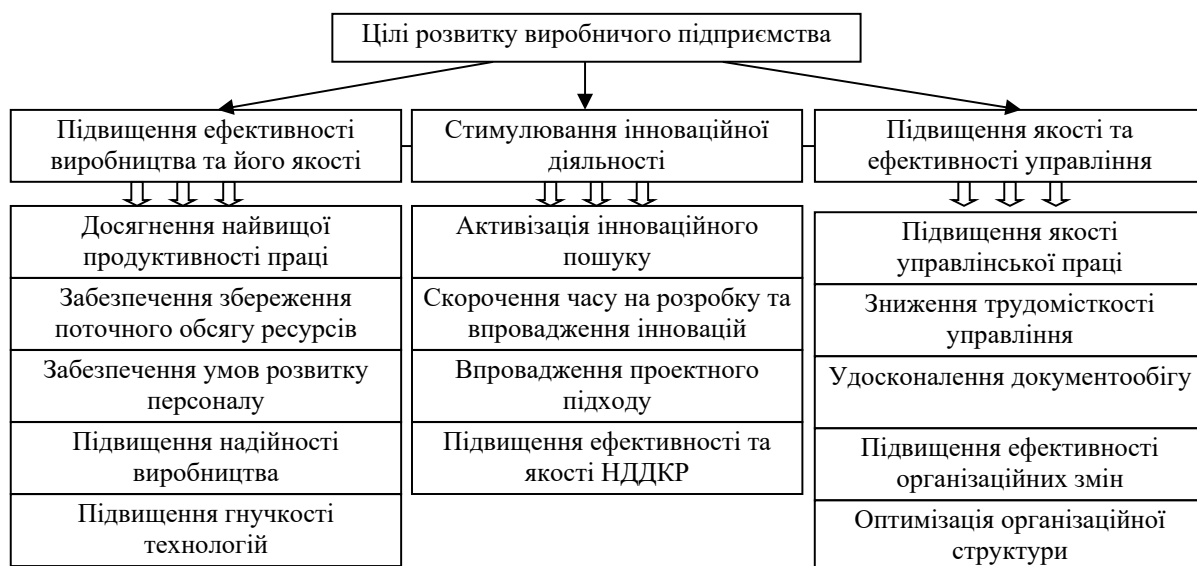


Рисунок 1 – Цілі розвитку виробничих підприємств та напрями їх досягнення
(джерело: узагальнено на основі [4,6])

Таким чином, підводячи підсумки можна відзначити, що:

- існує широкий перелік методів та інструментів, здатних посилити вплив механізму управління на розвиток виробничого підприємства;
- їх доцільно систематизувати за такими критеріями, як рівні управління розвитком, природа, універсальність та ступінь впливу;
- серед зазначених методів та інструментів особливе місце посідають: підготовка управлінського персоналу до застосування ринкових технологій управління розвитком (зокрема технологій проектного підходу до організаційного розвитку підприємства), система індикаторів розвитку, а також методи управління стратегічними змінами;
- існує нагальна потреба в обґрунтуванні методичних засад вибору методів управління організаційними змінами на вітчизняних виробничих підприємствах з урахуванням їхніх можливостей, характеру та способів впровадження стратегічних змін в умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан.

Отже, існує широкий спектр методів та інструментів, спрямованих на посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства. Їх доцільно систематизувати за такими критеріями, як рівні управління розвитком, природа, універсальність та ступінь впливу. Економічні методи являють собою сукупність способів і прийомів впливу на матеріальну зацікавленість персоналу у виробничій або управлінській діяльності через застосування товарно-грошових відносин. Організаційні методи, своєю чергою, охоплюють комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та управлінських повноважень керівництва. До ключових методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства належать: підготовка управлінського персоналу до застосування сучасних ринкових технологій управління розвитком (зокрема технологій проектного підходу до організаційного розвитку підприємства), система індикаторів розвитку підприємства, а також методи управління стратегічними змінами.

Разом із тим, актуальною залишається потреба в обґрунтуванні методичних засад вибору методів управління організаційними змінами на вітчизняних виробничих підприємствах з урахуванням їхнього стратегічного потенціалу та обраного способу впровадження змін в обставинах суттєвої невизначеності, спричиненої воєнним станом.

В умовах воєнного стану розвиток виробничих підприємств значною мірою залежить

від їхньої здатності швидко адаптуватися до змін, перебудовувати організаційні структури та оперативно перерозподіляти обмежені ресурси. Традиційні ієрархічні моделі управління не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування, тому більшого значення набувають гнучкі структури, проектний підхід і програмно-цільове управління.

Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства має поєднувати систему індикаторів, методи управління стратегічними змінами, сучасні технології організаційного розвитку та підготовку управлінського персоналу. Серед найбільш доцільних інструментів можна виділити аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, управління якістю, бережливе виробництво та концепцію «6 Сигма». Ефективність їх застосування залежить від відповідності цілям підприємства, його ресурсним можливостям, характеру ризиків і масштабу необхідних змін. Тому подальшої уваги потребує формування методичних підходів до вибору та поєднання інструментів управління розвитком виробничих підприємств в умовах високої ситуаційної невизначеності.

Важливим висновком є необхідність поєднання економічної ефективності з критеріями стійкості та безперервності діяльності. В умовах війни рішення, яке забезпечує максимальний короткостроковий прибуток, не завжди є стратегічно доцільним, якщо воно підвищує залежність від одного постачальника, регіону, ринку збуту або критичного ресурсу. Тому оцінювання управлінських альтернатив повинно охоплювати не лише фінансові результати, а й вплив на операційну стійкість, ресурсну автономність, безпеку персоналу, гнучкість виробничих процесів і здатність підприємства відновлюватися після кризових подій.

Отже, організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства в умовах високої ситуаційної невизначеності повинен мати адаптивний, комплексний і багаторівневий характер. Його основними складовими мають бути гнучка організаційна структура, програмно-цільове управління, система індикаторів розвитку, методи стратегічних змін, підготовка управлінського персоналу та механізми постійного моніторингу зовнішнього середовища. Їх узгоджене використання дозволить забезпечити швидкість реагування, раціональний розподіл обмежених ресурсів, безперервність виробництва та формування передумов для довгострокового відновлення.

Список використаних джерел:

- 1) Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 1 (43). С. 214–226.
- 2) Акулюшина М.О., Лук'янчук О.М., Гінкова А.В. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126> (дата звернення: 20.05.2026).
- 3) Некрасова Л.А., Єзерова М.О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 6 (58). С. 62–68. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).
- 4) Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 20.05.2026).
- 5) Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В., Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ*. 2022. № 1. С. 22–30. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
- 6) Погорелов Ю. С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку. *Економіка і регіон*. 2016. № 2. С. 59–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_2_11 (дата звернення: 20.05.2026).

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА АРХІТЕКТУРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Храпкіна В.В., доктор економічних наук, професор,
Шпалярєнко П.О., здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

В умовах економічної та політичної нестабільності в Україні значна кількість підприємств стикається зі зниженням ефективності господарської діяльності, що зумовлює необхідність упровадження дієвих механізмів антикризового управління. Наукові дослідження методологічних засад антикризового управління на рівні підприємства свідчать про те, що багато вчених розглядають його переважно як сукупність управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства або здійснення процедури санації. У межах такого підходу антикризове управління трактується як система форм і методів реалізації антикризових процедур щодо підприємства-боржника.

Поширення цієї концепції призвело до того, що антикризове управління нерідко ототожнюють із фінансовою реструктуризацією підприємства, зокрема із заходами фінансового оздоровлення або процедурою банкрутства. У такому випадку воно розглядається переважно в контексті внутрішньогосподарських відносин, що виникають у процесі реалізації заходів санації чи ліквідації підприємства. Подібної позиції дотримуються й інші дослідники, які визначають антикризове управління як комплекс дій, спрямованих на запобігання банкрутству підприємств, що опинилися у складному фінансовому становищі [1].

В сучасних умовах особливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками, яка є невід'ємною складовою архітектури антикризового управління підприємством. Саме своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків дозволяють підприємствам уникати кризових ситуацій, зберігати фінансову стійкість та забезпечувати стабільний розвиток. Система управління ризиками в структурі антикризового управління передбачає комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію потенційних загроз для діяльності підприємства, аналіз їх ймовірності та можливих наслідків, а також розробку ефективних механізмів реагування. Основною метою такої системи є попередження виникнення кризових явищ або зменшення їх негативного впливу на результати діяльності підприємства.

У контексті антикризового управління ризики можуть мати різноманітний характер. До основних належать фінансові, виробничі, ринкові, інвестиційні, операційні та стратегічні ризики. Фінансові ризики пов'язані з можливістю втрати платоспроможності, зниженням прибутковості або виникненням значної кредиторської заборгованості. Виробничі ризики виникають у процесі організації виробництва та можуть бути пов'язані з перебоями постачання сировини, технологічними збоями або погіршенням якості продукції. Ринкові ризики, своєю чергою, зумовлені змінами попиту, посиленням конкуренції або коливаннями цін на продукцію [2].

Таблиця 1 – Методи управління ризиками в системі антикризового менеджменту

Вид ризику	Характеристика	Методи управління
1	2	3
Фінансовий ризик	Пов'язаний із нестачею фінансових ресурсів, зниженням платоспроможності, зростанням заборгованості	Фінансове планування, реструктуризація боргів, оптимізація витрат, контроль грошових потоків
Ринковий ризик	Виникає через зміни попиту, конкуренції, цін або кон'юнктури ринку	Диверсифікація продукції, маркетингові дослідження, адаптація цінової політики

Продовження табл. 1

1	2	3
Виробничий ризик	Пов'язаний із перебоями у виробничому процесі, дефіцитом сировини або технологічними збоями	Модернізація обладнання, контроль якості, формування резервів ресурсів
Операційний ризик	Виникає через помилки в управлінні, неефективні бізнес-процеси або недоліки організації роботи	Оптимізація бізнес-процесів, автоматизація управління, підвищення кваліфікації персоналу
Інвестиційний ризик	Пов'язаний із невизначеністю результатів інвестиційних проєктів	Оцінка інвестиційної ефективності, диверсифікація інвестицій, аналіз ризиків проєктів
Стратегічний ризик	Пов'язаний із помилками у виборі стратегії розвитку підприємства	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, постійний моніторинг зовнішнього середовища
Репутаційний ризик	Виникає через втрату довіри клієнтів, партнерів або інвесторів	Формування позитивного іміджу, ефективні комунікації, контроль якості продукції

Узагальнено на підставі [1-4]

В архітектурі антикризового управління система управління ризиками виконує не лише захисну, але й стратегічну функцію. Вона дає змогу підприємству не лише реагувати на кризові явища, але й запобігати їх виникненню шляхом підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємство може своєчасно коригувати свою стратегію розвитку, оптимізувати структуру витрат, удосконалювати виробничі процеси та зміцнювати фінансову стабільність. Особливого значення набуває комплексний підхід до управління фінансовими, виробничими, ринковими, інвестиційними, операційними та стратегічними видами ризиків [3].

Отже, упровадження системи управління ризиками у процес антикризового управління дає змогу підприємствам не тільки підвищити рівень фінансової стійкості, своєчасно реагувати на можливі загрози та формувати передумови для довгострокового розвитку. Ефективне управління ризиками виступає важливим інструментом не лише подолання кризових явищ, але й забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

- 1) Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
- 2) Назаренко Я. Я., Волинець Л. М., Горобінська І. В., Луцай Ю. В. Управління підприємницькими ризиками як елемент антикризового менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18381754>
- 3) Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
- 4) Храпкіна В.В., Чучко О. П. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №1 (21). С. 42-49.

ESG CRITERIA IN ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS

Bashynska Iryna, Doctor of Economics, professor.

Voloshchuk Petro, PhD student

Odesa National Polytechnic University

(Odesa, Ukraine)

The growing importance of sustainable development is changing the logic of project management in enterprises [1]. Traditionally, projects have been evaluated primarily according to three parameters: time, cost, and scope. Although these criteria remain essential, they do not fully reflect the long-term consequences of project decisions. A project may be completed on time and within budget but simultaneously increase energy consumption, create social conflicts, generate reputational risks, or weaken the transparency of corporate governance [2]. Therefore, contemporary enterprises increasingly need to integrate environmental, social, and governance criteria into their project management systems. ESG criteria provide a structured framework for assessing how a project influences the environment, employees, local communities, business partners, and the quality of corporate decision-making. The introduction of ESG criteria should begin at the project initiation stage. Before approving a project, an enterprise should assess not only its expected financial return but also its possible impact on resource consumption, emissions, occupational safety, employment, stakeholder interests, data protection, and management transparency. Such screening helps identify projects that may create hidden environmental or social costs despite their economic attractiveness.

At the project portfolio level, ESG criteria can support the comparison of alternative initiatives. For example, two investment projects may have similar expected profitability, but one may provide higher energy efficiency, safer working conditions, and lower regulatory risk. In this case, ESG assessment makes it possible to identify the project that creates greater long-term value for the enterprise and its stakeholders. The integration of ESG criteria into project management should cover three interconnected dimensions. The environmental dimension focuses on the use of energy, water, raw materials, waste generation, emissions, pollution prevention, biodiversity, and the circular use of resources [3]. The social dimension concerns occupational health and safety, working conditions, employee development, diversity, accessibility, community relations, and respect for stakeholder rights [4]. The governance dimension includes accountability, ethical conduct, transparency, compliance, risk management, data protection, stakeholder participation, and the quality of project oversight. Table 1 demonstrates that ESG criteria should influence specific project decisions rather than remain only part of corporate reporting.

Table 1. Integration of ESG criteria into enterprise project management (based on 4; 5; 6])

ESG dimension	Main project management focus	Examples of project indicators	Influence on managerial decisions
Environmental	Efficient use of resources and reduction of negative environmental impact	Energy consumption, carbon emissions, water use, waste generation, share of recycled materials	Selection of technologies, suppliers, materials, and production methods
Social	Protection of employees and consideration of stakeholder interests	Accident frequency, employee training, job creation, stakeholder satisfaction, accessibility	Work organization, communication planning, safety measures, stakeholder engagement
Governance	Transparency, accountability, and responsible decision-making	Compliance incidents, reporting quality, audit results, data security, number of stakeholder consultations	Distribution of responsibility, risk controls, procurement procedures, monitoring and reporting

Environmental requirements affect the choice of equipment, materials, technologies, logistics solutions, and suppliers. Social criteria influence the design of workplaces, employee training, project communication, and relations with local communities. Governance criteria determine how

responsibilities are distributed, how decisions are documented, how risks are controlled, and how project results are communicated.

For each project, ESG objectives should be translated into measurable indicators. General statements concerning environmental responsibility or social value are insufficient for monitoring project performance. Indicators should be specific, comparable, and related to the expected project outcomes. For example, environmental objectives may include reducing energy consumption by a defined percentage, decreasing waste, or increasing the use of secondary materials. Social objectives may concern accident reduction, employee training, job creation, or stakeholder satisfaction. Governance indicators may include the regularity of project reporting, the number of unresolved compliance issues, or the level of supplier transparency.

ESG-oriented project management also changes the composition and responsibilities of the project team. Sustainability specialists, environmental managers, human resource professionals, compliance officers, and stakeholder representatives may need to participate in project planning and control. Such cross-functional cooperation allows the enterprise to identify risks and opportunities that may remain unnoticed by a project team focused mainly on technical and financial objectives.

Stakeholder engagement is particularly important. Employees, customers, suppliers, investors, public authorities, and local communities may evaluate project results differently. Early identification of their interests reduces the probability of conflict, delays, reputational losses, and resistance to project implementation. At the same time, stakeholder participation can improve the quality of decisions by providing additional information about environmental, operational, and social consequences. ESG criteria should also be incorporated into project procurement. The lowest purchase price does not always represent the best long-term decision. Suppliers should be assessed according to environmental standards, labour practices, ethical conduct, reliability, and transparency. Responsible procurement reduces supply-chain risks and prevents situations in which the enterprise formally improves its own ESG performance while transferring negative effects to contractors.

The final project evaluation should compare planned and actual ESG results. This enables the enterprise to determine whether the project created the expected sustainable value and to identify lessons for future initiatives. Post-project reviews should analyse not only budget deviations and delays but also resource savings, environmental effects, employee outcomes, stakeholder satisfaction, governance quality, and long-term risks.

References:

- 1) Sala, D., Bashynska, I., Pavlov, K., Pavlova, O., Halytsia, I., & Hevko, B. Comprehensive Assessment of Economic Efficiency for Energy-Saving Investments in Public Utility Enterprises: Optimizing Consumption and Sustainable Development. *Sustainability* 2024, 16, 10163. <https://doi.org/10.3390/su162310163>
- 2) Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проєктів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2. С. 11-13.
- 3) Pavlova, O., Liashenko, O., Pavlov, K., Nagara, M., Bashynska, I., Harapko, D., Vlasenko, T., & Dukhnevych, A. Beyond One-Size-Fits-All: A Flow-Based Typology of Circular Industrial Symbiosis Ecosystems and Equifinal Pathways to Environmental Performance. *Sustainability*. 2026, 18(8), 3820. <https://doi.org/10.3390/su18083820>
- 4) Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichoń D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production* 2023, 394, 136317. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136317>
- 5) Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. Аналіз світового досвіду управління ризиками кваліфікованих кадрів у повоєнний період відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 65-70.
- 6) Lewicka D., Glińska-Neweś A., Batko R., Bashynska I., Ur Rehman H. Organizational Support for the Circular Economy through Shaping Employee Green Behaviour. Edward Elgar Publishing Ltd. 2025. 250 p. ISBN 978-1035339464

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

Науковий керівник: **Цевух С.М.**,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Шалівська Д.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Державний торговельно-економічний університет
(м.Київ, Україна)

Введення воєнного стану в Україні кардинально трансформувало систему управління підприємством в цілому, так і систему управління персоналом на підприємствах усіх форм власності. Традиційні підходи до найму, мотивації, оцінки та утримання кадрів виявилися неефективними перед обличчям безпечових загроз, міграційних процесів, порушення логістичних та виробничих ланцюгів, а також тотальної економічної невизначеності [1, 6].

Наразі система управління персоналом стикається з низкою викликів, які потребують адаптації традиційних підходів до управління людськими ресурсами та впровадження нових стратегічних рішень. Найбільш критичним викликом в умовах військових дій стала необхідність забезпечення фізичної безпеки працівників. Якщо раніше HR-стратегія фокусувалася на продуктивності та корпоративній культурі, то в нових реаліях обов'язком роботодавця стала організація укриттів, контроль за повітряними тривогами, забезпечення засобами індивідуального захисту та швидке реагування на обстріли. Це спричинило появу нової ролі HR-фахівця як кризового менеджера з безпеки, що потребує перегляду посадових обов'язків та делегування повноважень.[3, 4]

Крім того, масштабним викликом стала проблема релокації бізнесу та персоналу. Багато підприємств змушені були перемістити виробничі потужності із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони країни або за кордон. Управлінське завдання ускладнювалося тим, що частина працівників виїхала за кордон, частина працівників була мобілізована до лав ЗСУ, а деякі працівники залишилися на окупованих територіях. В таких умовах ефективним шляхом адаптації стало впровадження максимально гнучких форматів зайнятості, включаючи повністю дистанційну роботу з інших країн, проектно-орієнтовану співпрацю з колишніми працівниками, а також формування «хмарних» команд, де роль географічного розташування нівелюється цифровими інструментами управління.[2]

Серед ключових викликів також слід виокремити незадовільний психологічний стан персоналу та зниження продуктивності через хронічний стрес, втому від небезпеки та інформаційне перевантаження. Воєнний стан призвів до поширення таких явищ, як синдром вигорання, тривожні розлади, ПТСР (посттравматичне стресове розлад), що безпосередньо впливає на якість роботи, рівень помилок та плинність кадрів. Традиційні корпоративні програми психологічної підтримки, що зводилися до окремих тренінгів, виявилися неефективними. Шляхом адаптації стало запровадження системної ментальної підтримки на постійній основі: доступ до психологів у межах медичного страхування, регулярні групові сесії з рефлексії, індивідуальні консультації для працівників, які пережили втрати або перебували в зоні бойових дій, а також навчання керівників навичок активного слухання та емпатичного лідерства. Крім того, змінилася сама філософія оцінки ефективності [5]. KPI, що базувалися на жорстких часових нормах, поступилися місцем результато-орієнтованому підходу, де оцінюється виконання конкретних завдань, а не кількість годин, проведених перед монітором. Це дозволило знизити внутрішню напругу та дати працівникам необхідне відчуття автономії в ситуації, яку вони не контролюють.

Окремим викликом, що часто залишається поза увагою, є трансформація системи мотивації та оплати праці. В умовах воєнної економіки багато підприємств зіткнулися з падінням доходів та прибутковості бізнесу, необхідністю оптимізації витрат та водночас проблемою утримання професійних фахівців, яких активно переманюють стабільніші компанії

або іноземні роботодавці. Деномінація традиційних нематеріальних мотиваторів – таких як перспективи кар'єрного зростання в довгостроковій перспективі або корпоративні заходи – змусила шукати нові форми стимулювання задля збереження кадрового потенціалу підприємства. Найбільш дієвим шляхом адаптації стало поєднання гнучкого соціального пакету з підвищеною увагою до прозорості фінансової звітності та обґрунтування будь-яких змін в оплаті праці. Враховуючи, що співробітники в період війни потребують передбачуваності та відносної стабільності у відносинах з роботодавцем, непередбачуваність нарахування зарплат без чіткого обґрунтування створює додатковий тиск для працівників та викликають негативну реакцію у персоналу, тому фіксоване та гарантоване на певний період базове нарахування має стати дієвим механізмом матеріального стимулювання. Крім того, ефективним виявилось запровадження «воєнних надбавок» для тих, хто працює в зонах ризику, компенсація оренди житла для переміщених співробітників, а також оплата додаткових вихідних днів для відновлення психологічної рівноваги. [8] Водночас викликом стала й оплата праці мобілізованих працівників: правові колізії щодо збереження середнього заробітку та їх подальшої реінтеграції демонструють потребу в чіткій політиці компанії, яка фіксує зобов'язання роботодавця перед захисниками.

До фундаментальних викликів також належить неналежний рівень забезпечення комунікації всередині організації. Відсутність або надлишок інформації, поширення чуток, неузгодженість дій між віддаленими підрозділами та центральним офісом може призвести до хаосу та зниження довіри до менеджменту компанії. В умовах воєнного стану традиційні канали комунікації, такі як загальні збори або корпоративна електронна пошта, виявилися надто повільними або неефективними. Шляхом адаптації стало створення багаторівневої системи оперативного інформування, що включає окремі чати в месенджерах для екстрених сповіщень, щоденні короткі дайджести станом на ранок, а також регулярні відеоконференції з можливістю ставити анонімні запитання. Ключовим нововведенням стала відмова від зайвого бюрократизму: накази про зміну графіка роботи через безпекову ситуацію мають прийматися негайно, без тривалих погоджень. Це вимагає від керівництва делегування повноважень на рівень лінійних менеджерів та HR-спеціалістів на місцях.

Також актуальним залишається виклик збереження корпоративної культури та відчуття спільності. В умовах, коли люди фізично роз'єднані евакуацією, мобілізацією або виїздом за кордон, традиційні тимбілдінги неможливі. Натомість HR-відділи почали використовувати формати онлайн-кав, рефлексивних груп підтримки, спільних благодійних проєктів на допомогу ЗСУ або постраждалим цивільним. Така діяльність дає працівникам відчуття єдності та причетності до чогось більшого, ніж бізнес-завдання, що стає потужним фактором внутрішньої мотивації.

Важливим аспектом управління персоналом в умовах воєнного стану стала трансформація процесу найму та адаптації нових співробітників. Ринок праці зазнав значних змін: з одного боку, виник дефіцит вузьких фахівців через міграцію та мобілізацію, з іншого – з'явилася велика кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують роботи. Викликом стало швидке оцінювання реальних навичок кандидатів без традиційних співбесід та тестових завдань, які можуть бути нерепрезентативними. Шляхами адаптації стали: запровадження ризик-орієнтованого підбору (де критичні позиції закриваються через рекомендації та короткострокові контракти з можливістю припинення в 24 години), активне використання асинхронних відеоінтерв'ю, а також створення «кадрового резерву мобілізованих» – домовленість з працівниками, призваними до війська, про автоматичне відновлення на посаді після демобілізації [8, 10]. Для внутрішньо переміщених осіб ефективним виявилось створення спрощених програм адаптації, що зосереджені не на корпоративних цінностях, а на наданні практичної допомоги в новому місті: орієнтація щодо пошуку житла, шкіл для дітей, медичних установ тощо. Такий підхід демонструє соціальну відповідальність бізнесу та формує лояльність працівників на довгострокову перспективу.

Нарешті, стратегічним викликом є прогнозування та планування персоналу в умовах високої невизначеності. Довгострокові HR-стратегії на 3-5 років втратили сенс. Натомість підприємства переходять до сценарного планування та ковзного бюджетування з горизонтом 1-

3 місяці [7]. Це вимагає від HR-менеджерів нових компетенцій у сфері аналітики: вміння працювати з ймовірнісними моделями плинності, оцінювати вплив мобілізаційних ризиків на ключові позиції, а також розраховувати оптимальний баланс між основним штатом та зовнішніми підрядниками. Деякі компанії успішно використовують модель «базове ядро + гнучка периферія», де невелика кількість незамінних працівників має повний соціальний захист, а решта завдань виконується через аутстафінг або разові контракти. Така модель дозволяє швидко масштабувати або скорочувати чисельність персоналу без значних юридичних та фінансових наслідків. [9]

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління персоналом в умовах воєнного стану трансформувалося з функціонального забезпечення бізнес-процесів у повноцінну кризову діяльність, де на першому місці стоять безпека, психологічна стійкість та збереження соціального капіталу. Підприємства, які успішно пройшли цей період, отримали безцінний досвід антикризового HR-менеджменту, зокрема опанували роботу з розподіленими командами, гнучкі мотиваційні схеми, оперативні комунікації та психосоціальну підтримку. Водночас ключовим висновком є те, що адаптація до воєнних реалій неможлива без системного перегляду самої філософії лідерства: замість жорсткого контролю та довгострокового планування переможну стратегію демонструють емпатія, децентралізація прийняття рішень та орієнтація на збереження життя і здоров'я працівників як найвищої цінності. Подальший розвиток HR-практик має будуватися на інтеграції воєнного досвіду в посткризове відновлення: гнучкі графіки, ментальна підтримка, реінтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб повинні стати не тимчасовими заходами, а перманентними стандартами сучасного управління персоналом. Отже, попри руйнівний вплив війни, вона стала каталізатором для формування більш гуманної, адаптивної та відповідальної моделі HR-менеджменту, яка має значний потенціал для імплементації у мирному майбутньому України.

Список використаних джерел:

- 1) Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. С. 56–62.
- 2) Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.
- 3) Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний. *Економічний розвиток*. 2024. № 1. С. 107–111.
- 4) Андрієнко С. С. Психологічна підготовка та підтримка співробітників правоохоронних органів в умовах гібридної війни. *Економіка, менеджмент та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 103–108.
- 5) Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
- 6) Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11– С. 145–151.
- 7) Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
- 8) Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 26. С. 89-92.
- 9) Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
- 10) Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 7.
ДОСЛІДЖЕННЯ, ГРАНТИ ТА ПРОЄКТИ**

**SECTION 7.
RESEARCH, GRANTS, AND PROJECTS**

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University
Odesa, Ukraine**

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Антошук В.М., кандидат економічних наук, старший викладач
Кофова С.Д., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах воєнного стану діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, ризиків та постійних змін. Порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення, нестабільність ринків і загрози безпеці змушують бізнес функціонувати в умовах постійної кризи. У таких обставинах антикризовий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення не лише виживання, а й подальшого розвитку підприємства. Він дозволяє оперативно реагувати на виклики, мінімізувати втрати та знаходити нові шляхи адаптації до складного середовища [1-2].

Антикризовий менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління, що включає моделі, механізми та інструменти реагування на кризові явища. Його основною метою є збереження стабільності підприємства, підтримка його функціонування та створення умов для відновлення і розвитку. Важливою особливістю сучасного антикризового управління є його безперервний характер: підприємства повинні не лише реагувати на кризу, а й постійно прогнозувати можливі ризики та готуватися до них заздалегідь.

У цьому контексті особливого значення набувають моделі антикризового менеджменту. Найбільш поширеними є реактивна, адаптивна та проактивна моделі. Реактивна модель передбачає реагування на вже існуючі проблеми, коли підприємство змушене швидко усувати негативні наслідки кризових ситуацій. Такий підхід часто використовується в умовах гострої нестабільності, однак він не забезпечує довгострокової стійкості. Адаптивна модель орієнтована на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом трансформації бізнес-процесів, структури управління та стратегій розвитку. Найбільш ефективною в умовах війни є проактивна модель, яка базується на передбаченні ризиків, формуванні резервів та розробці сценаріїв дій у кризових ситуаціях. Саме вона дозволяє підприємствам діяти на випередження та зменшувати вплив негативних факторів.

Механізми антикризового менеджменту охоплюють систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємства. Одним із ключових механізмів є фінансова стабілізація, яка передбачає оптимізацію витрат, управління грошовими потоками та пошук додаткових джерел фінансування. У воєнних умовах підприємства часто змушені скорочувати неперіоритетні витрати, переглядати інвестиційні програми та впроваджувати більш ефективні фінансові інструменти.

Не менш важливим є механізм диверсифікації діяльності, який дозволяє зменшити залежність від одного ринку чи виду продукції. Наприклад, підприємства можуть освоювати нові напрямки діяльності, виходити на інші ринки або змінювати асортимент продукції відповідно до нових потреб споживачів. Це особливо актуально в умовах війни, коли традиційні ринки можуть бути втрачені або суттєво обмежені.

Суттєву роль відіграє механізм релокації бізнесу, який передбачає переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони. Такий підхід дозволяє зберегти виробництво, робочі місця та забезпечити безперервність діяльності підприємства. Водночас важливим є механізм цифровізації, що забезпечує переведення бізнес-процесів у онлайн-середовище, автоматизацію управління та покращення взаємодії з клієнтами.

Інструменти антикризового менеджменту є практичними засобами реалізації зазначених механізмів. До них належать фінансове планування, бюджетування, антикризове прогнозування, управління ризиками та стратегічний аналіз. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам більш точно оцінювати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та зменшувати невизначеність [3].

Особливе значення в сучасних умовах мають цифрові інструменти, такі як системи управління ресурсами підприємства (ERP), аналітичні платформи та онлайн-сервіси. Вони дозволяють швидко обробляти інформацію, контролювати процеси та підвищувати ефективність управління. Крім того, важливу роль відіграють комунікаційні інструменти, що забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, партнерами та клієнтами навіть у складних умовах.

Варто підкреслити, що значну роль у забезпеченні ефективності антикризового менеджменту відіграє людський фактор. Персонал є основним ресурсом підприємства, тому його мотивація, професійний розвиток та психологічна підтримка є критично важливими. У воєнних умовах керівництво повинно створювати безпечні умови праці, підтримувати командний дух та забезпечувати ефективну комунікацію. Формування антикризової культури, коли кожен працівник усвідомлює свою роль у подоланні кризових ситуацій, значно підвищує стійкість підприємства.

Окремої уваги потребує стратегічний аспект антикризового управління. Підприємства повинні не лише вирішувати поточні проблеми, а й формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням нових реалій. Це передбачає пошук нових ринкових можливостей, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо поєднувати антикризові заходи з елементами стратегічного планування, що дозволяє забезпечити стабільність та розвиток у майбутньому.

Важливе значення для стабільної роботи підприємств у кризових умовах має взаємодія бізнесу з державними структурами та міжнародними інституціями. Надання податкових послаблень, фінансової підтримки, грантових програм і професійних консультацій допомагає підприємствам зберігати діяльність та адаптуватися до нових економічних викликів. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами створює можливості для залучення іноземних інвестицій, освоєння нових ринків та використання інноваційних технологічних рішень.

У період воєнного стану особливої ваги набуває соціальна роль бізнесу. Багато компаній долучаються до підтримки працівників, місцевих громад і волонтерських проєктів, що позитивно впливає на їхній імідж та рівень суспільної довіри. Саме довіра споживачів і партнерів сьогодні стає одним із чинників довгострокової стабільності підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану є складною та багатогранною системою, яка поєднує різні моделі, механізми та інструменти управління. Його ефективність залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні підходи до управління. Підприємства, які впроваджують проактивні моделі, оптимізують ресурси, використовують цифрові технології та підтримують свій персонал, мають значно більше шансів не лише подолати кризу, а й забезпечити свій подальший розвиток.

Список використаних джерел:

- 1) Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 01.05.2026).
- 2) Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 01.05.2026).
- 3) Продіус О.І., Гижиця М.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 34. С. 167-173. <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-24> (дата звернення: 01.05.2026).

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES IN SMEs

Research Supervisor: **Niekrasova Liubov**,
Doctor of Economics, professor

Bashynskyi Ihor, PhD student
Odesa National Polytechnic University
(Odesa, Ukraine)

Small and medium-sized enterprises are important contributors to employment, innovation, and regional economic development [1]. At the same time, they often operate under conditions of limited financial resources, shortages of qualified employees, insufficient technological infrastructure, and high sensitivity to market changes. These limitations make business process optimization especially important for SMEs.

Artificial intelligence and digital technologies create new opportunities to improve productivity, reduce costs, accelerate decision-making, and increase customer satisfaction [2; 3]. Cloud platforms, customer relationship management systems, business intelligence tools, robotic process automation, predictive analytics, and artificial intelligence applications are becoming increasingly accessible to smaller companies. Their use allows SMEs to automate routine activities, improve information exchange, and make better use of available resources.

The purpose of this study is to identify the main directions for applying artificial intelligence and digital technologies to optimize business processes in SMEs and to determine the conditions necessary for their effective implementation.

Business process optimization involves improving the sequence, duration, cost, quality, and coordination of activities within an enterprise. In SMEs, many processes are insufficiently formalized and depend heavily on individual employees or the owner. Such flexibility may support quick decisions, but it may also cause duplication of tasks, delays, errors, and weak control over information. Artificial intelligence supports business process optimization by analysing large volumes of data, identifying patterns, forecasting future events, and generating recommendations. Digital technologies, in turn, ensure faster information processing, standardization of operations, and better coordination between departments.

The main areas of application are presented in Table 1.

Table 1. Artificial intelligence and digital technologies in SME business processes (based on 4; 5; 6])

Business process	Digital and AI tools	Expected result
Marketing and sales	Customer analytics, chatbots, recommendation systems	Better segmentation, personalized offers, higher sales
Customer service	CRM systems, virtual assistants, automated request processing	Faster response, improved service quality
Finance and accounting	Cloud accounting, automated document recognition	Fewer errors, faster reporting, better financial control
Procurement and inventory	Demand forecasting, inventory management systems	Lower storage costs, fewer shortages
Production and operations	IoT monitoring, workflow automation, predictive maintenance	Reduced downtime, higher productivity
Human resource management	Recruitment tools, training platforms, workforce analytics	Faster recruitment, improved skills planning
Management	Digital dashboards, predictive analytics	Better decisions and earlier risk identification

Digital technologies are particularly useful in procurement and inventory management. Predictive analytics helps estimate future demand and determine optimal stock levels. For SMEs, this is important because excessive inventory ties up limited financial resources, while insufficient stock may lead to lost sales or production delays.

Manufacturing SMEs can use sensors and Internet of Things technologies to monitor equipment conditions, energy consumption, and production parameters. Predictive maintenance makes it possible to identify signs of equipment failure before breakdowns occur. This reduces unplanned downtime and maintenance costs.

Artificial intelligence also supports human resource management. Digital recruitment systems can accelerate candidate screening, while learning platforms help identify skills gaps and provide targeted training. Workforce analytics can support workload planning and employee development. However, decisions concerning recruitment, promotion, or dismissal should remain under human supervision.

Despite the advantages, the implementation of digital technologies in SMEs involves several barriers. The first is limited financing. Even relatively affordable cloud solutions require expenditure on software, integration, training, and technical support. Therefore, digital transformation should begin with processes where the expected benefits are clear and measurable. The second barrier is insufficient digital competence. Employees may lack experience in using analytical tools or automated systems. Without proper training, new technologies may not generate the expected results. For this reason, investment in employee skills should be an integral part of digital transformation. Another important problem is data quality. Artificial intelligence requires accurate, complete, and structured information. If data are fragmented, duplicated, or outdated, analytical results may be unreliable. SMEs should therefore establish basic rules for collecting, storing, updating, and protecting business data. Cybersecurity is also a critical issue [7]. The use of cloud systems, digital payments, and online customer databases increases exposure to cyber threats. Enterprises should introduce access control, regular data backups, employee training, and clear procedures for responding to security incidents.

The implementation of artificial intelligence should be gradual. First, the enterprise should identify business processes with the greatest losses, delays, or customer complaints. Second, it should select a limited number of digital tools and test them within pilot projects. Third, the results should be evaluated according to clear indicators, such as cost reduction, process duration, error frequency, productivity, or customer satisfaction. The greatest effect is achieved when digital technologies complement human knowledge, experience, and creativity. Routine tasks may be automated, while employees focus on communication, problem-solving, innovation, and strategic decisions.

Artificial intelligence and digital technologies provide SMEs with practical opportunities to optimize business processes, reduce operating costs, improve decision-making, and strengthen competitiveness. Their greatest potential is associated with the automation of routine operations, customer and demand analytics, inventory management, predictive maintenance, financial control, and workforce planning. At the same time, the effectiveness of digital transformation depends not only on the availability of technologies but also on the quality of business data, employee competences, cybersecurity, and the consistency of implementation.

For SMEs, the most appropriate approach is gradual digitalization, beginning with processes that generate the highest losses, delays, or customer dissatisfaction. Pilot implementation, measurable performance indicators, and continuous evaluation reduce financial and organizational risks. Artificial intelligence should complement rather than replace human expertise, especially in decisions concerning personnel, customers, and strategic development. Under these conditions, digital technologies can become an important instrument for improving the efficiency, adaptability, and long-term resilience of SMEs.

Further research could focus on comparing the effectiveness of specific AI tools across different SME sectors, assessing the economic return on digital investments, and identifying the most suitable indicators for measuring business process optimization. It would also be useful to examine the influence of company size, digital maturity, management competence, and employee resistance on implementation outcomes. Additional attention should be paid to cybersecurity risks, ethical issues, data protection, and the conditions under which AI-based decisions require mandatory human

oversight. A separate promising direction is the development of practical digital transformation models adapted to the financial and organizational constraints of SMEs.

The practical value of digital transformation for SMEs lies in its ability to compensate for limited resources through more efficient allocation of time, labour, finance, and information. However, technology implementation should be aligned with the enterprise's strategic priorities and actual operational needs. The introduction of digital tools without prior process analysis may increase complexity rather than improve performance.

An important condition for success is managerial readiness to redesign existing workflows, define responsibility for digital initiatives, and involve employees in the transformation process. This reduces resistance to change and supports the integration of new tools into daily operations. Cooperation with technology providers, business associations, educational institutions, and public support programmes may also help SMEs overcome financial and competence barriers.

Therefore, the digital transformation of SMEs should be viewed as a continuous organizational process rather than a one-time technological upgrade. Its effectiveness depends on regular monitoring, improvement of data quality, employee training, and adjustment of digital solutions in response to changing business conditions. A balanced combination of artificial intelligence, digital infrastructure, and human expertise can strengthen the capacity of SMEs to innovate, respond to risks, and maintain sustainable growth.

However, successful digital transformation requires clear objectives, reliable data, employee competences, cybersecurity measures, gradual implementation, and continuous evaluation. Under these conditions, artificial intelligence can become an important instrument for increasing the efficiency, competitiveness, and resilience of SMEs.

References:

- 1) Gherghina ȘC, Botezatu MA, Hosszu A, Simionescu LN. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. Sustainability. 2020; 12(1):347. <https://doi.org/10.3390/su12010347>
- 2) Башинська І., & Башинський І. (2024). The Impact of AI on the Smartization of Enterprises. Смарт-економіка, підприємництво та безпека, 2(2), 17–25. [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(02\).2](https://doi.org/10.60022/sis.2.(02).2)
- 3) Bashynska I., Prokopenko O., Sala D. Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2023. 27 (3), P. 39-45. <https://doi.org/10.19192/wsfip.sj3.2023.5>
- 4) Le Dinh T, Vu M-C, Tran GTC. Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Functions Through Technologies and Applications. Information. 2025; 16(5):415. <https://doi.org/10.3390/info16050415>
- 5) Bashynska, I., Niekrasova, L., Bovnegra, L., Bashynskyi, I., Pavićević, N. (2026). Innovative Approaches to Smart Management in SMEs: Pathways to Sustainable Competitive Advantage. In: Moldovan, L., Gligor, A. (eds) Proceedings of the 19th International Conference Inter-Eng 2025 Interdisciplinarity in Engineering Held During 3–4 October 2025. Inter-ENG 2025. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1813. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-18878-6_37
- 6) Arroyabe, M. F., Arranz, C. F. A., Fernandez de Arroyabe, I., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs: A study of digital capabilities, innovation, and external environment. Technology in Society, 79, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
- 7) Bashynska I., Prokopenko O. Mitigating Cyber Risks in AI-Driven Circular Economy Implementations. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2024. 28 (4), P. 65-71. <https://doi.org/10.19192/wsfip.sj4.2024.10>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ІНСТРУМЕНТІВ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ізотова М.С., здобувач PhD

*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується одночасним впливом процесів цифрової трансформації, глобалізації ринків, посилення конкуренції та зростання значення концепції сталого розвитку. За таких умов суттєво змінюються підходи до формування системи управління організаціями. Традиційна модель менеджменту, орієнтована переважно на забезпечення фінансової результативності та операційної ефективності, поступово трансформується у складну інтегровану систему, що враховує економічні, екологічні, соціальні та інституційні аспекти функціонування організації. Одним із ключових чинників цієї трансформації виступають ESG-інструменти, які забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку у довгострокове та поточне управління організацією.

Формування ESG-концепції є результатом еволюції управлінської думки та зміни критеріїв оцінювання ефективності діяльності організацій. У межах класичних підходів до менеджменту основна увага приділялася оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та досягненню економічного результату. Проте сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням екологічних та соціальних викликів, а також підвищенням вимог до прозорості корпоративного управління. У зв'язку з цим ефективність управління починає визначатися не лише фінансовими показниками, а й здатністю організації забезпечувати довгострокову стійкість, адаптивність та відповідальність перед суспільством [1].

Концепція ESG охоплює три взаємопов'язані складові: екологічну (Environmental), соціальну (Social) та управлінську (Governance). Її сутність полягає у включенні екологічних, соціальних та етичних критеріїв у процеси прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних інструментів менеджменту, ESG-підхід орієнтований не лише на короткострокову економічну ефективність, а й на забезпечення довгострокового розвитку організації з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів. Саме тому ESG-інструменти дедалі частіше розглядаються не як допоміжний елемент корпоративної соціальної відповідальності, а як структуроутворюючий компонент сучасної системи управління організацією [1].

Трансформація системи управління організацією під впливом ESG-інструментів проявляється насамперед у зміні логіки стратегічного управління. Якщо традиційна модель була орієнтована на максимізацію прибутку та підтримання конкурентних позицій, то сучасний підхід передбачає поєднання економічних цілей із соціальною та екологічною відповідальністю. У результаті стратегічне управління набуває багатовимірного характеру, а система цілей організації розширюється за рахунок критеріїв сталого розвитку, соціальної стабільності та екологічної безпеки.

Екологічна складова ESG-інструментарію спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності організації на навколишнє середовище та забезпечення раціонального використання ресурсів. У сучасних умовах екологічна відповідальність стає важливим фактором формування конкурентних переваг, оскільки саме екологічні ризики дедалі більше впливають на інвестиційну привабливість та репутацію організацій. У межах цього напрямку використовуються системи екологічного менеджменту, інструменти моніторингу ресурсоспоживання, оцінювання вуглецевого сліду, екологічний аудит та технології енергоефективності. Їх застосування сприяє не лише зниженню екологічних ризиків, а й підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат [2].

Соціальна складова ESG-підходу орієнтована на розвиток людського капіталу, забезпечення безпечних умов праці, підтримання соціальної відповідальності та формування ефективної системи взаємодії із зацікавленими сторонами. У сучасному середовищі саме

рівень довіри персоналу, партнерів і суспільства значною мірою визначає інституційну стійкість організації та її здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Це обумовлює поширення інструментів розвитку персоналу, механізмів підтримання корпоративної культури, програм соціальної підтримки та систем комунікації зі стейкхолдерами.

Управлінська складова ESG-концепції пов'язана із забезпеченням прозорості прийняття рішень, дотриманням етичних стандартів, формуванням ефективної системи корпоративного контролю та мінімізацією управлінських ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми нефінансової звітності, антикорупційні політики, системи внутрішнього аудиту та інструменти оцінювання ефективності корпоративного управління. Саме якість управлінської системи визначає здатність організації інтегрувати екологічні та соціальні пріоритети у загальну стратегію розвитку.

Особливого значення ESG-інструменти набувають у контексті цифровізації управлінських процесів. Цифрова трансформація змінює не лише технологічні механізми функціонування організацій, а й саму логіку управління. Використання цифрових платформ, аналітичних систем, технологій обробки великих масивів даних та елементів штучного інтелекту забезпечує можливість оперативного моніторингу ESG-показників, автоматизації нефінансової звітності та підвищення рівня інформаційної прозорості. У результаті цифрові технології стають інтеграційною основою сучасної системи ESG-менеджменту.

Взаємозв'язок цифровізації та ESG-управління проявляється у переході від евристичного до аналітичного управління. Системи автоматизованого збору та аналізу інформації дозволяють організаціям здійснювати постійний моніторинг екологічних, соціальних та управлінських показників у режимі реального часу. Це підвищує точність оцінювання результативності, забезпечує оперативність прийняття рішень та створює передумови для більш ефективного прогнозування ризиків і сценаріїв розвитку.

Подальший розвиток ESG-підходів обумовлює необхідність їх інтеграції у всі рівні управлінської системи. ESG-інструменти дедалі активніше використовуються у процесах стратегічного планування, оцінювання інвестиційної привабливості, управління ризиками, формування корпоративної культури та забезпечення інституційної стійкості організації. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментарного використання ESG-практик до формування цілісної інтегрованої системи управління організації [3].

Однією з ключових причин посилення ролі ESG-інструментів є зростання глобальних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Кліматичні зміни, енергетичні кризи, посилення регуляторних вимог, цифрові трансформації та соціальні виклики суттєво змінюють умови функціонування сучасних організацій. За таких обставин традиційні критерії оцінювання ефективності управління виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують довгострокових екологічних та соціальних наслідків управлінських рішень. Саме ESG-інструменти дозволяють сформувати більш комплексний підхід до управління, орієнтований не лише на короткостроковий фінансовий результат, а й на забезпечення стійкості організації у перспективі.

У сучасному менеджменті важливого значення набуває інтеграція ESG-показників у систему оцінювання результативності діяльності організації. Традиційні фінансові індикатори поступово доповнюються нефінансовими критеріями, що характеризують рівень екологічної відповідальності, соціальної стабільності та якості корпоративного управління. У результаті формується багатовимірна система оцінювання ефективності, яка дозволяє враховувати не лише економічні результати діяльності, а й вплив організації на суспільство та навколишнє середовище. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує можливість більш об'єктивного аналізу довгострокових перспектив розвитку.

Важливою особливістю ESG-інструментів є їх міждфункціональний характер. Вони охоплюють практично всі ключові сфери діяльності організації: стратегічне управління, фінанси, управління персоналом, маркетинг, ризик-менеджмент, комунікації та інноваційну діяльність. Це означає, що ESG-підходи не можуть функціонувати ізольовано в межах окремого структурного підрозділу, а потребують інтеграції у всі рівні управління. Саме тому ефективність ESG-менеджменту значною мірою залежить від рівня координації між різними

елементами організаційної системи та здатності керівництва забезпечити єдину стратегічну логіку розвитку.

Суттєвий вплив на розвиток ESG-управління справляють міжнародні стандарти та глобальні ініціативи у сфері сталого розвитку. Організації дедалі активніше орієнтуються на принципи Глобального договору ООН, стандарти GRI, концепцію Sustainable Development Goals (SDGs), а також міжнародні вимоги щодо нефінансової звітності. Використання таких стандартів сприяє уніфікації підходів до оцінювання ESG-показників, підвищує рівень порівнюваності даних та забезпечує інтеграцію організацій у міжнародний економічний простір. У результаті ESG-інструменти поступово стають не лише елементом внутрішньої системи управління, а й важливим чинником формування репутації організації на глобальному рівні.

Особливого значення ESG-інструменти набувають у процесі управління ризиками. У сучасних умовах організації стикаються не лише з фінансовими ризиками, а й із ризиками екологічного, соціального та репутаційного характеру. Недотримання екологічних стандартів, конфлікти із зацікавленими сторонами, низький рівень корпоративної етики або непрозорість управлінських процесів можуть призводити до суттєвих економічних втрат і погіршення конкурентних позицій. ESG-інструменти дозволяють своєчасно ідентифікувати такі ризики, оцінювати їх потенційний вплив та формувати механізми запобігання негативним наслідкам.

У контексті цифрової трансформації суттєво змінюються механізми реалізації ESG-підходів. Використання цифрових платформ, систем автоматизованого збору даних та аналітичних технологій забезпечує можливість постійного моніторингу ESG-показників у режимі реального часу. Це дозволяє підвищити точність оцінювання результативності, оперативність прийняття рішень та рівень інформаційної прозорості. Крім того, цифрові технології сприяють автоматизації нефінансової звітності та інтеграції ESG-критеріїв у загальну систему корпоративного управління.

Не менш важливою є роль ESG-інструментів у формуванні організаційної культури. У сучасних умовах саме корпоративні цінності, рівень соціальної відповідальності та етичні стандарти дедалі частіше визначають здатність організації залучати висококваліфікований персонал, підтримувати довіру партнерів та забезпечувати стабільність розвитку. ESG-підходи сприяють формуванню культури відкритості, відповідальності та довгострокового мислення, що стає важливим фактором підвищення інституційної стійкості організації.

Таким чином, ESG-інструменти поступово трансформуються із допоміжного елемента нефінансового управління у стратегічний компонент сучасної системи менеджменту. Їх значення полягає не лише у забезпеченні відповідності організації міжнародним стандартам сталого розвитку, а й у формуванні нової управлінської парадигми, орієнтованої на довгострокову стійкість, адаптивність та збалансованість економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку. У сучасних умовах саме інтеграція ESG-інструментів у систему стратегічного та операційного управління стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування організації в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1) Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. ESG-критерії в системі стратегічного контролінгу бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 28–33. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.028.

2) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>.

3) Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Продіус Ю.І., кандидат економічних наук, доцент
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Стратегічні та інноваційні трансформації, що відбуваються в глобальному економічному середовищі, поступово нівелюють ефективність класичної лінійно-функціональної моделі управління, яка тривалий час ґрунтувалася на принципах жорсткої ієрархії, централізованого прийняття рішень, формалізованого розподілу повноважень та відносної стабільності зовнішнього середовища. У сучасних умовах менеджмент перестає виконувати виключно функцію статичного адміністрування та контролю, трансформуючись у складний динамічний процес безперервної адаптації організації до високого рівня невизначеності, технологічних змін і кризових викликів. Така трансформація зумовлюється не лише глобалізаційними процесами та поглибленням міжнародної конкуренції, але й безпрецедентними темпами розвитку цифрових технологій, які радикально змінюють характер функціонування підприємств, структуру бізнес-процесів і принципи управління людським капіталом [1].

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується синергетичним поєднанням макроекономічної нестабільності та процесів Четвертої промислової революції (Industry 4.0), що супроводжується активним впровадженням генеративного штучного інтелекту, технологій великих даних, хмарних обчислень, автоматизації бізнес-процесів та цифрових платформ управління. Вказані технологічні зміни суттєво трансформують функціонал менеджменту, оскільки традиційні підходи до стратегічного планування, організації праці, мотивації персоналу та контролю результативності втрачають здатність забезпечувати ефективне функціонування організацій у середовищі, що характеризується високою швидкістю змін та непередбачуваністю економічних процесів. За таких умов ключовою компетенцією сучасного менеджменту стає не стільки здатність підтримувати стабільність, скільки вміння оперативно адаптувати організацію до нових викликів, забезпечуючи її стратегічну гнучкість, інноваційну спроможність та довгострокову життєздатність.

Для українських підприємств зазначені виклики набули особливо критичного характеру внаслідок тривалого функціонування економіки в умовах воєнного стану, що супроводжується масштабними ризиками для бізнесу, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергетичних ресурсів, руйнуванням інфраструктури та вимушеною релокацією виробничих потужностей і персоналу. У таких умовах менеджмент змушений вирішувати не лише завдання технологічної модернізації чи підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечувати збереження людського капіталу, підтримання безперервності операційної діяльності та адаптацію бізнес-моделей до екстремального рівня зовнішньої невизначеності. Саме тому класична управлінська парадигма, сформована на основі раціоналістичного підходу та довгострокового прогнозування, вступає у суперечність із сучасними потребами ринку, що зумовлює необхідність переосмислення базових функцій менеджменту в контексті стратегічного та інноваційного розвитку [2].

Найбільш суттєві трансформації відбуваються у сфері стратегічного планування, яке поступово відходить від традиційної моделі довгострокового прогнозування, заснованого на екстраполяції минулих тенденцій, та переходить до концепції сценарного управління й динамічного прогнозування. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища організації більше не можуть орієнтуватися на єдиний стратегічний план розвитку, оскільки навіть короткострокові прогнози характеризуються низьким рівнем достовірності. У зв'язку з цим сучасний менеджмент формує систему альтернативних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, воєнних

ризиків, перебоїв у логістиці чи енергозабезпеченні. Важливого значення набуває використання предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту та Big Data, які забезпечують можливість обробки значних масивів інформації у режимі реального часу та дозволяють прогнозувати потенційні загрози або зміни поведінки споживачів. У результаті стратегічне планування трансформується із жорстко регламентованої процедури у безперервний процес коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [3].

Одночасно відбувається глибока трансформація функції організації, яка все більше орієнтується на принципи децентралізації, мережевої взаємодії та формування адаптивних структур управління. Традиційні ієрархічні системи, що характеризуються багаторівневою вертикаллю підпорядкування та високим рівнем бюрократизації, в умовах стратегічної нестабільності втрачають ефективність, оскільки суттєво уповільнюють процес прийняття рішень та знижують здатність організації до інноваційного розвитку. Сучасні підприємства дедалі частіше переходять до використання крос-функціональних команд, Agile-підходів, матричних структур та автономних операційних одиниць, що забезпечують швидку адаптацію до змін і дозволяють делегувати значну частину управлінських повноважень безпосередньо на рівень виконавців. Паралельно відбувається формування мережевих екосистем, у межах яких компанії взаємодіють із зовнішніми партнерами, стартапами, науковими установами та фрилансерами через цифрові платформи. В умовах воєнного стану функція організації також охоплює питання релокації виробничих потужностей, забезпечення кібербезпеки, створення енергонезалежної інфраструктури та підтримання безперервності комунікацій навіть за умов втрати централізованого зв'язку чи електропостачання [4].

Суттєвих змін зазнає і функція мотивації, яка поступово трансформується з механізму зовнішнього стимулювання працівників у систему формування внутрішньої мотивації, орієнтованої на самоактуалізацію, професійний розвиток та психологічну безпеку персоналу. У сучасних умовах традиційні моделі матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня залученості працівників, особливо в умовах гібридної або дистанційної зайнятості, коли взаємодія між менеджментом і персоналом здійснюється переважно через цифрові комунікаційні платформи. Особливого значення набуває створення організаційного середовища, яке забезпечує фізичну та психологічну безпеку працівників, підтримує їх емоційну стійкість і сприяє професійному розвитку. У зв'язку зі стрімким скороченням життєвого циклу професійних компетенцій можливість безперервного навчання, доступ до корпоративних освітніх платформ та розвиток цифрових навичок стають одним із ключових факторів мотивації персоналу. Водночас важливу роль починають відігравати нематеріальні стимули, пов'язані з формуванням спільної соціальної місії організації, корпоративної культури взаємопідтримки та ціннісного лідерства.

Трансформація функції контролю також є наслідком цифровізації управлінських процесів та зміни підходів до організації праці. Класичний контроль, який традиційно базувався на нагляді за фізичною присутністю працівників і детальному моніторингу виконання операційних процесів, в умовах дистанційної роботи, воєнних ризиків та високої динаміки бізнес-середовища втрачає ефективність. Сучасна система контролю поступово переходить до концепції управління на основі даних (Data-driven management), що передбачає використання систем Business Intelligence, хмарних платформ управління проєктами та автоматизованих інструментів моніторингу результативності у режимі реального часу. Завдяки інтеграції штучного інтелекту контроль дедалі більше орієнтується не на перевірку процесу виконання роботи, а на аналіз кінцевих результатів діяльності та своєчасне виявлення потенційних ризиків чи «вузьких місць» у бізнес-процесах. Таким чином, функція контролю трансформується із системи тотального нагляду у механізм аналітичної підтримки, фасилітації та координації діяльності організації.

Отже, сучасні стратегічні та інноваційні зміни формують принципово нову парадигму менеджменту, в межах якої основним завданням управління стає забезпечення адаптивності, інноваційної спроможності та стійкості організації в умовах постійної невизначеності. У контексті воєнного стану та цифрової трансформації економіки класичні функції менеджменту зазнають глибокої реконцептуалізації, що проявляється у переході від жорстких ієрархічних

структур до мережевих екосистем, від статичного планування – до сценарного прогнозування, від зовнішнього стимулювання – до розвитку людського капіталу та від адміністративного контролю – до інтелектуального моніторингу на основі цифрових технологій. Саме здатність підприємств інтегрувати зазначені підходи у власну систему управління визначатиме рівень їхньої конкурентоспроможності, інноваційної активності та довгострокової стійкості в умовах сучасних глобальних викликів (табл.1).

Таблиця 1 – Матриця трансформації функцій менеджменту підприємств в Україні в умовах стратегічних та інноваційних змін

Функція менеджменту	Традиційний підхід	Трансформований підхід	Ключові інструменти та технології трансформації
Планування	- довгострокові та середньострокові плани (1-3 роки); - орієнтація на ринкові тренди й екстраполяцію показників; - максимізація прибутку.	- надкороткі операційні цикли (тиждень/місяць); - сценарне планування під ризики інфраструктурних криз; - висока адаптивність.	- предиктивна аналітика III; - симуляційні моделі ризиків.
Організація	- жорсткі лінійно-функціональні структури та посадові інструкції; - чітка прив'язка до робочих місць.	- екстремальна децентралізація та автономія регіональних підрозділів; - крос-функціональні команди; - релокація потужностей, міграція в хмари, створення автономних хабів.	- хмарні сховища (AWS, Azure); - енергетичні комплекси й Starlink; - мережеві структури, Agile.
Мотивація	- матеріальне стимулювання (класичні KPI). - кар'єрне просування.	- фокус на базових потребах: безпека, збереження життя співробітників; - гарантія зайнятості та стабільності виплат; - управління талантами, самореалізація, культура інновацій; - психологічна підтримка, програми розвитку та волонтерство.	- психологічний коучинг; - платформи внутрішніх комунікацій; - корпоративні благодійні фонди.
Контроль	- покроковий нагляд; - фіксація відхилень від плану.	- асинхронний формат роботи; - фінальний контроль; - культура взаємної довіри, самоконтроль.	- моніторинг за допомогою Big Data; - хмарні технології; - автоматизація операційного контролю (ERP та CRM системи).

Джерело: розроблено автором

Трансформація функцій менеджменту в умовах стратегічних та інноваційних змін виступає об'єктивно зумовленим процесом, який визначає рівень довгострокової життєздатності, адаптивності та конкурентної стійкості сучасних підприємств у динамічному економічному середовищі. В умовах посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, технологічної модернізації та зростання рівня невизначеності відбувається поступовий відхід від традиційної моделі жорсткого адміністративного управління, заснованої

на централізації влади, формалізованому контролі та регламентованості управлінських процедур, до концепції гнучкого лідерства, що орієнтується на швидке прийняття рішень, децентралізацію управління, стратегічну адаптивність та розвиток інноваційного потенціалу організації. Водночас стрімке впровадження цифрових технологій, систем штучного інтелекту, автоматизованих платформ управління та аналітичних інструментів сприяє автоматизації значної частини рутинних управлінських процесів, що дозволяє менеджменту концентруватися на стратегічних завданнях, розвитку людського капіталу, формуванні ефективної корпоративної культури та створенні сприятливого організаційного середовища для генерації, підтримки й практичного впровадження інновацій. Тому сьогодні саме здатність підприємства забезпечувати баланс між технологічною модернізацією, гнучкістю управління та безперервним професійним розвитком персоналу стає ключовою передумовою його стійкого функціонування та успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегічні, технологічні та кризові зміни суттєво трансформують класичні функції менеджменту. Традиційна модель, заснована на централізації, жорсткій ієрархії та довгостроковому плануванні, поступово поступається адаптивному управлінню, орієнтованому на швидкість реагування, децентралізацію та використання цифрових технологій.

Планування набуває сценарного й безперервного характеру, організація діяльності ґрунтується на крос-функціональних командах, мережевій взаємодії та автономності підрозділів. У сфері мотивації посилюється значення безпеки працівників, професійного розвитку, психологічної підтримки та ціннісної корпоративної культури. Контроль, своєю чергою, переходить від покрокового нагляду до оцінювання результатів, управління на основі даних і автоматизованого моніторингу бізнес-процесів.

Для українських підприємств ці зміни мають особливе значення через воєнні ризики, порушення логістики, нестабільність енергопостачання та необхідність збереження операційної безперервності. За таких умов стійкість підприємства визначається його здатністю поєднувати технологічну модернізацію з гнучкістю управління, розвитком людського капіталу та швидким коригуванням рішень.

Отже, трансформація функцій менеджменту є необхідною умовою конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності підприємств. Найбільш результативною є модель, у якій цифрові інструменти доповнюють професійний досвід керівників, а стратегічна адаптивність поєднується з довірою, автономністю працівників і постійним розвитком організаційних компетентностей.

Список використаних джерел:

- 1) Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 432 с.
- 2) Азаренкова Г. М., Шинкаренко В. Г., Самородов Б. В. Управління підприємством в умовах економіки знань та цифрових трансформацій: монографія. Київ: Знання, 2022. 384 с.
- 3) Шкуропат О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації бізнесу та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 25. С. 112–119.
- 4) Миронова Т. В. Менеджмент підприємництва в умовах трансформаційних змін: інноваційні підходи та динамічна адаптивність. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 75. С. 34–41.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ДОНОРІВ У НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Продіус О.І., доктор економічних наук, професор
Серебрянська В.Д., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В умовах посилення ролі громадського сектору та зростання конкуренції за обмежені фінансові ресурси питання розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії залучення донорів набуває особливої актуальності для неприбуткових організацій. Діяльність неприбуткових організацій (НУО) у значній мірі залежить від стабільності фінансування, оскільки саме фінансові ресурси забезпечують реалізацію їхніх програм, проєктів та ініціатив. Тому фандрайзинг сьогодні розглядається не лише як засіб залучення коштів, але й як важливий інструмент системної взаємодії між некомерційними організаціями та суспільством, який дозволяє підтримувати постійний контакт з донорами, зміцнювати довіру громадськості та створювати умови для довгострокового партнерства.

Замість того, щоб обмежуватися одноразовими зверненнями по допомогу, акцент поступово зміщується на системне налагодження довгострокових відносин з донорами, яке відбувається через обмін ідеями, цінностями та спільними інтересами. Завдяки такому підходу формуються нові моделі співпраці, де ключовим фактором стає не одноразовий обсяг пожертв, а стабільність та надійність відносин між організацією та її донорами [1].

Сегментація донорів є однією з основ успішного функціонування НУО, оскільки дозволяє розробляти цілеспрямовані стратегії взаємодії з різними категоріями підтримувачів. Довіра до організації формується завдяки чіткій та прозорій комунікації, уважному ставленню до потреб донорів і уважності до деталей у кожному контакті. Використання цифрових каналів дозволяє ефективно залучати нових людей, одночасно підтримуючи зв'язок із тими, хто вже бере активну участь у діяльності організації.

Оскільки процес залучення донорів відбувається нерівномірно, маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін умов та особливостей кожної цільової групи. Графічне відображення класифікації маркетингових стратегій взаємодії НУО неприбуткових організацій з донорами наведено на рисунку 1.

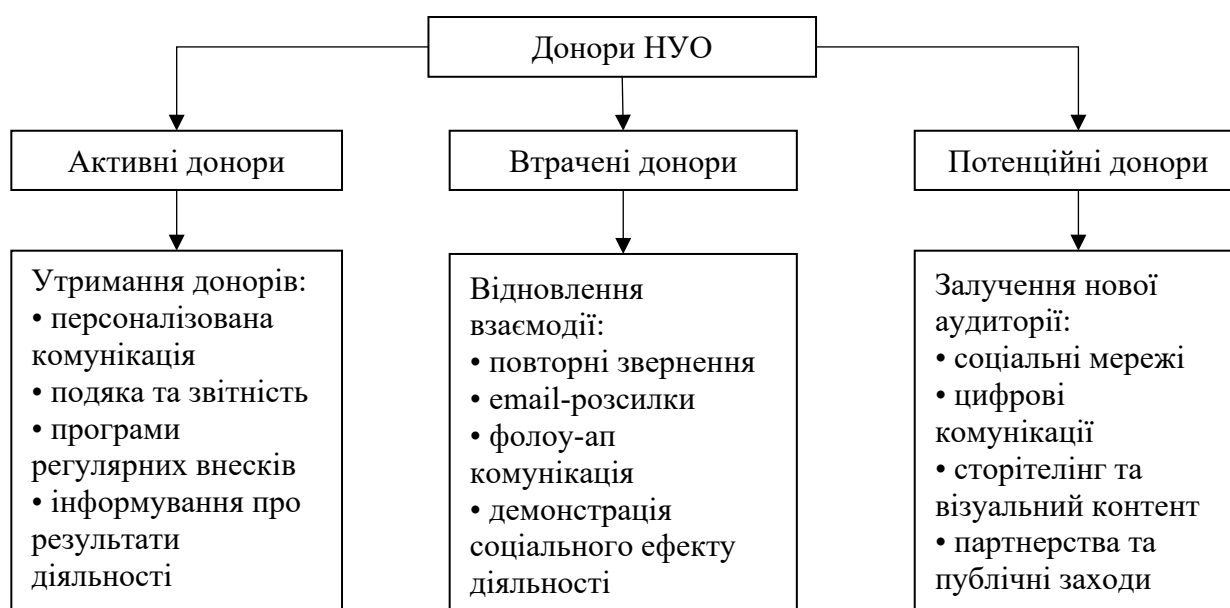


Рисунок 1 – Класифікація маркетингових стратегій взаємодії з донорами НУО
Джерело: сформовано на основі [1]

Сьогодні маркетинг у неприбуткових організаціях, або неурядових організаціях (НУО), виконує значно ширшу функцію, ніж просто метод залучення фінансових ресурсів. Він стає важливим інструментом стратегічного планування та розвитку НУО, дозволяючи чіткіше визначати пріоритети діяльності, будувати довгострокові плани та ефективніше реалізовувати проєкти. Ключовим елементом цього процесу є побудова стабільних і довготривалих відносин із донорами, що досягається через прозору комунікацію, формування впізнаваного бренду організації, активне використання цифрових інструментів та застосування сторітелінгу для демонстрації соціального впливу діяльності НУО.

Не менш важливою складовою розвитку неприбуткової організації, або НУО, є внутрішня комунікація, яка забезпечує згуртованість команди, активізацію волонтерського середовища та підвищення загальної ефективності діяльності. Чітка і послідовна внутрішня комунікація сприяє створенню єдиної організаційної культури, що, в свою чергу, підсилює зовнішню діяльність і взаємодію з донорами [2].

Цифрові платформи надають неприбутковим організаціям, або НУО, можливість охопити ширшу аудиторію та залучати нових прихильників, часто формуючи активні спільноти, які стають початковим імпульсом для подальших ланцюжків активності. Одним із найбільш ефективних підходів до комунікації з донорами у соціальних мережах є сторітелінг, який дозволяє демонструвати конкретний соціальний ефект діяльності НУО через реальні історії людей. Емоційна подача інформації формує довіру, підвищує зацікавленість аудиторії та стимулює повторну підтримку НУО.

Важливо зазначити, що молодь стає ключовою ланкою будь-якої стратегії залучення донорів у неприбуткових організаціях (НУО), адже її потенціал забезпечує довгострокову стабільність фінансування та підтримки. Молоді люди швидше реагують на повідомлення завдяки активності у власних профілях у соціальних мережах, що робить їх ефективними промоутерами ініціатив організації.

Популярний підхід до залучення передбачає не лише поширення інформації в Інтернеті, а й активну участь у благодійних заходах. Залучення місцевих громад створює додаткові можливості для встановлення міцних соціальних зв'язків. Наприклад, співпраця зі школами, коледжами або молодіжними організаціями дозволяє обговорювати цінності та соціальні цілі НУО ще до того, як люди приймуть рішення зробити пожертву. Довіра до організації зростає тоді, коли донори бачать конкретні дії та результати, а не лише рекламні повідомлення, що призводить до ширшого охоплення аудиторії [3].

Ефективність залучення донорів також залежить від правильного визначення цільових груп та адаптації комунікацій до особливостей різних категорій аудиторії. Для цього НУО застосовують сегментацію донорів за рівнем активності, характером взаємодії з організацією та соціально-демографічними характеристиками. Такий підхід дозволяє будувати персоналізовану комунікацію, яка підвищує рівень залученості та підтримки [4-5].

Отже, розробка ефективної маркетингової стратегії залучення донорів у НУО передбачає не лише планування, а й оперативну реакцію на сучасні умови та потреби аудиторії. Успіх організацій часто визначається не кількістю проведених заходів, а якістю їхніх відносин із донорами. Замість масових загальних повідомлень більш результативним є ведення діалогу, у якому кожна сторона відчуває свою роль та значущість. Цифрові платформи у цьому контексті виступають основним каналом взаємодії. Успішна робота через ці платформи передбачає увагу до деталей: персоналізовані повідомлення, історії з реальними людьми та активну присутність у соціальних мережах. Довіра зростає не завдяки масштабним кампаніям, а через систематичну, щирі щоденну роботу. Лояльність донорів формується тоді, коли вони бачать реальні результати своїх внесків, а фінансова стабільність НУО досягається завдяки невеликим, але послідовним і продуманим крокам у розвитку відносин з кожним донором.

Маркетинг у діяльності НУО є важливим інструментом не лише залучення фінансування, а й стратегічного розвитку, формування довіри та підтримання довгострокових відносин із донорами. Його результативність залежить від прозорої комунікації, впізнаваного бренду, активного використання цифрових платформ, сторітелінгу та демонстрації конкретного соціального впливу.

Ефективна маркетингова діяльність НУО має ґрунтуватися на побудові довіри, системній комунікації та демонстрації реальних результатів діяльності. Найбільше значення при цьому мають цифрові канали, сторітелінг, персоналізована взаємодія з донорами та залучення молоді й місцевих громад.

Стійкість неприбуткової організації залежить не лише від кількості залучених ресурсів, а й від здатності підтримувати довготривалі відносини з аудиторією. Регулярне інформування, прозорість, сегментація донорів і врахування їхніх потреб сприяють підвищенню лояльності, розширенню кола прихильників та зміцненню фінансової спроможності НУО. Важливими складовими маркетингової стратегії є сегментація донорів, персоналізація повідомлень, залучення молоді та місцевих громад, а також належна внутрішня комунікація в організації. Саме системна взаємодія з аудиторією, регулярне інформування про результати та врахування потреб різних груп донорів сприяють зміцненню їхньої лояльності й підвищенню фінансової стійкості НУО.

Список використаних джерел:

1) Najev Čačija L. Fundraising in the Context of Nonprofit Strategic Marketing: Toward a Conceptual Model. *Management*. 2013. Vol. 18, No. 1. P. 59–78. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/158839> (дата звернення: 15.05.2026).

2) Чала Н. Д., Уразгільдєєва К. В. Маркетинг у громадських організаціях як інструмент забезпечення стійкого розвитку: еволюція підходів та сучасні практики. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 246–254. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-31>

3) Koos M. Marketing Strategies Employed by Michigan Nonprofit Organizations to Increase Donor Acquisition and Retention. Kalamazoo College. 2023. 31 p. URL: <https://cache.kzoo.edu/bitstreams/1ff51636-500c-4842-b55f-8844ff801899/download> (дата звернення: 15.05.2026).

4) Продіус О.І., Адирова Т.І., Ковальчук Ю.С. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90>.

5) Продіус О.І., Нейков С.О., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 4 (74). С. 81-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.9. DOI: 10.5281/zenodo.14547599. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/No4/81.pdf>. ISSN:2226-2172

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В УКРАЇНІ

Соколи І.І., доктор економічних наук, професор
Желіховський А.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Сучасний етап трансформації системи державного управління в Україні характеризується інтенсивним впровадженням інноваційних цифрових механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування державного сектору, оптимізацію адміністративних процедур, скорочення рівня бюрократизації управлінських процесів та забезпечення прозорості взаємодії між державними інституціями, бізнес-середовищем і громадянами. Практичні результати реалізації інноваційних перетворень у державному секторі знаходять своє відображення у формуванні принципово нових економічних та управлінських механізмів, ефективність яких визначається не виключно кількісними економічними показниками, а значною мірою комплексом якісних характеристик, що часто мають опосередкований і довгостроковий характер.

Серед ключових досягнень України у сфері цифрових державних інновацій, які отримали високу оцінку з боку міжнародного експертного середовища та західних дослідників, особливе місце посідають цифрова платформа «Дія» та електронна система державних закупівель «Prozorro», що стали прикладами успішної реалізації цифрової трансформації державного управління. Вказані системи забезпечили не лише модернізацію механізмів надання державних послуг та проведення публічних закупівель, але й сприяли істотному підвищенню рівня прозорості, доступності та оперативності функціонування державних сервісів. При цьому міжнародні фахівці акцентують увагу на тому, що, на відміну від значної кількості інших електронних платформ, створених шляхом адаптації зарубіжних аналогів до українських умов, системи «Дія» та «Prozorro» є оригінальними інноваційними продуктами, які фактично не мають повноцінних аналогів у міжнародній практиці [1].

Поряд із зазначеними платформами важливу роль у процесі цифровізації державного сектору відіграють спеціалізовані електронні реєстри, зокрема реєстр власників зброї, а також медичні інформаційні системи, серед яких найбільшого поширення набула платформа Helsi. Водночас рівень значущості зазначених цифрових ресурсів оцінюється дещо нижче порівняно із системами «Дія» та «Prozorro», що пояснюється переважно використанням уже існуючих міжнародних технологічних рішень із їх подальшою адаптацією до національних особливостей функціонування державних сервісів.

Незважаючи на беззаперечне визнання успішності реалізації цифрових платформ «Дія» та «Prozorro», міжнародні експерти наголошують на складності здійснення об'єктивної оцінки їхнього прямого економічного ефекту на сучасному етапі, оскільки значна частина результатів має непрямий та довгостроковий характер. Передусім визначальним результатом впровадження зазначених інновацій вважається суттєве зниження рівня бюрократизації державних послуг, спрощення процедур взаємодії громадян із державними установами, а також мінімізація корупційних ризиків у сфері державних закупівель і конкурсних процедур. За оцінками західних аналітиків, економічний ефект функціонування цифрових державних сервісів проявляється у скороченні витрат на утримання адміністративної інфраструктури, переведенні значної частини послуг у бездокументарний електронний формат та зменшенні фінансових втрат державного бюджету, які раніше виникали внаслідок непрозорих тендерних механізмів і завищення кошторисів недобросовісними підрядниками [2].

Аналізуючи результативність впровадження інновацій у державному секторі за критерієм кількості успішно реалізованих масштабних проєктів, міжнародні експерти підкреслюють, що навіть відносно невелика кількість повноцінно функціонуючих цифрових платформ є надзвичайно високим показником ефективності для держави, яка перебуває в умовах економічної та безпекової нестабільності. Особлива складність реалізації таких

проектів зумовлюється необхідністю інтеграції значної кількості державних реєстрів, створення високонавантажених цифрових систем, забезпечення належного рівня кібербезпеки та формування ефективної нормативно-правової бази. Західні дослідники звертають увагу на те, що в багатьох європейських країнах процес створення та впровадження аналогічних інноваційних механізмів тривав упродовж десяти–п'ятнадцяти років, тоді як Україна змогла реалізувати ключові етапи цифрової трансформації менш ніж за п'ятирічний період.

Особливий інтерес у міжнародному експертному середовищі викликає порівняння українського досвіду цифровізації державного сектору з практикою Естонії, яка традиційно розглядається як одна з провідних держав у сфері електронного урядування. Незважаючи на значно менші масштаби території та чисельності населення, процес формування та вдосконалення електронних державних сервісів в Естонії потребував тривалого періоду часу, що дозволяє міжнародним аналітикам оцінювати темпи цифрової трансформації України як надзвичайно високі та стратегічно ефективні [3].

Прогнозуючи подальший розвиток інновацій у державному секторі України, доцільно зазначити, що у найближчій перспективі основний акцент буде спрямований не стільки на створення принципово нових цифрових продуктів, скільки на вдосконалення вже функціонуючих систем, усунення технічних недоліків та розширення функціональних можливостей існуючих платформ. Підтвердженням зазначеної тенденції є активне впровадження цифрової платформи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), призначеної для забезпечення прозорого управління процесами відновлення державної інфраструктури та реалізації інвестиційних проектів за участю держави. Архітектура та принципи функціонування системи DREAM значною мірою базуються на концептуальних рішеннях, реалізованих у системі «Prozorго», однак характеризуються вищим рівнем адаптивності, функціональної інтеграції та аналітичних можливостей.

Одночасно цифрова платформа «Дія» продовжує активно модернізуватися шляхом інтеграції з ключовими державними реєстрами та розширення спектра електронних послуг, що забезпечує поступове формування єдиного цифрового середовища взаємодії громадян із державними інституціями. Очікується, що процес комплексного вдосконалення існуючих інноваційних механізмів триватиме протягом найближчих двох–трьох років, після чого державний сектор України зможе перейти до нового етапу цифрової трансформації, який передбачатиме створення принципово нових інноваційних продуктів, орієнтованих на подальшу автоматизацію управлінських процесів, інтеграцію технологій штучного інтелекту та формування інтелектуальних систем державного управління.

Список використаних джерел:

- 1) Emre Cinar, Oksana Prodius, Ivan Sokoly, Sercan Ozcan, Ali Asker Guenduez The political context of public sector innovation: A critical interpretive synthesis on Ukraine. *Research Policy*. Volume 54, Issue 10, December 2025, 105322. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105322>.
- 2) Emre Cinar, Sercan Ozcan, O. Prodius, I. Sokoly, A. Buzunar. Public sector innovation in Ukraine: a promising landscape for post-war recovery. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». 26 травня 2023: Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, с. 181-185. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/science/men/2023/zmist.pdf>
- 3) Cinar E., Demircioglu M. A., Acik A. C., Simms, C. Public sector innovation in a city state: exploring innovation types and national context in Singapore. *Research Policy*. 2024. № 53(2), Article 104915. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104915>.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Соколи І.І., доктор економічних наук, професор
Нерубальщук О.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
*Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)*

Воєнна агресія проти України спричинила масштабні деструктивні трансформації в національній економіці, наслідками яких стали порушення виробничо-логістичних ланцюгів, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, суттєве скорочення інвестиційної активності та зниження рівня підприємницької діяльності у більшості регіонів держави. Значна кількість суб'єктів господарювання була змушена частково обмежити або повністю припинити власну діяльність унаслідок підвищених безпекових ризиків, втрати ринків збуту, дефіциту фінансових ресурсів та ускладнення транспортно-логістичних процесів. Водночас результати сучасних аналітичних досліджень свідчать про відносно високий рівень адаптивності українського бізнес-середовища, оскільки значна частина підприємств продовжує функціонувати навіть в умовах воєнного стану, трансформуючи власні бізнес-моделі відповідно до нових економічних реалій та змін структури споживчого попиту [1].

Попри кризовий характер сучасного економічного середовища, окремі галузі національної економіки демонструють позитивну динаміку розвитку, що обумовлюється зростанням потреб держави та населення у стратегічно важливих товарах і послугах. Особливої актуальності набувають напрями діяльності, пов'язані з інформаційними технологіями, виробництвом продукції тривалого зберігання, альтернативною енергетикою, будівельною сферою, а також експортноорієнтованими сегментами агропромислового комплексу. За таких умов підприємництво виконує не лише функцію отримання прибутку, але й виступає важливим елементом забезпечення економічної стабільності держави, формування податкових надходжень, підтримання рівня зайнятості населення та стимулювання процесів економічного відновлення.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності в умовах війни є створення українських аналогів програмного забезпечення та ІТ-продуктів, які раніше були представлені переважно російськими компаніями. Масова відмова споживачів від російського програмного забезпечення спричинила суттєве зростання попиту на вітчизняні CRM- та ERP-системи, здатні забезпечити належний рівень функціональності, інформаційної безпеки та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набуває не лише розробка якісних цифрових продуктів, але й формування ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на популяризацію українських ІТ-рішень та підвищення рівня довіри до національних виробників програмного забезпечення. Додатковим стимулом для розвитку зазначеного сегмента ринку стали законодавчі вимоги щодо україномовної локалізації вебресурсів та програмного забезпечення, що формує нові можливості для розвитку підприємництва у сфері цифрової адаптації та локалізації контенту [2].

Вагомий потенціал розвитку мають також експортноорієнтовані підприємства у сфері харчової та сільськогосподарської промисловості. Лібералізація торговельних відносин між Україною та Європейським Союзом, зокрема скасування тарифних і митних обмежень щодо української продукції, створила сприятливі умови для інтеграції вітчизняних виробників до міжнародного економічного простору. Підвищення попиту на українську аграрну продукцію, включаючи зернові культури, рослинні олії, молочні вироби та продукцію переробної промисловості, сприяє активізації інвестиційної діяльності у відповідному секторі економіки. Водночас ефективна інтеграція українського бізнесу до європейського ринку потребує модернізації виробничих потужностей, впровадження міжнародних стандартів якості та вдосконалення логістичних механізмів.

В умовах воєнного часу особливої актуальності набуває виробництво продукції

подвійного призначення, яка може використовуватися як у цивільному, так і у військовому секторах. До такої продукції належать спеціалізовані матеріали, електронні пристрої, програмне забезпечення, обладнання для виготовлення технічних засобів, безпілотні літальні апарати та системи нічного бачення. Перевагою зазначеного напрямку є можливість одночасного задоволення потреб державного сектору та приватного ринку, що забезпечує стабільний попит і високий рівень рентабельності виробництва. Крім того, розвиток виробництва продукції подвійного використання сприяє підвищенню технологічного потенціалу держави та стимулює інноваційну активність підприємств.

Перспективним напрямом сучасного підприємництва є впровадження блокчейн-технологій та рішень у сфері криптографічної безпеки. Використання децентралізованих систем зберігання інформації забезпечує високий рівень захисту даних, мінімізує ризики несанкціонованого доступу та підвищує ефективність управління інформаційними ресурсами. Оскільки значна частина українських підприємств не володіє достатніми кадровими й технологічними ресурсами для самостійного впровадження подібних рішень, створення спеціалізованих компаній, що надаватимуть послуги з розробки та інтеграції блокчейн-систем, може стати одним із найбільш перспективних та прибуткових сегментів ІТ-ринку у середньостроковій перспективі [3].

Суттєвий потенціал розвитку має також виробництво харчової продукції тривалого зберігання, попит на яку значно зріс унаслідок воєнних дій, гуманітарних криз та порушення стабільності постачання свіжих продуктів харчування. Особливої популярності набувають консервовані продукти, сублімовані страви, сухі пайки та продукція швидкого приготування, що характеризується тривалим терміном придатності та зручністю використання. Очікується, що після завершення воєнних дій попит на зазначену категорію товарів залишатиметься стабільно високим, оскільки населення прагнучиме формувати стратегічні продовольчі резерви на випадок виникнення надзвичайних ситуацій у майбутньому.

Не менш перспективним напрямом розвитку підприємництва є альтернативна енергетика, актуальність якої обумовлюється глобальними тенденціями переходу до відновлюваних джерел енергії та необхідністю зміцнення енергетичної безпеки держави. Активне впровадження сонячної та вітрової енергетики, систем накопичення енергії, технологій утилізації відходів та принципів циркулярної економіки створює значний інвестиційний потенціал для українського ринку. Особливої значущості цей сектор набуває в умовах руйнування традиційної енергетичної інфраструктури та необхідності диверсифікації джерел енергопостачання. Водночас розвиток відновлюваної енергетики сприяє зменшенню енергетичної залежності України та її інтеграції до європейського енергетичного простору.

Одним із ключових напрямів повоєнного економічного відновлення стане виробництво будівельних матеріалів, оренда будівельної техніки та надання комплексних підрядних послуг. Масштабні руйнування житлового фонду, промислових об'єктів і транспортної інфраструктури формують значний попит на будівельну продукцію та спеціалізовану техніку. У зв'язку з порушенням міжнародних логістичних ланцюгів та скороченням імпорту будівельних матеріалів особливого значення набуває розвиток національного виробництва, здатного забезпечити внутрішній ринок необхідними ресурсами. Поряд із цим перспективними залишаються напрями, пов'язані з орендою обладнання, створенням цифрових платформ для продажу та прокату будівельної техніки, а також виконанням ремонтно-будівельних робіт.

Стабільний попит навіть в умовах воєнного часу зберігається на послуги станцій технічного обслуговування та шиномонтажу, оскільки автомобільний транспорт продовжує відігравати критично важливу роль у забезпеченні мобільності населення, перевезенні гуманітарної допомоги та функціонуванні логістичних процесів. Зростання кількості вживаних автомобілів, імпортованих із країн Європейського Союзу, сприяє підвищенню потреби у технічному обслуговуванні, ремонті та діагностиці транспортних засобів. У сучасних умовах найбільш затребуваними залишаються послуги швидкого ремонту, електродіагностики, технічного обслуговування та шиномонтажу, тоді як сегмент додаткових косметичних послуг тимчасово втрачає актуальність через зниження платоспроможності населення.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що навіть в умовах воєнної

нестабільності підприємницька діяльність в Україні зберігає значний потенціал для подальшого розвитку та адаптації до нових економічних викликів. Ефективність функціонування бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємців оперативно реагувати на трансформацію ринкового середовища, враховувати зміну споживчих потреб та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності. Водночас після завершення воєнних дій саме приватне підприємництво може стати одним із ключових драйверів економічного відновлення держави, забезпечуючи модернізацію національної економіки, створення нових робочих місць та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України.

Попри значні втрати та нестабільність, українське підприємництво зберігає високий рівень адаптивності й поступово переорієнтовується на напрями, що відповідають актуальним потребам держави, бізнесу та населення. Найбільший потенціал мають ІТ-рішення, агропереробка, продукція подвійного призначення, альтернативна енергетика, виробництво товарів тривалого зберігання, будівельна сфера та послуги з технічного обслуговування.

Перспективність цих напрямів визначається стабільним попитом, можливістю імпортозаміщення, експортним потенціалом і здатністю підтримувати критично важливі процеси в економіці. Водночас їх розвиток потребує модернізації виробництва, впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та адаптації бізнес-моделей до умов високого ризику.

У повоєнний період підприємництво може стати одним із головних чинників економічного відновлення України. Саме приватний бізнес здатний забезпечити створення робочих місць, відновлення інфраструктури, розвиток інновацій і посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

- 1) Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13. URL: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No1/117.pdf> (дата звернення 25.03.2026)
- 2) Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>. (дата звернення 25.03.2026)
- 3) Соколи І. І., Близнюк О. В., Гребенникова Н. А., Хачатурянц Я. В., Краснюк А. В. Концептуальні основи управління економікою воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 395. URL: <http://ujae.org.ua/kontseptualni-osnovy-upravlinnya-ekonomikoju-voyennogo-stanu/> (дата звернення 25.03.2026)

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Черкасова С.О., кандидат економічних наук, доцент
Кучеревський А.О., здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та активного розвитку громадянського суспільства неприбуткові організації посідають важливе місце у системі соціального забезпечення, гуманітарної підтримки населення, реалізації освітніх, благодійних, культурних та волонтерських ініціатив.

Наразі неприбуткові організації у межах економічного середовища постають як суб'єкти відтворювального процесу, функціонування яких спрямоване на задоволення соціальних потреб і забезпечення соціального захисту населення з урахуванням інтегруючої ролі органів публічного управління у сфері регулювання балансу інтересів на різних рівнях управління. Вони є одночасно і каталізатором і головним рушієм концепції сталого розвитку, забезпечуючи соціальну справедливість, захист довкілля та інклюзивність. Оскільки концепція сталого розвитку відкриває нові можливості для фінансування та партнерства то вплив неприбуткових організацій на досягнення Цілей сталого розвитку пов'язаний не лише з забезпеченням їх фінансової сталості (наявності ресурсів), а й з професійним управлінням, прозорістю, розвитком команди, підвищенням ефективності реалізованих соціально-економічних та екологічних програм, рівнем довіри з боку суспільства та партнерів.

Таким чином, в умовах воєнного стану та посилення міжнародної підтримки України роль неприбуткового сектору суттєво зростає, що обумовлює необхідність підвищення рівня прозорості фінансово-господарської діяльності неприбуткових організацій, удосконалення їх діючих систем обліку та внутрішнього контролю.

Особливість функціонування неприбуткових організацій полягає у тому, що їх діяльність не спрямована на отримання прибутку, а всі отримані доходи повинні використовуватися виключно для фінансування статутної діяльності. Саме тому система обліково-контрольного забезпечення таких установ має специфічний характер та орієнтована насамперед на підтвердження відповідності діяльності вимогам законодавства щодо неприбутковості.

Організація бухгалтерського обліку неприбуткових організацій регламентується Податковим кодексом України, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО 15 «Дохід», НП(С)БО 16 «Витрати», НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», Планом рахунків бухгалтерського обліку та іншими нормативно-правовими актами [1-5]. Особливе місце в системі обліку займає облік цільового фінансування, який включає гранти, гуманітарну допомогу, благодійні та членські внески.

Цільове фінансування відображається із використанням рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження», а доходи визнаються поступово – відповідно до обсягів фактичного використання ресурсів [3,4]. Такий підхід забезпечує дотримання принципу відповідності доходів і витрат та дозволяє здійснювати контроль за використанням коштів відповідно до затвердженого кошторису.

Важливим елементом організації обліку в неприбуткових організаціях є кошторис, який виступає основним фінансовим планом установи та забезпечує взаємозв'язок між джерелами фінансування і напрямками використання коштів. Кошторис виконує не лише планову, але й контрольну функцію, оскільки дозволяє здійснювати моніторинг відповідності фактичних витрат затвердженим бюджетним показникам [2,5].

Особливості системи обліково-контрольного забезпечення неприбуткових організацій наведено на рис. 1.

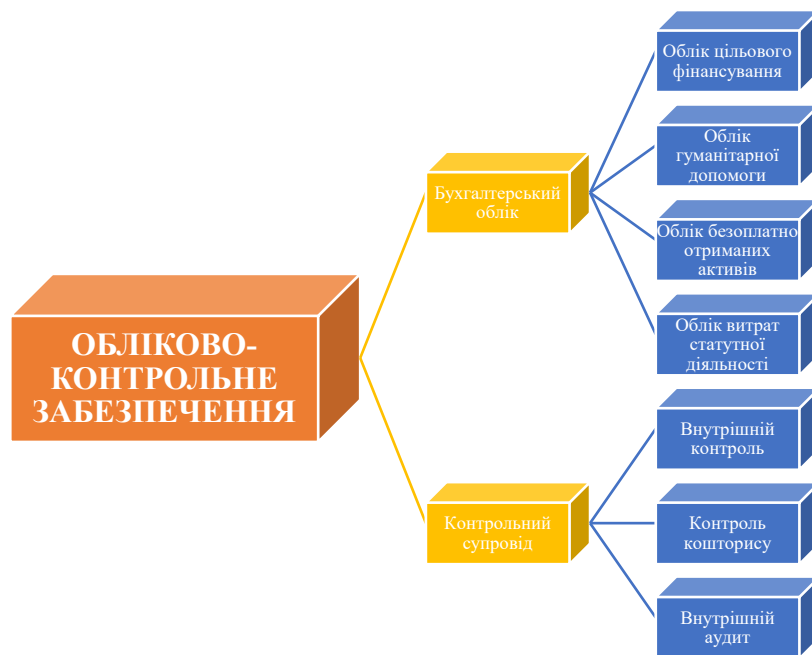


Рисунок 1 – Система обліково-контрольного забезпечення діяльності неприбуткових організацій
(узагальнено автором на основі [1-9])

Окремого значення набуває облік гуманітарної допомоги, який характеризується підвищеними вимогами до документального підтвердження та аналітичного обліку. Відповідно до Закону України «Про гуманітарну допомогу», гуманітарна допомога визнається різновидом цільового фінансування та повинна використовуватися виключно за визначеним призначенням [7]. Це обумовлює необхідність посиленого контролю за рухом гуманітарних ресурсів та формуванням відповідної звітності.

Для узагальнення особливостей бухгалтерського обліку неприбуткових організацій доцільно систематизувати основні об'єкти обліку та їх характеристику (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика основних об'єктів бухгалтерського обліку неприбуткових організацій (узагальнено автором на основі [1-9])

Об'єкт обліку	Особливості обліку	Рахунки	Контрольний аспект
Цільове фінансування	Доходи визнаються поступово, у міру використання коштів відповідно до затвердженого кошторису та умов фінансування	48, 718	Контроль цільового використання коштів, відповідності витрат умовам програм і грантів
Гуманітарна допомога	Окремий аналітичний облік надходження, зберігання та використання гуманітарних ресурсів	48, 20, 22	Контроль законності використання та повноти документального підтвердження операцій
Членські внески	Можуть мати цільовий або нецільовий характер залежно від внутрішніх рішень організації	311, 377, 685	Контроль відповідності кошторису та своєчасності надходження
Безоплатно отримані активи	Відображаються як доходи звітного періоду або визнаються поступово залежно від характеру активів	718, 745	Контроль правильності оцінки, обліку та документального оформлення
Витрати статутної діяльності	Здійснюються виключно відповідно до статутних цілей організації	92, 949	Контроль законності витрат та їх відповідності статутній діяльності
Фінансова звітність	Формується відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку	79, 44	Контроль достовірності та повноти фінансової, податкової та статистичної звітності

Система контрольного супроводу діяльності неприбуткових організацій є комплексом організаційних, методичних та аналітичних заходів, спрямованих на забезпечення законності здійснення господарських операцій, достовірності бухгалтерського обліку та мінімізації ризиків фінансових порушень [7]. На відміну від комерційних підприємств, контроль у неприбуткових організаціях орієнтований насамперед на перевірку цільового використання ресурсів та дотримання критеріїв неприбутковості.

Особливого значення набуває внутрішній контроль, який забезпечує систематичний моніторинг фінансово-господарської діяльності організації, перевірку дотримання кошторисної дисципліни та контроль законності використання грантових коштів і гуманітарної допомоги [7, 8].

Основні напрями контрольного супроводу діяльності неприбуткових організацій узагальнено на рис. 2.



Рисунок 2 – Основні напрями контрольного супроводу діяльності неприбуткових організацій (узагальнено автором на основі [7,8,9])

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення контрольного супроводу є впровадження ризик-орієнтованого підходу до організації внутрішнього контролю. Однією з найбільш поширених міжнародних моделей внутрішнього контролю є концепція COSO, яка передбачає взаємодію п'яти основних компонентів: контрольного середовища, оцінки ризиків, контрольної діяльності, інформації і комунікації та моніторингу [9].

Для кращого розуміння особливостей системи внутрішнього контролю доцільно узагальнити елементи концепції COSO у діяльності неприбуткових організацій (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика елементів системи внутрішнього контролю COSO у діяльності неприбуткових організацій (узагальнено на підставі [9])

Елемент системи COSO	Характеристика для неприбуткових організацій
Контрольне середовище	Формування етичних принципів діяльності, розподіл повноважень, дотримання внутрішніх регламентів
Оцінка ризиків	Виявлення ризиків втрати статусу неприбутковості, фінансових порушень та шахрайства
Контрольна діяльність	Перевірка господарських операцій, погодження витрат, контроль кошторису
Інформація і комунікація	Формування достовірної фінансової та податкової звітності
Моніторинг	Проведення внутрішніх перевірок та контроль виконання рекомендацій

У контексті сталого розвитку важливого значення набуває цифровізація облікових процесів та автоматизація документообігу. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативність формування звітності, підвищити якість аналітичної інформації та мінімізувати ризики фінансових порушень [8, 9]. Крім того, автоматизація сприяє підвищенню прозорості діяльності неприбуткових організацій та зміцненню довіри з боку міжнародних донорів і суспільства.

При цьому система обліково-контрольного забезпечення неприбуткових організацій в умовах сталого розвитку повинна базуватися на принципах прозорості, законності, ефективності та цільового використання ресурсів. Ефективна організація бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю дозволяє не лише забезпечити достовірність фінансової інформації, але й підвищити рівень фінансової стабільності організації, забезпечити раціональне використання ресурсів та підтримати довіру з боку суспільства й міжнародних партнерів.

Таким чином, обліково-контрольне забезпечення діяльності неприбуткових організацій можна представити у вигляді комплексної системи, що поєднує облік, внутрішній контроль, внутрішній аудит та відповідне їх аналітичне забезпечення. В умовах сталого розвитку важливими напрямками його удосконалення є впровадження ризик-орієнтованого підходу до контролю, автоматизація облікових процесів, розвиток внутрішнього аудиту та підвищення рівня інформаційної прозорості діяльності неприбуткових організацій.

Список використаних джерел:

1) Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 року № 2755-VI (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

2) Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 року № 73 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 23.05.2026).

3) Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 “Дохід”: наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 року № 290 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

4) Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 року № 318 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

5) Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 “Спрощена фінансова звітність”: наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 року № 39 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

6) Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22.10.1999 року № 1192-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> (дата звернення: 23.05.2026).

7) Толмачова А.М. Контроль у неприбуткових організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 2. С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)06) (дата звернення: 23.05.2026).

8) Поради для початківців в громадській діяльності : збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп. Молодіжна організація «Нова генерація». Херсон, 2015. 56 с.

9) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control. Режим доступу: <https://www.coso.org/internal-control> (дата звернення: 23.05.2026).

PREDICTIVE ANALYTICS OF WORKFORCE RISKS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Research Supervisor: **Bashynska Iryna**,
Doctor of Economics, professor

Brylenko Kostiantyn, PhD student
Odesa National Polytechnic University
(Odesa, Ukraine)

The instability of labour markets, migration, demographic change, digital transformation, and competition for qualified employees significantly increase workforce risks for enterprises [1]. Shortages of critical skills, employee turnover, absenteeism, professional burnout, and the loss of key specialists may disrupt business processes and reduce organizational performance [2]. Under such conditions, traditional human resource reporting, which mainly describes past events, is no longer sufficient. Enterprises need analytical tools that make it possible to identify potential workforce problems before they produce serious consequences.

Predictive analytics provides such opportunities by using historical and current data to forecast future workforce events. It enables enterprises to move from reactive personnel management to proactive risk prevention. Instead of analysing only how many employees have already left the company, management can identify the factors that increase the probability of turnover and introduce appropriate retention measures. Workforce risks may be understood as the probability of events related to employees' availability, competencies, behaviour, performance, or well-being that can negatively affect enterprise operations [3; 4]. These risks may result from internal factors, including ineffective motivation, excessive workload, limited career opportunities, insufficient training, and weak communication. External factors include labour market shortages, migration, demographic decline, economic instability, and rapid technological change. Predictive workforce analytics is based on the integration of data from human resource information systems, payroll records, attendance systems, performance assessments, employee surveys, recruitment platforms, training systems, and occupational safety reports. The analysis of such information allows enterprises to identify patterns, forecast risk situations, and determine which departments, positions, or employee groups require managerial attention. The main areas of predictive analytics application are presented in Table 1.

Table 1. Predictive analytics in workforce risk management (based on 3; 4; 5; 6])

Workforce risk	Data used	Possible management response
Employee turnover	Tenure, remuneration, promotion history, engagement, absenteeism	Retention programmes, career development, workload and compensation review
Skills shortages	Competency profiles, training records, future project requirements	Recruitment, reskilling, succession planning
Burnout and absenteeism	Overtime, sick leave, workload, survey results	Workload redistribution, flexible schedules, employee support
Productivity decline	Performance indicators, task duration, team structure	Training, process redesign, technological support
Succession risk	Age structure, position criticality, leadership potential	Mentoring, talent development, knowledge transfer
Occupational safety risk	Incident records, shift schedules, training data	Additional training, supervision, adjustment of work schedules

One of the most important applications is the prediction of employee turnover. The departure of qualified specialists results in recruitment costs, loss of organizational knowledge, project delays, and additional pressure on remaining employees. Predictive analytics may identify combinations of factors associated with a higher probability of resignation, such as long periods without promotion, salary inequality, frequent overtime, low engagement, or limited training opportunities.

However, analytical results should not be used to classify particular employees as disloyal.

They should be treated as early warning signals indicating possible organizational problems. For example, a high turnover risk within one department may result from ineffective leadership or excessive workload rather than individual employee behaviour.

Predictive analytics is also important for identifying future skills shortages. Technological changes often create demand for new competencies faster than enterprises can develop them. By comparing existing employee skills with future production and project requirements, management can determine which competencies may become critical. This supports timely decisions regarding recruitment, professional development, retraining, and cooperation with educational institutions.

Another important area is the ethical use of employee data. Predictive analytics may involve sensitive information concerning remuneration, performance or professional behaviour. Enterprises must ensure data protection, limited access, transparency, and compliance with legal requirements. Employees should understand what information is analysed and how analytical results may influence management decisions. Predictive models may also reproduce existing organizational biases. If historical recruitment or promotion decisions were discriminatory, analytical systems may repeat these patterns. For this reason, predictive results should be regularly reviewed, while final decisions concerning recruitment, promotion, training, or dismissal should remain under human supervision.

For practical application, predictive workforce analytics should include four interconnected tasks: identifying relevant workforce risks, forecasting their possible development, selecting preventive measures, and evaluating the results of managerial interventions. Analytical findings should be presented in a clear form through dashboards containing only strategically important indicators. The use of predictive analytics improves workforce planning, supports employee retention, reduces recruitment costs, strengthens succession planning, and enables more targeted investment in employee development. It also allows management to identify hidden organizational problems before they become critical. Thus, predictive analytics is an important instrument of contemporary workforce risk management. It supports the transition from retrospective reporting to proactive decision-making and enables enterprises to respond earlier to potential skills shortages, turnover, burnout, and succession problems. At the same time, predictive analytics should not replace managerial judgement. Its effectiveness depends on reliable data, qualified interpretation, ethical standards, and the willingness of management to implement preventive measures. The combination of analytical technologies with human oversight contributes to workforce stability, organizational resilience, and the long-term competitiveness of the enterprise.

References:

- 1) Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 65-70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.65>
- 2) Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022; 15(13):4701. <https://doi.org/10.3390/en15134701>
- 3) Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. *Аналіз світового досвіду управління ризиками кваліфікованих кадрів у повоєнний період відновлення. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 65-70.
- 4) Filypova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. №8(3). pp. 6047-6052.
- 5) Bashynska I., Prokopenko O., Sala D. Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. 27 (3), P. 39-45. <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj3.2023.5>
- 6) Căvescu, A.M.; Popescu, N. Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHR's Role in Talent Retention. *AppliedMath* 2025, 5, 99. DOI: 10.3390/appliedmath5030099

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES IN SMEs

Research Supervisor: **Cherkasova Tetiana**,
Doctor of Economics, professor

Ivashkin Dmytro, PhD student
Odesa National Polytechnic University
(Odesa, Ukraine)

Modern manufacturing enterprises operate under conditions of accelerating technological change, shorter product life cycles, increasing global competition, and growing requirements for the environmental and social responsibility of business. Under these circumstances, innovation activity can no longer be limited to the implementation of individual research projects or equipment modernization. It requires the formation of an integrated ecosystem within which an enterprise interacts with suppliers, customers, research institutions, universities, technology companies, investors, and public authorities. Modeling such an ecosystem makes it possible to determine the structure of relationships among its participants, assess the innovation potential of a manufacturing enterprise, and justify the main directions of its technological development [1].

The innovation ecosystem of a manufacturing enterprise can be defined as a dynamic environment for the creation, dissemination, and commercialization of new knowledge, technologies, and managerial solutions [2; 3]. Unlike the traditional linear approach, according to which an innovation sequentially passes through stages from a scientific idea to the market launch of a finished product, the ecosystem approach involves the simultaneous interaction of multiple stakeholders. In such an environment, innovations may originate not only from the enterprise's internal departments but also from customers, start-ups, digital platforms, industry clusters, competitors, and independent experts. The basis for modeling an innovation ecosystem is the identification of its key components. The central position is occupied by the manufacturing enterprise, which defines strategic priorities, accumulates resources, and coordinates innovation implementation processes. The internal ecosystem includes top management, research and development units, production departments, marketing divisions, logistics services, information technology departments, and human resource management units. The effectiveness of their interaction determines the enterprise's ability to transform new ideas into technological, product, organizational, or process innovations.

The external ecosystem is formed by stakeholders that provide the enterprise with knowledge, technologies, financial resources, and access to markets. Suppliers may be involved in the development of new materials, components, and technological equipment. Customers serve as an important source of information about current needs and product deficiencies. Universities and research institutions contribute through scientific research, specialist training, and technology transfer. Start-ups facilitate the rapid testing of unconventional solutions, while banks, investment funds, and grant organizations provide financing for innovation projects. National and local authorities create an institutional environment through support programs, tax incentives, standards, and regulatory mechanisms. The ecosystem model should reflect not only the composition of participants but also the nature of the flows between them. The main flows include the transfer of knowledge, financial resources, data, technologies, materials, and managerial decisions. Feedback is also important, as it enables the enterprise to obtain information about the results of innovation implementation and adjust its activities in a timely manner. The absence of effective communication among individual actors may lead to duplicated activities, higher costs, project delays, and a mismatch between innovations and actual market needs. Digital technologies play a particularly important role in the functioning of a modern innovation ecosystem [4]. The use of cloud platforms, the Industrial Internet of Things, artificial intelligence, digital twins, and big data analytics facilitates the integration of participants into a common information environment. Digital platforms enable stakeholders to jointly develop products, conduct virtual testing, monitor production processes, and forecast changes in demand. For

manufacturing enterprises, this creates opportunities to shorten the innovation cycle, reduce the costs of experimental development, and improve the accuracy of managerial decisions.

The process of modeling an innovation ecosystem should begin with an assessment of the enterprise's current state. It is necessary to evaluate the available technological resources, employee competencies, level of digitalization, intensity of cooperation with external partners, and effectiveness of previous innovation projects. The next stage involves identifying the key participants and determining their interests, resources, and potential contribution to the implementation of the innovation strategy. After that, priority areas of cooperation are established, and mechanisms for coordinating joint activities are developed. An important condition for the viability of the model is the alignment of the participants' objectives. Therefore, the model should include transparent rules for partnership, risk allocation, project financing, and the use of intellectual property rights. The effectiveness of an innovation ecosystem depends on its ability to adapt to changes in the external environment. A static model that does not consider the emergence of new technologies, changes in consumer behavior, and the transformation of supply chains quickly becomes outdated. Therefore, it is advisable to apply scenario modeling, which makes it possible to anticipate different ecosystem development trajectories. For example, separate scenarios may involve accelerated production digitalization, resource shortages, stricter environmental requirements, the emergence of new competitors, or the expansion of international cooperation. The main risks associated with the formation of an innovation ecosystem include insufficient funding, low employee readiness for change, technological incompatibility of solutions, leakage of confidential information, and conflicts among partners [5]. To reduce these risks, it is necessary to establish an innovation risk management system that includes the assessment of partner reliability, data protection, phased technology testing, and continuous monitoring of results. At the same time, excessive centralization may limit the initiative of ecosystem participants; therefore, strategic coordination should be combined with sufficient autonomy for individual teams.

The effectiveness of the modeled ecosystem should be assessed on the basis of a set of economic, technological, organizational, and market indicators. Relevant indicators may include the number of completed innovation projects, the speed of launching new products, the share of revenue generated by innovations, the reduction of production costs, the number of active partnerships, and the level of digital technology adoption. It is also important to consider indicators related to employee competence development, environmental performance, and supply chain resilience. Thus, modeling an innovation ecosystem provides a methodological basis for the systematic management of innovation activities in manufacturing enterprises. It enables a transition from fragmented technology implementation to coordinated interaction among internal and external participants united by common objectives and information flows.

References:

- 1) Ivashkin D. Conceptual approaches to forming an innovation ecosystem in manufacturing enterprises. *Innovation and Sustainability*. 2025. Том 5, № 4. С. 08-19. <https://doi.org/10.31649/vis/4.2025.08>
- 2) Feng L, Lu J, Wang J. A Systematic Review of Enterprise Innovation Ecosystems. *Sustainability*. 2021; 13(10):5742. <https://doi.org/10.3390/su13105742>
- 3) Rabelo Neto, J., Figueiredo, C., Gabriel, B. C., & Valente, R. Factors for innovation ecosystem frameworks: Comprehensive organizational aspects for evolution. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024; 203, 123383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123383>
- 4) Barile, D., & Secundo, G. Digital innovation ecosystem: A systematic mapping to understand how digital technologies are transforming innovation ecosystem. *Technovation*, 2026; 155, 103573. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2026.103573>
- 5) Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. №8(3). pp. 6047-6052.

**XV Міжнародна
наукова конференція
«Актуальні проблеми
теорії та практики
менеджменту»**

**XV International
Scientific Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

ЗМІСТ

TABLE OF CONTENTS

**26 травня 2026 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 26, 2026
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

SECTION 1

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Biliavskiy V., Lovgyniuk K. THE IMPACT OF INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES ON THE FORMATION OF ORGANISATIONAL PERSONNEL POLICY	5
Жуковська В.М., Ільницька А.Т. ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	7
Хаврюта О.В. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	10
Міхо М.К. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОУЧИНГОВИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
Дашченко Н.М., Попряга А.П. СТАНДАРТИ ISO ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	14
Stetsenko S., Chupryna O. SALES PERSONNEL MANAGEMENT IN DISTRIBUTION: LEADERSHIP AND RELATIONSHIP BUILDING ALONG THE MANUFACTURER-DISTRIBUTOR-RETAILER-BUYER CHAIN.....	18
Некрасова Л.А., Дуднік М.Д. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	20
Черкасова Т.І., Ключко В.В. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК БАЗОВА УМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	22
Буковський О.О., Сараєва А.О. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗМІНА ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	25

СЕКЦІЯ 2

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ РІЗНОГО ІЄРАРХІЧНОГО РІВНЯ

SECTION 2

INNOVATIVE MANAGEMENT METHODS IN ECONOMIC SYSTEMS OF VARIOUS HIERARCHICAL LEVELS

Дашченко Н.М., Воробйов Д.А. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	28
Синиця М.О. ПАРТНЕРСЬКІ ВЗАЄМОДІЇ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТИПИ, ТРЕНДИ, ПЕРСПЕКТИВИ	30
Могилова М.М., Гусарська О.В. ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПОЄДНАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО МЕТОДУ І БЕНЧМАРКІНГУ	33
Liakh R. A COMPREHENSIVE APPROACH TO RESOURCE OPTIMIZATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES	35
Лосєва Е.С. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЗМІЦНЕННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	38
Порошин Д.І. ОМА DIGITAL ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОЛОДІЖНОГО ПРОФСПІЛКОВОГО РУХУ В АТОМНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ УКРАЇНИ.....	41
Філіппов В.Ю., Сараєва А.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ CRM-УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ.....	44
Піскова Ж.В., Дворниченко О.С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ» ЛІНІЯ МАГАЗИНІВ «EVA»)	46
Степанов К.П. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
Варіс І.О. HR ПРОФАЙЛІНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПСИХОТИПОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ	50

СЕКЦІЯ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

SECTION 3

APPLIED ASPECTS OF MANAGEMENT IN REAL, FINANCIAL, INFRASTRUCTURAL, AND OTHER SECTORS OF THE ECONOMY

Вашенко М.А. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВУ ЕКОСИСТЕМУ GOOGLE	55
Подколзіна О.О., Ставицька М.М. ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	57
Гавриленко Т.В., Процак Я.М. РОЛЬ ОСОБЛИВОСТЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ (X, Y, Z) У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ КОМПАНІЙ	59
Делюкова А.П., Єпіфанова І.М. ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА	61
Філіппов В.Ю., Дін Сяофан КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	65
Борисова С.Є., Крук О.М. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РІВНОВАГИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	67
Дашенко Н.М., Медведенко В.Р. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	71
Теслюк Ю.С. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	75
Нагара М.Б. ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ВЕКТОР ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ ЕКОСИСТЕМ	78
Мамонтенко Н.С., Ковалик О.А., Міхов О.О. ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ	82

СЕКЦІЯ 4

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

SECTION 4

MODELS FOR THE FORMATION AND ORGANIZATION OF MODERN ECONOMIC SYSTEMS UNDER TRANSFORMATIONAL CHANGES

Філіппов В.Ю., Щербина Д.В. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНКУБАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ.....	85
Антоненко А.О. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО ХМАРНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ДОКУМЕНТООБІГУ	88
Антошук В.М., Кравченко В.М. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	90
Піскова Ж.В., Гладка В.М. ВПРОВАДЖЕННЯ HRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «EVA» (ТОВ «РУШ»)	93
Гущина Є.А. ГРАНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ, НАУКИ.....	95
Реклізон Ю.І. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВАРІАТИВНОГО ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	98
Kotsar I. CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE IN EU COUNTRIES	100
Продіус О.І., Щербина Д.В. СТРАТЕГУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	104
Ковалик О.А., Алексєєнко К.О. РОЛЬ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА	107
Мацука В.М. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	109
Лук'янчук О.М. КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ	112

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

SECTION 5

CHANGE GOVERNANCE AS THE NEW REALITY OF MANAGEMENT

Антошук В.М., Калашнікова Д.В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .	115
Мороз О.М. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЕКТАМИ У БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	117
Гладких Є.О. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПП «ПРОМ-ПАРТНЕР».....	120
Максимовська У.О. КОУЧІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У СФЕРІ ТАНЦЮВАЛЬНОЇ ОСВІТИ	122
Марценюк М.В. МЕТОДИ БІЗНЕС-ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	126
Чернишова Л.І., Акулюшина М.О. ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	129
Леміш К.М., Шиманська А.С. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СТИЛІВ	133
Сагайдак П.Р. ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	135
Янгулов Е.П. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ CRM-УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ	138
Bashynska I., Dovbniak N. RISK-ORIENTED SMARTIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	140
Адилова Т.І. ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	142
Корнєва В.Д. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	145
Ткач Д.К. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЗМІН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ СИСТЕМНИХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ...	148

СЕКЦІЯ 6

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

SECTION 6

CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: MODELS, MECHANISMS, TOOLS

Афанасенко М.А. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	152
Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. ПЕРЕДУМОВИ УСПІХУ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	154
Дашченко Н.М., Кирилюк А.О. ФАКТОРИ ТА РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	156
Кім В.О. КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ	159
Ущека Є.Ж. ПРОПОЗИЦІЯ І ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ НА РИНКУ: ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР, РИНКОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	162
Рябуха М.І. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	164
Яблонський П.Ю. ОСНОВНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ СИТУАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	168
Храпкіна В.В., Шпаляренко П.О. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА АРХІТЕКТУРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	172
Bashynska I., Voloshchuk P. ESG CRITERIA IN ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS.....	174
Шалівська Д.О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ.....	176

СЕКЦІЯ 7

ДОСЛІДЖЕННЯ, ГРАНТИ ТА ПРОЄКТИ

SECTION 7

RESEARCH, GRANTS, AND PROJECTS

Антощук В.М., Кофова С.Д. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	180
Bashynskyi I. THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES IN SMEs	182
Ізотова М.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ІНСТРУМЕНТІВ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	185
Продіус Ю.І. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН.....	188
Продіус О.І., Серебрянська В.Д. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ДОНОРІВ У НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ	192
Соколи І.І., Желіховський А.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В УКРАЇНІ.....	195
Соколи І.І., Нерубальщук О.С. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	197
Черкасова С.О., Кучеревський А.О. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	200
Brylenko K. PREDICTIVE ANALYTICS OF WORKFORCE RISKS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE.....	204
Ivashkin D. THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES IN SMEs	206

ЦИТУВАННЯ

– ЯК ЦИТУВАТИ ЗБІРНИК?

Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. 26 травня 2026, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна 220 с. URL: <https://economics.net.ua/conf-m>.

– ЯК ЦИТУВАТИ ЗБІРНИК У ФОРМАТІ APA?

Actual problems of management theory and practice : Proceedings of the XV International Scientific Conference. 2026 May 26, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. 220 p. URL: <https://economics.net.ua/conf-m>.

– ЯК ЦИТУВАТИ ТЕЗУ?

Філіппов В.Ю., Дін Сяофан. Концепція системи стратегічного управління виробничою діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. 26 травня 2026, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 65-66 с. URL: <https://economics.net.ua/conf-m>. (Доступно на 13.06.2026).

– ЯК ОФОРМИТИ REFERENCES У ФОРМАТІ APA?

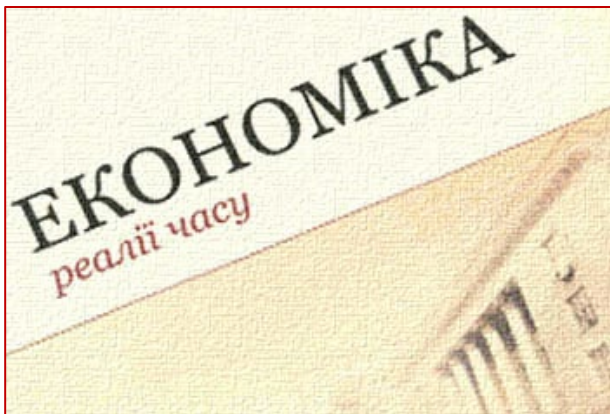
Filippov, V.Yu. & Ding, Xiaofang. (2026). The concept of a strategic management system for the production activities of enterprises in the context of sustainable development. *Actual Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference*. May 26, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. P. 65–66. URL: <https://economics.net.ua/conf-m>. (accessed on 13.06.2026). [in Ukrainian].

ДЛЯ НОТАТОК

FOR NOTES

НАУКОВІ ФАХОВІ ВИДАННЯ З ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Інституту економіки та менеджменту Національного університету «Одеська політехніка»
www.economics.net.ua

Науковий журнал
«Економіка:реалії часу»



Періодичність: 6 разів на рік
Мова видання: українська, англійська.

Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах:

Index Copernicus
Google Scholar
НБ України ім. В.І. Вернадського
EBSCO Publishing
Ulrich's Periodicals Directory
Scientific Object Identifier
Globethics

Видається з 2011 року

Періодичність: 4 рази на рік
Мова видання: українська, англійська.

Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах:

Index Copernicus
Google Scholar

Видається з 2017 року

Науковий журнал
«Економічний журнал
Одеського політехнічного університету»



Періодичність: 4 рази на рік
Мова видання: українська, англійська.

Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах:

Google Scholar
Index Copernicus
CiteFactor
EBSCO

Видається з 2017 року

Науковий журнал
«Маркетинг і цифрові технології»



ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ
ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

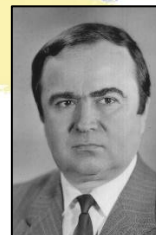
26 травня 2026 р.

XV МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Присвячується пам'яті професора Продіуса Івана Прокоповича

18.02.1936 – 30.09.2012 рр.



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

XV Міжнародна наукова
конференція

«Актуальні проблеми теорії та практики
менеджменту»

26 травня 2026 р.

Продіусу Івану Прокоповичу присвячується

Головний редактор: д.е.н, проф. В.Ю. Філіппов

Наукова подія (захід) зареєстрована у Державній науковій установі «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації» Міністерства освіти і науки України (УкрІНТЕІ), посвідчення № 596 від 05 серпня 2025 р.

Конференція затверджена наказом Ректора Національного університету «Одеська політехніка» №266-в «Про проведення XV Міжнародної наукової конференції “Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту”» від 03.04.2026 р.

Рекомендовано до публікації на засіданні кафедри менеджменту Інституту економіки та менеджменту Національного університету «Одеська політехніка» протокол № 11 від 09.06.2026 р.

Умовн.-друк. арк. 17,1.

Друкується на замовлення в авторській редакції

Електронний варіант доступний на Економічному Науковому Порталі Національного університету «Одеська політехніка» за адресою:
<https://economics.net.ua/conf-m>

SCIENTIFIC PUBLICATION

COLLECTION OF MATERIALS

XV International Scientific
Conference

«Actual problems of management
theory and practice»

May 26, 2026

Devoted to Prodius Ivan Prokopovich

Chief Editor: Filippov V.Y., Professor, DEcon

The scientific event (conference) is registered with the State scientific institution «Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information» of the Ministry of Education and Science of Ukraine (UkrISTEI), certificate No. 596 dated August 5, 2025.

The conference was approved by the Order of the Rector of Odesa Polytechnic National University No. 266-v “On Holding the XV International Scientific Conference Actual Problems of Theory and Practice of Management” dated April 3, 2026.

Recommended for publication at the meeting of the Department of Management, Institute of Economics and Management, Odesa Polytechnic National University
Protocol No. 11 dated June 09, 2026.

Conditional print. sheets 17,1.

Published as submitted, in the author's original version

The electronic version is available on the Economic Scientific Portal of the Odesa Polytechnic National University at the following address:
<https://economics.net.ua/conf-m>

ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ
ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL