

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпропетровська торгово-промислова палата (м. Дніпро, Україна)
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Британський університет (м. Дубаї, ОАЕ)
Університет Лусофони (м. Лісабон, Португалія)
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції

(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 1. Стратегічний інноваційний розвиток бізнес-структур
у цифровому суспільстві: детермінанти, моделі та механізми

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2026

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 14.04.2026 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, професор, заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Жмуренко В. Г. – директор Дніпропетровської торгово-промислової палати;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор з управління проектами і процесами Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Велеско Серджо – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Мохаммад Джаммал – д-р філософії, голова приймальної комісії Британського університету (ОАЕ);

Маргаса Клара – д-р філософії, наукова співробітниця університету Саламанки (Іспанія);

Марія Насіменто Кунья – д-р філософії, професор факультету економічних, соціальних та бізнес наук університету Лусофони (Португалія);

Валінкевич Н. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Небаба Н. О. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Мешко Н. П. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Жиленко К. М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Зінченко О. А. – д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу та логістики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Левкович О. В. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Краснікова Н. О. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Яровенко Т. С. – д-р екон. наук, професор, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Е 45 Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2026 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2026.

ISBN 978-617-645-544-8

Т. 1 : Стратегічний інноваційний розвиток бізнес-структур у цифровому суспільстві: детермінанти, моделі та механізми. – 2026. – 174 с.

ISBN 978-617-645-545-5

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 квітня 2026 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-544-8

ISBN 978-617-645-545-5 (Т. 1)

© Авторський колектив, 2026

Базик О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІНДИКАТОРИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
ЯК КОМПОНЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВО-ОРІЄНТОВАНИХ
МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, технологічної турбулентності та структурних трансформацій, що зумовлює зростання вимог до стійкості підприємницьких структур [1; 2]. Геополітичні виклики, пандемічні кризи, розриви ланцюгів постачання та прискорення цифровізації формують середовище, в якому здатність підприємства адаптуватися, відновлюватися та зберігати функціональність стає критичним фактором конкурентоспроможності [3]. У цьому контексті концепція організаційної резильєнтності набуває особливого значення як інтегральна характеристика управлінської моделі, що відображає її спроможність забезпечити стійке функціонування в умовах кризових впливів [4].

Організаційна резильєнтність у сучасному трактуванні виходить за межі традиційного антикризового управління. С. Духек визначає її як динамічну здатність, що охоплює передбачення загроз, адаптацію до несприятливих умов та організаційне навчання на основі набутого досвіду [4]. Й. Хіллманн та Е. Гюнтер підкреслюють багатовимірність цього конструкту, включаючи когнітивні, поведінкові та контекстуальні компоненти [5].

Попри зростаючий інтерес до проблематики організаційної резильєнтності, більшість досліджень зосереджуються на макрорівні або аналізують резильєнтність як побічний ефект цифровізації, не пропонуючи структурованої системи індикаторів для її вимірювання на рівні управлінської моделі. Крім того, існуючі підходи до оцінювання моделей управління переважно оперують критеріями адаптивності, масштабованості та цифрової інтегрованості [6; 7], тоді як резильєнтність залишається недостатньо операціоналізованою. Це зумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів резильєнтності підприємницьких структур як складової оцінювання цифрово-орієнтованих моделей управління.

Методологічною основою виступають концепція динамічних здатностей Д. Тіса [8], концепція організаційної резильєнтності [4; 5], що розкриває здатність підприємств до антиципації, адаптації та відновлення, а також теорія цифрової трансформації [3], яка обґрунтовує вплив цифрових технологій на зміну бізнес-моделей та управлінської логіки.

На основі аналізу наукових джерел пропонуємо операціоналізувати два виміри резильєнтності підприємницької структури: опір ризикам (здатність протистояти негативним впливам та мінімізувати їх наслідки) та відновлення (здатність повертатися до стану ефективного функціонування або досягати нового, більш адаптованого стану після кризи) [6]. Цей двовимірний підхід узгоджується з емпіричними дослідженнями, які підтверджують, що цифрова трансформація підвищує резильєнтність виробничих підприємств саме через покращення їхньої стабільності та зростання [9].

Р. Браудер наголошує, що цифрові ресурси, накопичені до кризи, формують фундамент, який забезпечує більш ефективну адаптацію [10], що підтверджує необхідність включення індикаторів резильєнтності до системи оцінювання управлінських моделей. На основі цього пропонуємо формалізувати інтегральний індекс резильєнтності підприємницької структури:

$$R = \alpha \cdot RR + \beta \cdot RC, \tag{1}$$

де

$$RR = \Sigma(w_i \cdot I_i), i = 1, 2, 3 \tag{2}$$

– субіндекс опору ризикам;

$$RC = \Sigma(w_j \cdot I_j), j = 4, 5, 6 \tag{3}$$

– субіндекс відновлення; α, β – вагові коефіцієнти вимірів ($\alpha + \beta = 1$), що визначаються залежно від галузевої специфіки та рівня турбулентності середовища; w_i, w_j – вагові коефіцієнти компонентів; I_1-I_6 – нормалізовані значення індикаторів (табл. 1).

Аддитивна форма індексу обрана з огляду на можливість компенсації слабкості одного виміру силою іншого; визначення вагових коефіцієнтів передбачається методом експертного оцінювання.

Таблиця 1

Система індикаторів резильєнтності підприємницьких структур

Вимір	Компонент	Індикатори	Зв'язок з цифровою моделлю управління
Опір ризикам	Кризова стійкість (I ₁)	Частка критичних процесів із резервними сценаріями; рівень диверсифікації ланцюгів постачання	ERM/BCM-системи, цифрові панелі моніторингу ризиків
	Кіберстійкість (I ₂)	Час виявлення кіберінцидентів; відсоток систем із автоматизованим захистом	Інтеграція систем кібербезпеки у цифрову інфраструктуру управління
	Фінансова буферність (I ₃)	Коефіцієнт покриття операційних витрат резервами; швидкість мобілізації ресурсів	ВІ-аналітика фінансових ризиків, прогнозне моделювання
Відновлення	Операційна відновлюваність (I ₄)	Час відновлення ключових бізнес-процесів (RTO); повнота відновлення (RPO)	Автоматизація процесів, хмарні технології, цифрові двійники процесів
	Адаптивна ємність (I ₅)	Швидкість перебудови бізнес-моделі; частка персоналу з цифровими компетенціями	Agile-інструменти, платформи організаційного навчання
	Стратегічне оновлення (I ₆)	Кількість реалізованих інноваційних ініціатив після кризи; зростання нових ринкових сегментів	Data-driven management, екосистемні платформи взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 6; 9; 10].

Вимір «опір ризикам» охоплює кризову стійкість (готовність до загроз через резервні сценарії), кіберстійкість (здатність виявляти та нейтралізувати кіберінциденти) та фінансову буферність (спроможність мобілізувати ресурси для подолання кризових наслідків).

Вимір «відновлення» включає операційну відновлюваність (метрики RTO та RPO), адаптивну ємність (перебудова бізнес-моделі, розвиток цифрових компетенцій) та стратегічне оновлення (використання кризи як каталізатора інноваційного розвитку).

Принципово важливим є те, що кожен компонент системи індикаторів безпосередньо пов'язаний із цифровими інструментами управління. Це забезпечує інтеграцію оцінювання резильєнтності у загальну систему критеріїв оцінки

цифрово-орієнтованих моделей управління. Зокрема, дослідження підтверджують, що рівень цифрової зрілості підприємства позитивно корелює з його здатністю до адаптації та відновлення [7].

Практичне значення запропонованої системи індикаторів полягає у можливості її використання для порівняльного аналізу різних моделей управління за критерієм резильєнтності, враховуючи специфіку їхньої організаційної структури та рівень цифрової інтеграції [6; 7].

Для українських підприємницьких структур в умовах воєнного стану запропонована система набуває особливої актуальності, оскільки побудова резильєнтної smart-економіки потребує стратегічного використання цифрових технологій [11] та диференційованого підходу з урахуванням реального рівня цифровізації.

Таким чином, організаційна резильєнтність є самостійним критерієм оцінювання цифрово-орієнтованих моделей управління. Двовимірна структура та інтегральний індекс (формула 1) забезпечують формалізоване оцінювання, а система з шести компонентів створює методичну основу для порівняльного аналізу моделей управління за критерієм резильєнтності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої системи індикаторів на основі даних українських підприємств та визначенням вагових коефіцієнтів методом експертного оцінювання.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: монографія. Київ: Наукова думка, 2011. 352 с.
2. Адаптивне управління підприємством в умовах цифрової трансформації: монографія / за ред. О. С. Гудименка. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13(1). P. 215-246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
5. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(1). P. 7-44. DOI: 10.1111/ijmr.12239.
6. Awad J. A. R., Martín-Rojas R. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Art. 69. DOI: 10.1186/s13731-024-00405-4.

7. Thordsen M., Murawski M., Bick M. How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. *Lecture Notes in Computer Science*. 2020. Vol. 12066. P. 358-369. DOI: 10.1007/978-3-030-44999-5_30.
8. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
9. Zhan Y., Li W. Has digital transformation enhanced the resilience of manufacturing enterprises? *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 96. Art. 103688. DOI: 10.1016/j.iref.2024.103688.
10. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18(1). P. 128-164. DOI: 10.1002/sej.1483.
11. Перегуда Ю. Трансформація економічної системи України на основі побудови резильєнтної smart-економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 301-307.

Байрамов А. З., канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, інтенсифікацією конкурентної боротьби, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням ролі клієнтського досвіду. За таких умов ефективна реалізація стратегії розвитку стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні підприємства працюють у глобальному конкурентному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами та високою динамікою ринків. Це вимагає удосконалення підходів до реалізації стратегій розвитку. Традиційні методи управління часто виявляються недостатньо гнучкими, тому підприємства впроваджують системний та інноваційний підхід до стратегічного планування.

Ключовим фактором успіху є розвиток людських ресурсів та корпоративної культури. Формування команд, орієнтованих на інновації, мотивація персоналу та підтримка цінностей підприємства забезпечують досягнення стратегічних цілей. Важливим елементом є постійний моніторинг ефективності реалізації стратегії за допомогою КРІ та стратегічного аудиту, що дозволяє своєчасно коригувати плани та адаптуватися до змін.

Гнучкі та адаптивні стратегії, цифрова трансформація та орієнтація на сталий розвиток забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Удосконалення підходів до реалізації стратегій розвитку підвищує ефективність, стійкість та здатність підприємств адаптуватися до глобальних економічних викликів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування підприємствами для підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення ринкових позицій.

Подальший розвиток дослідження доцільно спрямувати на формалізацію механізмів оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку підприємств. Зокрема, пропонується використання системи ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють фінансові, маркетингові та операційні аспекти діяльності, а також показники клієнтського досвіду (Customer Experience, CX).

Важливим напрямом удосконалення є впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), адаптованої до специфіки б'юджетної сфери. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємства, а також здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії в режимі реального часу.

Крім того, доцільним є застосування процесного підходу до управління реалізацією стратегії, що передбачає чітку регламентацію бізнес-процесів, визначення відповідальних осіб та встановлення критеріїв оцінювання результативності. Це сприяє підвищенню прозорості управління та зниженню ризиків неефективного використання ресурсів.

Окрему увагу слід приділити управлінню змінами, яке є невід'ємною складовою реалізації стратегічних трансформацій. У цьому контексті важливим є формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, навчання та постійне вдосконалення, а також залучення персоналу до процесів стратегічного розвитку підприємства.

Перспективним напрямом є також використання інструментів цифрової аналітики, що дозволяють здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозувати попит на послуги та персоналізувати пропозиції. Це, у свою чергу, підвищує ефективність реалізації стратегії та сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Таким чином, комплексне поєднання стратегічних,

організаційних та цифрових підходів до управління реалізацією стратегії розвитку підприємств забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні результативності їх діяльності, зміцненні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Отже, удосконалення підходів до реалізації стратегії розвитку підприємств є ключовим фактором підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності у глобальному масштабі. Використання системного, інноваційного та міжнародно орієнтованого підходу дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати стабільне зростання.

Список використаних джерел:

1. Венгерова О. В. Концепція внутрішнього маркетингу в процесі управління персоналом на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 1 (34). С. 122-126.
2. Красовська О. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 3 (55). С. 87-95.
3. Bilal H. et al. Internal Marketing through HRM: Enhancing Employee Engagement for Superior Customer Experience. *Asian Consulting and Research Journal*. 2025. URL: <https://acr-journal.com/article/internal-marketing-through-hrm-enhancing-employee-engagement-for-superior-customer-experience-16>
4. Tariq H., Iqbal M., Fatima S. The Influence of Internal Marketing on Job Satisfaction through Employee Engagement as Mediator. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2025. Vol. 23, No. 1. P. 4843-4852.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.

Безрукава А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Актуальність підвищення ефективності логістичних процесів підприємства в умовах трансформації ринкових відносин продиктована стрімким змінами транспортних коридорів міжнародних ринків та економіко-політичних відносин між країнами та діловими партнерами.

Популярність штучного інтелекту в прогнозуванні попиту, управлінні запасами та оптимізації маршрутів логістики стрімко зростає. Понад 70% українських логістичних компаній вважають штучний інтелект важливим для свого бізнесу. Як великі міжнародні, так і молоді компанії швидко приймають подібні інноваційні рішення, бо це сприяє поліпшенню ефективності логістичних процесів підприємства дозволяє вирішити проблематику не лише управління матеріальними та фінансовими активами з точки зору планування та управління, але й покращити бренди, сприйняття торгових марок, зробити більш прозорими зв'язки між покупцями та споживачами продукції, відповідно розширивши сегменти збуту.

Наразі існує чимало сучасних методів для оцінки та розрахунків параметрів логістичних процесів з використанням ІТ (інтернет речей, блокчейн тощо) й AI, таких як KPI, бенчмаркінг, Gap-аналіз, ABC-XYZ аналіз, SMART, діаграма Ішікави, аналіз вигід та витрат, спеціальні інструменти (Logistics Performance Index та ін.), у т.ч. підходи стратегічного аналізу (BCG, SWOT, PESTEL) та ін. [2]. Однак, вони не є універсальними навіть для підприємств одної галузі, тому потребують комплексного застосування та дослідження чи врахування додаткових факторів і параметрів.

Системи управління запасами, такі як ERP, MRP та Just-in-Time, мають свої особливості до логістичних процесів, суттєво оптимізуючи та визначаючи подальші напрямки підвищення ефективності управління на рівні підприємства в цілому. MRP-системи допомагають планувати потреби в матеріалах на основі виробничі графіків, а Just-in-Time, мінімізує запаси, знижуючи витрати на зберігання та підвищуючи віддачу доставки [1]. Шляхи поліпшення логістичних процесів в умовах трансформаційних відносин можна звести до наступного (рис. 1). Якісні процеси логістики, зокрема супроводу угод з постачальниками та замовниками, мають бути адаптовані до різноманітних негативних сценаріїв розвитку ділового (навколишнього) середовища в контексті максимальної доступності товарів для споживачів та безперебійного забезпечення потреб поточної виробничої чи іншої діяльності. Координація логістичних аспектів може бути ефективною в процесах інтеграції із зарубіжними країнами за умов максимального узгодження економічних інтересів усіх учасників руху товарів і продукції при впорядкуванні внутрішніх і та зовнішніх процесів.

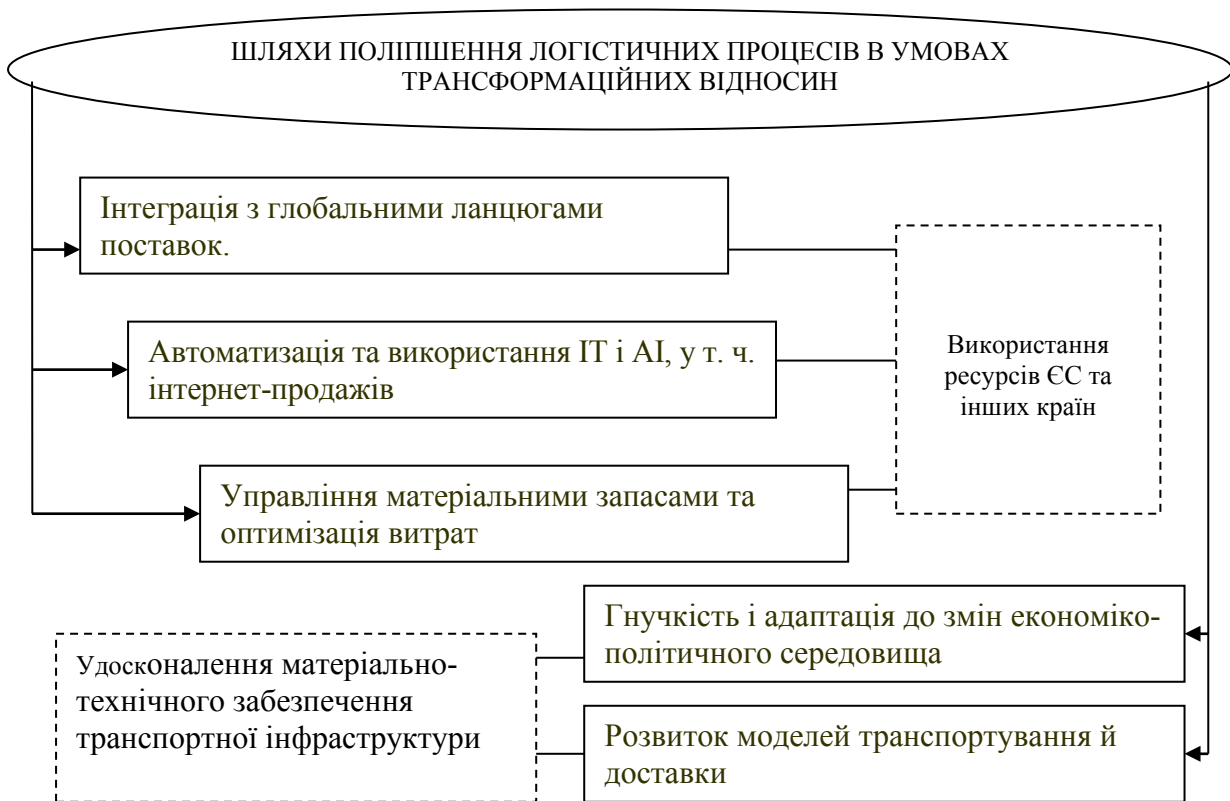


Рис. 1. Шляхи поліпшення логістичних процесів в умовах трансформаційних відносин

Джерело: сформовано автором

Отже, поліпшення ефективності логістичних процесів підприємства на основі обраних методів, стандартів та моделей в сучасних умовах дозволить вирішити проблеми розгалуженості складської, виробничої та інших видів логістики, безперебійного постачання, фіналізуючи зростання продажів в циклі руху готових виробів до споживача. Підвищення ефективності логістичних процесів в будь-якій трансформації має йти в час з розвитком цифрових технологій, покращуючи менеджмент ланцюгів постачання, контролю, митних процедур міжнародних товаропотоків.

Список використаних джерел:

1. Яковенко В. С., Борщинська Т. Ю. Формулювання загроз та оцінювання рівня зовнішньо-економічної безпеки України. *Бізнес-Інформ.* 2018. № 12, С. 71-78.
2. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С, Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. №. 3. С. 242-248. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf.
3. Лінтур І. В., Питьовка О. Ю. Міжнародний досвід формування логістичної системи в транскордонному бізнесі: економетричний інструментарій. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-51>.

4. Марценюк В. В., Марценюк М. В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246-249. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39>.
5. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 93-98. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-93_98.pdf.
6. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / Редакційний колектив: ЮГ Лисенко (голова) – член-кор. НАН України, 2010. С. 118.

Бєлан В. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному економічному середовищі підприємства функціонують в умовах високої динамічності змін, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує адаптивність організації та її довгостроковий розвиток.

Система управління персоналом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, зокрема планування потреб у персоналі, підбір і відбір кадрів, їх адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію. Сучасні наукові дослідження свідчать, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації кадрової роботи та здатності керівництва впроваджувати інноваційні HR-підходи [1-3].

Однією з ключових тенденцій є впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом. Використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу та HR-аналітики дозволяє оптимізувати кадрові процеси та підвищити якість управлінських рішень. Водночас це потребує розвитку цифрових компетентностей працівників та формування нових підходів до їх професійного навчання. Особливо актуальним є використання дистанційних платформ навчання, що забезпечують безперервність розвитку персоналу навіть в умовах кризових ситуацій.

Важливим елементом ефективної системи управління персоналом є мотивація. У сучасних умовах особливого значення набувають нематеріальні стимули, такі як можливості професійного зростання, гнучкі умови праці, корпоративна підтримка та участь у прийнятті рішень. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних факторів сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Додатково важливим є впровадження систем оцінювання результативності працівників, що дозволяє об'єктивно визначати їх внесок у досягнення цілей підприємства.

Суттєву роль відіграє також формування сприятливої корпоративної культури, яка визначає поведінку працівників та їх взаємодію в колективі. В умовах сучасних викликів вона повинна базуватися на принципах довіри, відкритості, взаємоповаги та підтримки. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, водночас корпоративна культура виступає інструментом внутрішньої інтеграції персоналу та формування єдиної системи цінностей.

Крім того, важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу та управління талантами. Підприємства повинні забезпечувати безперервний професійний розвиток своїх працівників, що дозволяє своєчасно реагувати на відповідні зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології й управлінські рішення. Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню наступності управління та зниженню ризиків, пов'язаних із втратою ключових працівників.

В умовах економічної нестабільності та зовнішніх ризиків особливого значення набуває гнучкість системи управління персоналом. Підприємства повинні впроваджувати антикризові HR-стратегії, спрямовані на збереження трудового потенціалу, підвищення рівня лояльності працівників [1]. Зокрема, актуальним є впровадження програм психологічної підтримки працівників, розвитку емоційного інтелекту та управління стресом.

Отже, формування ефективної системи управління персоналом є необхідною умовою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вона повинна базуватися на інноваційних підходах, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу.

Список використаних джерел:

1. Дяків О. В., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. В., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлипівка О. М. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6207>.
2. Гринько Т.В., Скрипченко М. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки: Міжнародний збірник наукових праць. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. Випуск 1 (9). Ч. 1. С. 206-210.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 30-34.

Богатир О. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЕКО-БІЗНЕСУ:
ДОСВІД ВЕРТИКАЛЬНОГО ФЕРМЕРСТВА ЯПОНІЇ
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ**

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, стрімкого зростання населення та урбанізації особливої актуальності набуває проблема забезпечення продовольчої безпеки. У зв'язку з цим формується концепція еко-бізнесу, яка передбачає поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку та раціонального природокористування [2].

Одним із найбільш перспективних напрямів еко-бізнесу є вертикальне фермерство – інноваційна модель аграрного виробництва, що базується на вирощуванні рослин у багаторівневих конструкціях у контрольованому середовищі [1]. Такий підхід дозволяє значно скоротити використання земельних ресурсів, оптимізувати споживання води та мінімізувати вплив кліматичних факторів.

Особливий інтерес викликає досвід Японії, яка є одним із світових лідерів у впровадженні технологій вертикального фермерства. Це пояснюється обмеженістю земельних ресурсів, високою щільністю населення та значним рівнем технологічного розвитку країни [3]. Додатковим стимулом для розвитку закритих аграрних систем стала екологічна ситуація після аварії на АЕС «Фукусіма», що підвищило попит на безпечні та контрольовані методи вирощування продукції [3].

Японські вертикальні ферми функціонують на основі сучасних цифрових технологій. Вони використовують автоматизовані системи поливу та живлення рослин, LED-освітлення, а також сенсори для контролю температури, вологості та рівня вуглекислого газу [1]. Завдяки цьому створюється оптимальне середовище для росту рослин, що забезпечує стабільну врожайність і високу якість продукції. Крім того, важливою особливістю є розміщення таких ферм у межах міського середовища. В Японії вертикальні ферми часто створюються у переобладнаних промислових будівлях або складських приміщеннях, що дозволяє скоротити логістичні витрати та забезпечити швидке постачання продукції споживачам [1]. Це сприяє формуванню локалізованих продовольчих систем.

Для України впровадження подібних моделей є перспективним напрямом розвитку. В умовах економічних викликів та необхідності модернізації аграрного сектору вертикальне фермерство може стати ефективним інструментом забезпечення населення якісною продукцією, особливо у великих містах [5].

Водночас адаптація японського досвіду потребує врахування низки факторів. Насамперед це інвестиційні можливості, рівень розвитку технологій та доступність енергетичних ресурсів. Висока енергоємність вертикальних ферм може стати обмеженням, тому важливим є використання відновлюваних джерел енергії [3].

Також значну роль відіграє кадрове забезпечення. Розвиток вертикального фермерства потребує фахівців із знаннями в галузі агротехнологій, автоматизації та цифрових систем управління [4]. Це вимагає вдосконалення освітніх програм та розвитку інноваційного мислення.

Отже, вертикальне фермерство є сучасною інноваційною моделлю екобізнесу, яка демонструє високу ефективність у Японії. Її впровадження в Україні може сприяти розвитку сталого сільського господарства, підвищенню продовольчої безпеки та формуванню екологічно орієнтованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Kheir Al-Kodmany, Mir M. Ali, Peng Du. The Routledge Handbook on Greening High-Density Cities, 2024. URL: <https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-on-Greening-High-Density-Cities-Climate-Society-and-Health/Du-Al-Kodmany-Ali/p/book/9781032331430>.

2. FAO. The future of food and agriculture – Trends and challenges, 2017. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2e90c833-8e84-46f2-a675-ea2d7afa4e24/content>.
3. Despommier DR. Dickson The Vertical Farm: Feeding the World in the 21st Century. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Vertical_Farm.html?id=0DxTK0jW35sC&redir_esc=y/
4. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>.

Бухтіярова В. О., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПЕРЕХОДІ ДО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, цифровізацією процесів і зростанням конкуренції, компанії дедалі частіше усвідомлюють, що традиційні підходи до управління, які зосереджувалися переважно на внутрішній ефективності та контролі витрат, уже не забезпечують стійкої переваги. Споживач, маючи широкий вибір і швидкий доступ до інформації, очікує не просто якісного продукту, а комплексного позитивного досвіду взаємодії з брендом. Саме тому перехід до клієнтоорієнтованої моделі управління стає стратегічною необхідністю, а корпоративна культура стала ключовим чинником, що визначає успішність цього переходу.

Корпоративна культура охоплює систему спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяють працівники організації, формує внутрішній клімат компанії та визначає, як співробітники взаємодіють між собою й із клієнтами. Відомий дослідник організаційної культури Едгар Шейн розглядав культуру як багаторівневу систему, що складається з видимих проявів, проголошених цінностей і базових припущень. Саме останній рівень, глибинні переконання, є визначальним, оскільки він впливає на прийняття рішень у повсякденній діяльності. Якщо на цьому рівні закладено орієнтацію на клієнта, то всі інші елементи системи автоматично підлаштовуються під цю філософію.

Клієнтоорієнтована модель управління передбачає, що клієнт перебуває в центрі стратегічного й операційного планування. Це означає, що компанія аналізує потреби споживачів, адаптує продукти й послуги відповідно до їхніх очікувань, забезпечує високий рівень сервісу та активно працює із зворотним зв'язком. Проте без культурної підтримки навіть найсучасніші інструменти, типу CRM-системи, аналітика великих даних, автоматизовані канали комунікації залишаються лише технічними рішеннями, які не здатні самостійно сформувати довіру та лояльність.

Важливим механізмом формування клієнтоорієнтованої культури є лідерство. Керівники визначають стратегічні пріоритети та створюють приклад для наслідування, якщо вони демонструють щире зацікавлення у покращенні клієнтського досвіду, особисто беруть участь у вирішенні складних ситуацій і підтримують ініціативи співробітників, спрямовані на підвищення якості сервісу, це формує атмосферу довіри й відповідальності.

Наступним важливим елементом є система навчання та розвитку персоналу. Формування клієнтоорієнтованої культури потребує розвитку емпатії, навичок активного слухання, комунікації та вирішення конфліктів. Регулярні тренінги, коучинг і менторські програми допомагають працівникам краще розуміти потреби споживачів і діяти в інтересах компанії, окрім професійних компетенцій, важливо приділяти увагу ціннісній відповідності під час добору кадрів, адже співробітник, який поділяє місію організації, буде більш залученим і відповідальним.

Суттєву роль відіграє empowerment – надання працівникам повноважень для оперативного прийняття рішень у межах їхньої компетенції, коли співробітники не обмежені жорсткими регламентами і можуть швидко реагувати на звернення клієнтів, підвищується якість сервісу та скорочується час вирішення проблем. Такий підхід сприяє формуванню довіри як з боку клієнтів, так і з боку персоналу, оскільки працівники відчувають відповідальність і значущість своєї ролі [1].

Світові приклади демонструють, що корпоративна культура може стати джерелом потужної конкурентної переваги. Компанія Amazon вибудувала свою стратегію навколо принципу «одержимості клієнтом», який став одним із базових лідерських принципів. Усі рішення, від запуску нових сервісів до логістичних

інновацій, оцінюються з позиції користі для споживача. Інший приклад, Zappos, який створив сервісну культуру, де співробітники кол-центру можуть спілкуватися з клієнтами стільки часу, скільки необхідно для вирішення проблеми, такий підхід підвищує емоційну лояльність і зміцнює бренд [2].

В українському контексті прикладом успішної клієнтоорієнтованої трансформації є Монобанк, який поєднав цифрові технології з живою підтримкою, швидкими відповідями в чаті та дружнім стилем комунікації з клієнтами. Компанія Нова пошта впровадила гнучкі логістичні рішення, цифрові сервіси та зручні мобільні застосунки, що орієнтовані на потреби клієнтів. Мережа супермаркетів Сільпо під час кризових періодів продемонструвала соціальну відповідальність і турботу про споживачів, що зміцнило її репутацію [3].

Отже, корпоративна культура є фундаментальним драйвером переходу до клієнтоорієнтованої моделі управління. Вона визначає поведінку працівників, формує стандарти взаємодії з клієнтами та забезпечує узгодженість відповідних стратегічних рішень. Компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури, орієнтованої на створення цінності для споживача, отримують довгострокову конкурентну перевагу, підвищують рівень лояльності та забезпечують стабільне зростання. У світі, де клієнт має свободу вибору, саме культура стає тим чинником, що перетворює одноразову покупку на тривале партнерство.

Список використаних джерел:

1. Смігунова О., Миколенко І., Романащенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 5(1). 2022. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6).
2. Філіпова Н. В. Особливості корпоративної культури європейських країн. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 10. 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-02>.
3. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.

Василенко Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
КЕЙСИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року поставило вітчизняний малий та середній бізнес перед безпрецедентними викликами. За даними ЄБРР та ПРООН [1], у перші місяці вторгнення (березень-квітень 2022 р.) лише близько 57% МСП (мале та середнє підприємництво) продовжували роботу. Решта були змушені або повністю зупинити діяльність, або шукати шляхи виживання. Серед найпоширеніших стратегій адаптації виокремлюються дві ключові: релокація виробничих потужностей та цифровізація бізнес-процесів.

Стратегія релокації передбачала фізичне переміщення підприємств із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів країни. Уряд України ще у березні 2022 року запустив державну програму релокації, регламентовану Постановою КМУ №305 від 17.03.2022. Станом на кінець 2023 року за програмою переміщено понад 800 підприємств, збережено понад 35 тисяч робочих місць [2].

Яскравим прикладом успішної релокації є книжковий онлайн-магазин Yakaboo. В перші дні вторгнення склад компанії опинився в зоні бойових дій. Менеджмент оперативно прийняв рішення: найнято 30 вантажівок, якими перевезено на Буковину майже 1 мільйон книжок та все обладнання. Місцева громада надала пільгові умови оренди приміщення площею 2 тис. кв. м та організувала тимчасове житло для персоналу. Після релокації компанія не лише відновила діяльність, але й надала роботу 70 фахівцям – як власним, так і місцевим мешканцям та вимушеним переселенцям [3].

Подібний шлях обрало виробниче підприємство «Пожмашина» (Чернігівська область): вдалося евакуювати 50% обладнання та 200 співробітників (40% від штату) до Львівщини. Місцева громада взяла на себе розселення працівників, забезпечивши місця в гуртожитках. Компанія відновила виробництво на новому місці в стислі терміни [4]. Виробник матраців «Матролюкс», евакуювавши потужності з Дніпра та Києва до Львова, стикнувся з головним викликом – пошуком транспорту у перші дні вторгнення, але зрештою налагодив нові ланцюги

постачання та відновив виробництво. Стратегія цифровізації (хмарні технології аналітика даних, штучний інтелект) та розвитку онлайн-продажів виявилась не менш ефективною для бізнесів, чиї активи мали нематеріальний або мобільний характер. Станом на 2023 рік 58% українських МСП приймали електронні платежі, а понад три чверті підприємців зафіксували зростання доходів [3]. Розвиток цифровізації отримав потужну державну підтримку в 2022 році на законодавчому рівні, а правовий простір Diia.City суттєво спростив ведення бізнесу навіть під час війни [5].

Окремої уваги заслуговує досвід компанії «ТІКРАСК» – консультаційного агентства з шістьма філіями у Західній Україні. В 2022 році через зупинку роботи державних реєстрів та заборону приватизації земель, керівництво прийняло стратегічне рішення: переорієнтація на розвиток технологічного напрямку – пакування продуктів харчування та технічне обслуговування полів. За підтримки програми ПРООН PROMTECH компанія залучила міжнародного експерта та трансформувалась з консультаційного агентства у розробника технологічних рішень для аграрного сектору, зберігши всі робочі місця [6].

Аналіз наведених кейсів дозволяє виокремити спільні фактори успішної адаптації малого бізнесу: оперативність прийняття управлінських рішень; гнучкість бізнес-моделі та готовність до трансформації; збереження команди як ключового нематеріального активу; активне використання державних та міжнародних програм підтримки (КМУ, ПРООН, USAID, ЄБРР, програма «єРобота»). Показово, що найстійкіші підприємства поєднували стратегії – переміщуючись фізично, одночасно нарощували цифрову присутність.

Таким чином, досвід українського малого бізнесу 2022-2025 років формує унікальну модель підприємницької резилієнтності в екстремальних умовах, що є цінним матеріалом як для вітчизняної антикризової політики, так і для міжнародних досліджень у сфері стійкості МСП в умовах невизначеності та навіть збройних конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine : analytical report. UNDP Ukraine, Ministry of Economy of Ukraine, Advanter Group, Center for Economic Recovery. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>.

2. Програма релокації підприємств: офіційне роз'яснення: Міністерство економіки України. 28.01.2025. 28 січня. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a>.
3. Tymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. VoxUkraine. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>.
4. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни. *The Actual Problems of Regional Economic Development*. 2024. Vol. 2, № 20. С. 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
5. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024. VoxUkraine, GGTC Kyiv. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.
6. Ukrainians adapting their businesses to today's challenges. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/ukrainians-adapting-their-businesses-todays-challenges>.

Василенко Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ:
ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД**

Сучасна бізнес система переживає фундаментальну трансформацію, де традиційне уявлення про промисловість руйнується, поступаючись місцем бізнес-екосистемам. У цифровому середовищі успіх компанії більше не визначається виключно її внутрішніми ресурсами чи агресивною лінійною конкуренцією за частку ринку. Натомість його замінює мережева взаємодія, де цінність створюється шляхом координації зусиль незалежних, але взаємопов'язаних гравців – відбувається перехід до стратегії спільного створення цінності.

Ключовою відмінністю екосистемного підходу є відмова від жорсткої вертикальної інтеграції. Лідери екосистеми дбають не лише про свої переваги, а створюють платформи, які знижують транзакційні витрати для всіх учасників процесу. Це дозволяє інноваціям масштабуватися зі швидкістю, яка неможлива в закритих корпоративних структурах. Екосистема працює як живий організм: вона адаптивна, здатна до самоорганізації та стійка до зовнішніх потрясінь завдяки диверсифікації ролей. Яскравим прикладом такої трансформації є досвід корпорації Apple. Вона перетворилася з виробника комп'ютерів на центр глобальної екосистеми, що об'єднує розробників програмного забезпечення,

виробників контенту та фінансові послуги. Згідно з дослідженням професора Майкла Джакобідіса (Лондонська бізнес-школа) [1], стратегічна перевага Apple полягає не стільки в дизайні iPhone, скільки в її здатності керувати мережею взаємовигідних зв'язків в App Store, де успіх кожного розробника зміцнює загальну цінність платформи.

Ще один приклад – Amazon Web Services (AWS), Amazon не просто створив хмарну інфраструктуру для власних потреб, а перетворив її на відкриту екосистему для мільйонів стартапів і корпорацій [2]. Мережевий ефект працює найефективніше: чим більше розробників користуються сервісами AWS, тим швидше вдосконалюються алгоритми та знижується вартість одиниці ресурсу для всіх, що робить економічно недоцільним вихід з цієї системи.

Однак перехід до мережевої взаємодії також несе ризики. Головним викликом є розподіл вигод та відповідальності [3]. Реалізація такої стратегії вимагає від керівників якісно змінити підходи до управління: можливості розподіляти контроль заради спільного зростання. Модель «хижацької» конкуренції в цифровому світі все частіше призводить до антимонопольних розслідувань та технологічної ізоляції, тоді як відкриті або гібридні екосистеми демонструють вищу виживаність у довгостроковій перспективі.

Екосистема стає основною одиницею аналізу у стратегічному управлінні XXI століття. Перемагають не ті, хто має найбільші активи, а ті, хто здатний побудувати найефективнішу мережу взаємодії, працюючи над досягненням спільної мети системи. Такий перехід від егоцентричної до екоцентричної стратегії є безальтернативним шляхом для бізнесу в епоху цифрової глобалізації. Водночас для української економіки така трансформація має особливе значення в умовах кризової нестабільності та післявоєнного відновлення, оскільки саме екосистемний підхід дозволяє забезпечити синергію між бізнесом, державою та суспільством, підвищити стійкість підприємств, прискорити інноваційний розвиток та інтеграцію у світові економічні процеси.

Список використаних джерел:

1. Jacobides M. G., Gawer A., Lang N., Martinez D. Z. The Political Economy and Geopolitics of AI Regulation. *Management and Business Review*. 2025. Vol. 5, No. 4. P. 38-51. <https://doi.org/10.1177/2694104X251404322>.

2. Challa N., Devineni S. K., Karangara R. A Deep Dive into Amazon Web Services: Unlocking the Potential. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. 2022. Vol. 1, No. 2. P. 2-5. [https://doi.org/10.47363/JAICC/2022\(1\)179](https://doi.org/10.47363/JAICC/2022(1)179).
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34.

Волошин Є. В., канд. екон. наук Белозерцев В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR, РЕКРУТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

Цифрова трансформація управління персоналом зумовлює активне впровадження чат-ботів і систем штучного інтелекту у сферу HR, рекрутингу та соціально-трудова відносин. Ці інструменти змінюють способи взаємодії роботодавця з кандидатами, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами, а також розширюють можливості аналітичної підтримки кадрових рішень. У сучасних умовах їх застосування вже не є лише технологічною новацією, а поступово перетворюється на важливий елемент побудови гнучкої, швидкої та клієнтоорієнтованої системи управління людськими ресурсами [1]. Водночас поширення таких рішень актуалізує питання прозорості, недискримінаційності, захисту персональних даних і дотримання трудових прав.

У сфері рекрутингу чат-боти та AI-рішення використовуються насамперед для первинної комунікації з кандидатами, автоматизованого інформування про вакансії, обробки типових запитів, попереднього збору даних, запису на співбесіду та підтримки кандидатського досвіду. Разом із цим алгоритмічні інструменти застосовуються для сортування резюме, ранжування кандидатів, виявлення відповідності профілю вимогам вакансії та прогнозування ймовірності успішного працевлаштування. Європейська Комісія прямо відносить AI-інструменти для працевлаштування, управління працівниками та доступу до самозайнятості, зокрема програмне забезпечення для сортування CV, до високоризикових сфер використання [2]. Це свідчить про значний практичний потенціал таких технологій, але водночас і про підвищену відповідальність за якість даних, людський контроль і недопущення дискримінаційних результатів. У межах HR-функції

чат-боти можуть виконувати широкий спектр сервісних завдань: супроводжувати онбординг, відповідати на типові кадрові запитання, допомагати з навігацією у внутрішніх політиках, відпустках, графіках, пільгах, навчанні та корпоративних процедурах. Завдяки цьому зменшується навантаження на HR-підрозділи, скорочується час реагування на звернення працівників і підвищується доступність кадрової інформації. Штучний інтелект, своєю чергою, розширює аналітичний вимір HR-менеджменту: він може застосовуватися для виявлення тенденцій плинності кадрів, оцінювання факторів залученості, прогнозування кадрових потреб, підтримки рішень щодо навчання та розвитку персоналу. За оцінками МОП, AI частіше доповнює людські можливості та підвищує продуктивність, ніж призводить до повної автоматизації праці, хоча вплив на різні професійні групи є нерівномірним.

Особливу увагу слід приділити впливу штучного інтелекту на соціально-трудова відносини. Використання алгоритмів у трудовій сфері дедалі частіше пов'язується не лише з автоматизацією окремих операцій, а й з алгоритмічним менеджментом, коли цифрові системи частково перебирають на себе функції, які традиційно виконували керівники: розподіл завдань, оцінювання виконаної роботи, формування графіків, надання інструкцій чи стимулів. З одного боку, це може сприяти зростанню ефективності, стандартизації процедур і кращому використанню часу працівників.

Не менш важливими є вимоги щодо захисту персональних даних. Європейська Комісія наголошує, що особа не повинна підпадати під рішення, яке ґрунтується виключно на автоматизованій обробці та має юридичні наслідки або суттєво впливає на неї, якщо не виконано спеціальних умов і не забезпечено належних гарантій. Крім того, людина має бути поінформована про логіку такого рішення, можливі наслідки, право на людське втручання та право оскаржити результат. Для HR і рекрутингу це означає, що навіть високотехнологічні системи відбору чи оцінки персоналу не повинні перетворюватися на “чорну скриньку”, яка виключає людину з процесу прийняття рішень [3].

Таким чином, практична цінність чат-ботів і штучного інтелекту в HR полягає у підвищенні швидкості комунікації, оптимізації кадрових процедур, посиленні аналітичної складової управління персоналом та покращенні якості сервісу для кандидатів і працівників. Проте їх ефективне використання можливе

лише за умови збалансування інноваційності та відповідальності. Йдеться про забезпечення якості вхідних даних, людського контролю над критичними рішеннями, недопущення дискримінації, прозорості алгоритмів, захисту даних і врахування прав працівників у цифровому середовищі. Саме такий підхід дозволяє розглядати чат-боти й AI не як інструменти механічної заміни людини, а як засоби посилення кадрового потенціалу організації та модернізації соціально-трудових відносин.

Список використаних джерел:

1. Кобець Д. Л., Мантур-Чубата О. С. Використання інструментів штучного інтелекту в hr. *Economic synergy*. 2025. № 1. С. 113–125. <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-8>.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.
3. Nesterenko S., Lyubonko V. Using artificial intelligence to automate hr processes in it companies: effects and interchange. *Visnyk universytetu "Ukraina"*. 2025. No. 17 (44). P. 127-142. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-17-44-10>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Безперервне вдосконалення системи роботи з управлінським персоналом у напрямі розвитку лідерського потенціалу та формування відповідних професійно-особистісних компетентностей виступає ключовою передумовою стабільного та результативного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, особливо в стратегічній перспективі. Реалізація конкурентних переваг та ефективне використання можливостей зовнішнього середовища безпосередньо залежать від інтелектуального капіталу керівників, їх здатності до стратегічного мислення, адаптації до змін і впровадження інноваційних управлінських підходів. Трансформаційні процеси в системі управління організаціями, що проявляються у зростанні складності управлінських завдань, динамізації зовнішнього середовища та підвищенні рівня відповідальності керівників за

стратегічні результати діяльності, обумовлюють перегляд традиційних вимог до професійно-особистісних характеристик лідера. Ускладнення змісту управлінської праці та посилення ролі інноваційних, комунікаційних і аналітичних функцій спричиняють еволюцію переліку ключових лідерських компетентностей.

За таких умов актуалізуються якості, пов'язані зі стратегічним баченням, системним мисленням, здатністю до управління змінами, розвитку людського капіталу, формування інклюзивного середовища та прийняття рішень в умовах невизначеності. Таким чином, зміна управлінської парадигми зумовлює трансформацію концептуальної моделі лідерства та переорієнтацію з адміністративно-ієрархічного підходу на адаптивний, інтегративний і ціннісно орієнтований тип управління.

Сучасний лідер повинен поєднувати теоретичну підготовку з практичними навичками застосування економічних, соціальних і психологічних інструментів управління. Важливим є також уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, демонструючи гнучкість мислення й поведінки. У цьому контексті зростає стратегічна значущість управлінського потенціалу як носія лідерських функцій, адже саме від здатності менеджерів реалізовувати лідерський потенціал у практичній діяльності залежить ефективність організаційних перетворень, рівень мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Згідно з дослідженням DDI, наступне покоління керівників відрізняється від нинішнього за такими характеристиками [1; 2]:

1) необхідність більшого зворотного зв'язку від менеджерів. Майже 30% представників лідерів майбутнього відзначають, що вони хочуть тіснішої взаємодії зі своїми керівниками, ніж зараз. Серед сучасного покоління лідерів таку необхідність відмічають лише 25%;

2) необхідність розвитку більш широкого спектру комунікативних навичок: навички спілкування, емпатію, емоційний інтелект. Тільки 39% вважають, що вони мають сильні навички емоційного інтелекту, і 45% – навички комунікації (проти 48 і 53% серед представників «сьогоднішніх лідерів»);

3) обов'язковість дотримання принципів D&I (diversity & inclusion), які

у сучасній управлінській науці розглядаються як основа формування справедливого, відкритого та інноваційного корпоративного середовища. Лідери майбутнього формулюють запит на велику толерантність своїх організацій і гостріше реагують на питання упередженості та (не)справедливості. Лідери майбутнього впевнені: гнучкість – це ключ до успіху. Переважна більшість (72%) не бачать майбутнього за ієрархією та чіткою організаційною структурою. Робочі відносини мають бути гнучкими, дозволяти формувати горизонтальні команди та базуватись на домовленостях, а не наказах. Також одним з принципів діяльності майбутніх лідерів є прозорість, що передбачає систематичний моніторинг показників різноманіття та аналіз досягнутих результатів. Це передбачає використання кількісних та якісних індикаторів оцінювання інклюзивності корпоративного середовища. Порівняно з сучасними керівниками майбутні керівники не можуть діяти рішуче, якщо відсутнє чітке цілепокладання, незрозумілий напрямок дій, якщо рішення не спираються на дані. Крім того, їх турбують проблеми як реагувати на зміни як внутрішні, так і зовнішні [1; 2].

Незважаючи на значну кількість концепцій і теоретичних підходів до феномену лідерства, що формувалися синхронно з еволюцією суспільних відносин та розвитком систем управління персоналом, у межах класичної теорії менеджменту пріоритетного значення незмінно надається людському чиннику як визначальному ресурсу організаційного розвитку. Людський капітал розглядається як стратегічний актив, що забезпечує створення доданої вартості, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах зростаючої складності бізнес-середовища, турбулентності ринків та інтенсифікації інформаційних потоків до менеджера висуваються підвищені вимоги щодо рівня його професійної компетентності та особистісної зрілості. Ефективна управлінська діяльність передбачає наявність розвинених когнітивних здібностей, стратегічного та системного мислення, здатності до тайм-менеджменту, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, а також уміння трансформувати управлінські ідеї у практичні результати. При цьому керівник має інтегрувати у своїй діяльності соціальні, професійні та індивідуально-психологічні аспекти взаємодії, забезпечуючи узгодження інтересів організації та персоналу.

Реалізація лідерського потенціалу можлива лише за умови гармонійного розвитку всіх його структурних складових, що перебувають у взаємозв'язку та взаємозумовленості. До ключових елементів лідерського потенціалу належать природні таланти, індивідуальні здібності, систематизовані професійні знання та сформовані практичні навички. Їх інтеграція формує цілісну компетентнісну модель лідера, яка визначає його спроможність здійснювати ефективний управлінський вплив, ініціювати організаційні зміни та забезпечувати сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування лідерського потенціалу менеджера є складним багатовимірним процесом, який визначається взаємодією індивідуальних компетентностей, мотиваційних чинників та організаційного середовища.

За зазначених умов процес формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера супроводжується рядом суттєвих обмежень, що стримують його професійне зростання та знижують ефективність управлінської діяльності.

По-перше, негативний вплив чинить утворення надмірно стабільного та передбачуваного робочого середовища, яке характеризується відсутністю нових викликів та ускладнених завдань, що призводить до професійної стагнації. У ситуації, коли функціональні обов'язки та рівень відповідальності залишаються незмінними протягом тривалого періоду, відпадає потреба в опануванні нових компетентностей, що призводить до професійної стагнації. Обмежені можливості розвитку знижують інноваційну активність керівника та негативно впливають на результативність як окремих структурних підрозділів, так і організації загалом. Лідерський потенціал, як інтегрована система здібностей і компетентностей, вимагає постійного оновлення через безперервне навчання, саморозвиток і залучення до вирішення складних та нетипових управлінських завдань.

По-друге, суттєвим обмеженням формування лідерського потенціалу є низький рівень внутрішньої мотивації менеджера, який проявляється у відсутності цілеспрямованого прагнення до саморозвитку, недостатньому усвідомленні важливості оновлення професійних знань і навичок у динамічному бізнес-середовищі, а також у слабкій готовності до прийняття ризикованих управлінських рішень. За відсутності ефективних механізмів заохочення, як матеріальних

(підвищення оплати праці, преміювання), так і нематеріальних (кар'єрне зростання, професійне визнання, розширення повноважень) – мотивація менеджера до цілеспрямованого розвитку власного лідерського потенціалу істотно знижується. Особливе значення має підтримка з боку вищого керівництва, яка проявляється у створенні умов для професійного навчання, фінансуванні тренінгів та програм підвищення кваліфікації, а також у визнанні досягнень, пов'язаних із впровадженням інноваційних управлінських рішень. Організаційні чинники, що стримують розвиток лідерських компетентностей, включають обмежену підтримку з боку керівництва, відсутність системних механізмів матеріального і нематеріального стимулювання та недостатню інтеграцію у програми підвищення кваліфікації, коучингу та менторства.

Ще однією проблемою є обмежена інноваційна активність менеджера, що проявляється у низькій готовності до впровадження нових управлінських практик та стратегічних рішень через страх невдачі або недостатність досвіду у вирішенні складних управлінських завдань. Відсутність залучення до міжфункціональних проєктів та стратегічних ініціатив обмежує розвиток лідерських компетенцій, таких як адаптивне лідерство, системне мислення та здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Також можна виокремити таку проблему як недосконалість систем оцінки ефективності та зворотного зв'язку. Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки лідерських якостей, слабка система регулярного фідбеку та дефіцит методів самоаналізу знижують здатність менеджера до самокорекції і розвитку ключових компетентностей. Крім того, невідповідність між стратегічними цілями організації та потенціалом менеджера, а також недостатня інтеграція особистісних амбіцій із корпоративною стратегією обмежують можливості для ефективного прояву лідерського потенціалу.

У сукупності зазначені проблеми створюють комплексні бар'єри для формування високоефективного лідерського потенціалу менеджера, негативно впливають на інноваційну та адаптивну спроможність організації і підкреслюють необхідність інтегрованого підходу, що поєднує внутрішню мотивацію до самовдосконалення та системну організаційну підтримку в умовах динамічного і конкурентного бізнес-середовища.

Отже, ефективний розвиток лідерського потенціалу менеджера можливий лише за умови поєднання внутрішньої мотивації до самовдосконалення з системною організаційною підтримкою, що сприяє формуванню сприятливого середовища для професійного та особистісного зростання.

Список використаних джерел:

1. Development Dimensions International. Global Leadership Forecast 2023. URL: <https://www.ddi.com/global-leadership-forecast-2023>.
2. Development Dimensions International. Global Leadership Forecast: Diversity, Equity & Inclusion Report. URL: <https://www.ddi.com/glef/diversity-equity-inclusion-report-2023>.
3. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Методологія наукових досліджень у формуванні лідерських підходів до антикризового управління бізнесом. *Агросвіт*. № 16, 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7171/7287>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*. 2022. № 5. С. 77-83. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Балацька Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що істотно трансформує підходи до управління корпоративною культурою підприємства. Цифрові технології змінюють способи комунікації, структуру взаємодії між працівниками, механізми контролю, мотивації та оцінювання результатів діяльності [1]. У цих умовах корпоративна культура набуває нових форм і змісту, стаючи не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом забезпечення цифрової трансформації підприємства. Використання цифрових технологій, хмарних та інших цифрових інструментів, автоматизація аналітики даних, змінюють саму логіку взаємодії між працівниками, способи комунікації, підходи до управління знаннями, мотивації та контролю [2]. За таких умов управління корпоративною культурою набуває нових характеристик, що зумовлено глибокими трансформаціями комунікаційного, організаційного та ціннісного середовищ підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифровізації на управління корпоративною культурою підприємства

Напрямок впливу	Характер змін у корпоративній культурі	Управлінські наслідки
Комунікації та взаємодія	Перехід до цифрових каналів спілкування (чат-платформи, корпоративні месенджери, відеоконференції); зменшення неформальних контактів	Необхідність розвитку цифрових комунікативних навичок, підтримання згуртованості команди онлайн
Організаційна структура	Заміна ієрархічних моделей на мережеві, горизонтальні структури	Зростання ролі автономії, гнучкості, самоорганізації
Система цінностей і норм	Формування нових пріоритетів: відкритість, інноваційність, швидкість реакції, навчання протягом життя	Потреба в оновленні корпоративних кодексів і політики, розвитку культури інновацій
Лідерство і управлінські стилі	Еволюція ролі керівника від контролюючої до фасилітуючої, орієнтованої на розвиток і підтримку	Формування цифрового лідерства, наставництва, емоційного інтелекту
Мотивація та залученість персоналу	Використання цифрових систем визнання, гейміфікації, аналітики ефективності	Необхідність збереження емоційного зв'язку та лояльності персоналу
Навчання і розвиток	Поширення онлайн-освіти, мікронавчання, корпоративних EdTech-платформ	Формування культури безперервного розвитку (learning culture)
Корпоративна ідентичність	Розмивання традиційної ідентичності в умовах дистанційної роботи	Важливість підтримки спільних цінностей через цифрові ритуали, символіку, онлайн-події

Цифровізація сприяє формуванню принципово нової архітекτονіки корпоративної взаємодії, у межах якої переважають цифрові канали комунікації, інтерактивні платформи спільної роботи, корпоративні месенджери та відеоконференції. Організаційна структура зазнає поступового переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, мережевих і горизонтальних форм управління, що підвищує рівень автономії, самоорганізації та адаптивності персоналу, сприяючи оперативному прийняттю рішень і швидкій реакції на зовнішні зміни. У системі цінностей і норм корпоративної культури спостерігається переорієнтація на пріоритети інноваційності, відкритості, швидкості реагування та безперервного навчання.

В умовах цифрової економіки змінюються механізми мотивації та залучення персоналу, що відкриває нові можливості для підтримання трудової активності, проте актуалізується завдання збереження емоційного зв'язку, довіри та лояльності до підприємства. Загалом позитивний вплив цифровізації на управління корпоративною культурою полягає у підвищенні прозорості управлінських

процесів, розширенні доступу до інформаційних ресурсів, формуванні нових моделей співпраці й довіри, що сприяє зміцненню соціального капіталу організації, зростанню її адаптивності та інноваційного потенціалу в умовах динамічного цифрового середовища.

Управління корпоративною культурою в умовах цифровізації постає як складний, багаторівневий процес, що поєднує у собі як значні можливості, так і серйозні виклики для сучасних підприємств. Високі інвестиційні витрати, цифровий розрив між великими та малими компаніями, кіберзагрози, кадровий дефіцит фахівців із цифровими компетенціями та опір персоналу змінам формують багатовимірне середовище, у якому ефективність управління залежить від здатності організації швидко адаптуватися до технологічних і поведінкових трансформацій. Крім того, переваги цифровізації не носять стабільного характеру, адже технології розвиваються з великою швидкістю, що потребує постійного оновлення управлінських стратегій і гнучкості корпоративної культури.

Таким чином, цифровізація з одного боку виступає каталізатором розвитку корпоративної культури, що стимулює інноваційність, відкритість і навчання, а з іншого – джерелом нових управлінських викликів, які потребують адаптації традиційних методів і принципів управління. Ефективне управління корпоративною культурою в цифрову епоху передбачає гармонійне поєднання технологічних інновацій і людських цінностей, що разом формують основу стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Петриняк У., Андруша В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49), 10-14. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємств визначається не лише якістю продукції чи ефективністю використання ресурсів, а передусім рівнем цифрової зрілості підприємства. Швидкість інтеграції інноваційних технологій у бізнес-процеси стає ключовим фактором успіху, адже саме цифрові рішення дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів і приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі даних.

Управління конкурентоспроможністю сьогодні неможливо розглядати без використання комплексу таких цифрових інструментів, як CRM- та ERP-системи, Big Data, штучний інтелект (AI), хмарні сервіси, IoT, blockchain-технології, електронна комерція, цифровий маркетинг і кібербезпека. Вони формують інтегровану екосистему управління, у якій інформаційні потоки перетворюються на аналітичні інсайти, а аналітика – на управлінські рішення.

Залежно від функціонального призначення, цифрові інструменти можна класифікувати на три групи (рис. 1) [1; 2; 3; 4; 5; 6]:

1. Аналітико-управлінські (ERP, Big Data, AI, ML) – забезпечують прогнозування, планування та оптимізацію бізнес-процесів.

2. Клієнтоорієнтовані (CRM, Digital-маркетинг, e-commerce) – формують довгострокові відносини зі споживачами.

3. Інфраструктурно-захисні (хмарні сервіси, IoT, Blockchain, кібербезпека) – створюють технологічну основу цифрового середовища та гарантують безпеку даних.

Кожен із цих інструментів виконує власну функцію в системі цифрового управління: одні орієнтовані на взаємодію з клієнтами, інші – на оптимізацію ресурсів, аналітику чи безпеку. Однак лише їх комплексне поєднання забезпечує стратегічну стійкість підприємства до зовнішніх викликів і здатність створювати довгострокові конкурентні переваги.

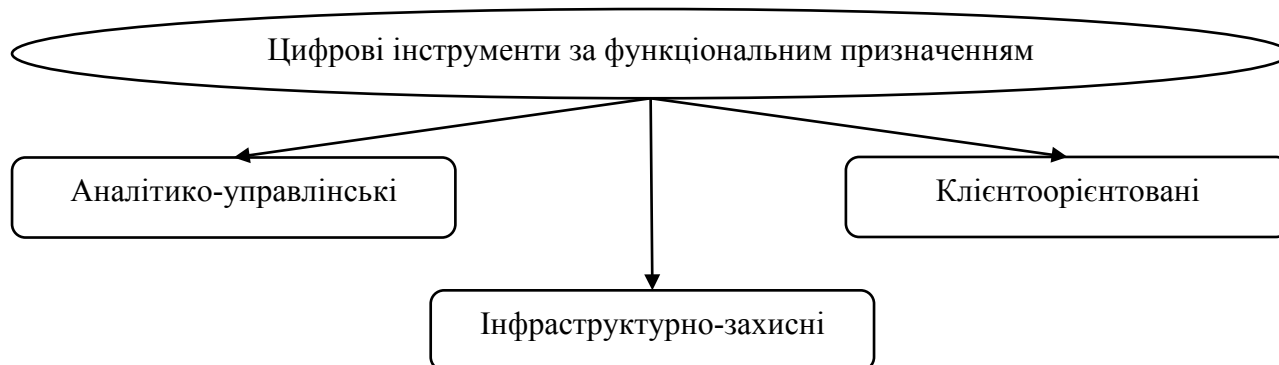


Рис. 1. Класифікація цифрових інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства за функціональним призначенням

Узагальнення основних цифрових рішень, які використовуються у процесі управління конкурентоспроможністю та їх сутність, подано в табл. 1.

Таблиця 1

Організаційні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах діджиталізації

№	Інструмент	Сутність	Практичний ефект
1	CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами, збір і аналіз даних про поведінку споживачів	Персоналізація послуг, підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів
2	ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами підприємства (виробництво, фінанси, постачання, персонал)	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат, прозорість управління
3	Big Data & Analytics	Використання великих масивів даних для прийняття стратегічних рішень	Виявлення ринкових трендів, точніший прогноз попиту, мінімізація ризиків
4	AI та ML	Автоматизація управлінських і виробничих процесів, інтелектуальний аналіз даних	Підвищення ефективності рішень, створення «розумних» продуктів
5	Хмарні технології	Зберігання даних і доступ до сервісів через інтернет	Гнучкість, масштабованість, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру
6	ІоТ	Інтеграція пристроїв у єдину цифрову систему	Оптимізація логістики, контроль якості, зменшення втрат
7	Blockchain	Забезпечення прозорості та безпеки бізнес-операцій	Захист даних, довіра споживачів, ефективні смарт-контракти
8	E-commerce	Використання онлайн-каналів збуту та цифрових маркетплейсів	Розширення ринку, доступ до глобальних клієнтів
9	Digital-маркетинг	Використання SEO, SMM, таргетованої реклами, контент-маркетингу	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
10	Кібербезпека	Захист цифрових даних і систем підприємства	Мінімізація ризиків витоку інформації, збереження довіри партнерів

Аналіз наведених інструментів у таблиці свідчить, що в умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається здатністю інтегрувати сучасні цифрові рішення в управлінські процеси. Якщо раніше конкурентні переваги базувалися на виробничих потужностях чи цінній політиці, то нині ключову роль відіграють швидкість цифрової трансформації та комплексне впровадження інноваційних технологій.

CRM-системи поглиблюють розуміння клієнтів, накопичуючи дані про їхню поведінку й вподобання, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність [1; 3].

ERP-системи інтегрують управління всіма ресурсами підприємства, знижують витрати, усувають дублювання функцій і забезпечують прозорість бізнес-процесів [2, с. 51; 3; 5, с. 104].

Штучний інтелект і машинне навчання формують «інтелектуальне ядро» підприємства – від автоматизації виробництва до підтримки управлінських рішень, створюючи нові продукти та сервіси [4; 6, с. 145].

Хмарні технології забезпечують гнучке масштабування та знижують потребу у власній IT-інфраструктурі [1; 5, с. 143].

IoT завдяки сенсорам і датчикам дає змогу контролювати процеси в режимі реального часу, підвищуючи ефективність і якість продукції [3, с. 113; 3].

Blockchain гарантує безпеку транзакцій і прозорість операцій, що особливо важливо для фінансових і логістичних секторів [4, с. 106; 5, с. 144].

Електронна комерція відкриває доступ до глобальних ринків, мінімізує витрати та створює нові канали збуту [3; 6, с. 143].

Digital-маркетинг (SEO, SMM, контент-маркетинг) підвищує впізнаваність бренду та залучає нових споживачів [2, с. 51; 5, с. 105].

Кібербезпека стає критичною умовою збереження довіри клієнтів і партнерів у світі, де інформація – стратегічний актив [1; 3, с. 114].

Отже, цифровізація управлінських процесів перетворюється на стратегічний ресурс розвитку та конкурентних переваг підприємства, що забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інтеграція цифрових інструментів у єдину систему створює основу для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Хмарні технології забезпечують гнучке масштабування та знижують потребу у власній ІТ-інфраструктурі [1; 5, с. 143].

IoT завдяки сенсорам і датчикам дає змогу контролювати процеси в режимі реального часу, підвищуючи ефективність і якість продукції [3, с. 113; 3].

Blockchain гарантує безпеку транзакцій і прозорість операцій, що особливо важливо для фінансових і логістичних секторів [4, с. 106; 5, с. 144].

Електронна комерція відкриває доступ до глобальних ринків, мінімізує витрати та створює нові канали збуту [3; 6, с. 143].

Digital-маркетинг (SEO, SMM, контент-маркетинг) підвищує впізнаваність бренду та залучає нових споживачів [2, с. 51; 5, с. 105].

Кібербезпека стає критичною умовою збереження довіри клієнтів і партнерів у світі, де інформація – стратегічний актив [1; 3, с. 114].

Отже, цифровізація управлінських процесів перетворюється на стратегічний ресурс розвитку та конкурентних переваг підприємства, що забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інтеграція цифрових інструментів у єдину систему створює основу для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1 (15).
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська, Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. №185. С. 49-53.
3. Демків І. О., Трепет Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 112-117.
4. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
5. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108.
6. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. 2021. № 4. С. 142-146.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Грищенко В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що діджиталізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління всіма сферами діяльності підприємства, зокрема й соціальною відповідальністю [1]. Використання цифрових технологій у процесі формування та реалізації організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності відкриває нові можливості для підвищення прозорості, керованості та результативності соціальних програм, забезпечуючи їх інтеграцію у загальну систему корпоративного управління.

Узагальнюючи представлені у відкритих наукових джерелах точки зору різних авторів на визначення сутності організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності можна даний термін трактувати як систему взаємопов'язаних організаційних структур, економічних методів, інструментів і стимулів, спрямованих на забезпечення інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємства.

Організаційно-економічний механізм соціальної відповідальності виступає стратегічним інструментом сталого розвитку торговельного підприємства, який забезпечує узгодження економічних інтересів бізнесу з потребами суспільства та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Формування організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності підприємства є проявом нового етапу розвитку корпоративного управління, коли соціальні ініціативи перестають бути епізодичними акціями і стають вбудованими елементами системи менеджменту.

Застосування діджитал-технологій в процесі формування організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності підприємства сприяє створенню сучасних інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють збирати, обробляти й аналізувати дані про соціальні ініціативи, ефективність їх реалізації, ступінь залученості персоналу та відгуки стейкхолдерів. Цифрові інструменти забезпечують безперервний моніторинг соціальних проєктів, що дає можливість

оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегії й оптимізувати використання ресурсів. Застосування спеціалізованих програмних продуктів і платформ сприяє автоматизації процесів звітності, формуванню нефінансових звітів у форматі GRI або ESG, що підвищує рівень відкритості та довіри до діяльності підприємства з боку суспільства, партнерів і держави.

Особливого значення діджиталізація набуває у сфері комунікацій із зацікавленими сторонами. Соціальні мережі, корпоративні сайти, онлайн-платформи й мобільні застосунки дають змогу підприємствам не лише інформувати громадськість про реалізовані соціальні програми, але й залучати споживачів, працівників та громади до їх розробки та виконання. Таким чином, діджиталізація сприяє формуванню культури відкритого діалогу, партнерства і взаємної довіри, що є важливою складовою соціальної відповідальності сучасного бізнесу.

Важливою сферою застосування діджитал-технологій є внутрішнє управління соціальною відповідальністю. Використання CRM- і HRM-систем дозволяє інтегрувати показники соціальної активності в систему оцінювання персоналу, відстежувати участь працівників у волонтерських та благодійних проєктах, створювати бази даних корпоративних ініціатив. У поєднанні з аналітичними інструментами, такими як Power BI чи Tableau, це дає змогу керівництву приймати рішення на основі даних, формувати більш точні прогнози й визначати пріоритети фінансування соціальних програм.

Цифрові технології забезпечують нові форми взаємодії між підприємствами й громадами, зокрема через онлайн-платформи для краудфандингу, електронні благодійні сервіси, віртуальні освітні та соціальні ініціативи [2]. Для торговельних підприємств, які мають широку клієнтську базу, використання цифрових каналів комунікації дозволяє поєднати маркетингові інструменти з соціальною відповідальністю, наприклад, через програми «відсоток з покупки на благодійність» або акції з підтримки соціальних проєктів. Це не лише підвищує залученість споживачів, а й формує позитивний імідж бренду як соціально активного учасника економіки. Застосування цифрових технологій в процесі формування організаційно-економічного механізму реалізації соціальної відповідальності сприяє також підвищенню ефективності контролю та аудиту соціальних програм. Завдяки використанню електронних баз даних, хмарних сховищ і блокчейн-технологій забезпечується прозорість фінансових потоків, підтвердження

цільового використання коштів, запобігання зловживанням. Це особливо актуально в умовах зростання суспільних вимог до чесності та підзвітності бізнесу.

Таким чином, діджиталізація є не лише технологічним, а й стратегічним чинником удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації соціальної відповідальності. Вона дозволяє перейти від традиційного, переважно ручного управління соціальними ініціативами до інтелектуальної, гнучкої та аналітично обґрунтованої системи управління. Для українських підприємств, зокрема торговельних, цифрові інструменти стають потужним засобом підвищення ефективності соціальної діяльності, посилення конкурентних переваг та зміцнення довіри суспільства в умовах трансформаційної економіки та глобальної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда, М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Дулепов С. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КІБЕРНЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними технологічними змінами та зростанням складності взаємодії між економічними агентами. Глобалізація, цифровізація, розвиток штучного інтелекту та трансформація виробничих систем формують нове середовище функціонування підприємств, яке потребує принципово нових підходів до управління, використання міждисциплінарних методологій. Фундаментальні основи кібернетичного підходу до управління складними системами [1] дозволили сформулювати універсальні принципи управління, що застосовуються як у технічних, так і в соціально-економічних системах. Одним із ключових

законів кібернетики є закон необхідної різноманітності, за яким ефективність управління системою визначається співвідношенням складності середовища та різноманітності реакцій керуючої системи [2]. Інакше кажучи, лише різноманітність може поглинути різноманітність.

З позицій сучасної економічної науки підприємство доцільно розглядати як складну відкриту бізнес-систему, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. На її функціонування впливають численні фактори: коливання ринкового попиту, технологічні інновації, регуляторні зміни, логістичні ризики та глобальні економічні процеси. Кожен із цих факторів формує певний тип збурення, на яке організація повинна реагувати.

У цьому контексті важливого значення набуває використання інструментарію теорії автоматичного управління, яка досліджує закономірності функціонування систем регулювання та забезпечення їхньої стійкості. У класичній моделі управління система складається з об'єкта управління, регулятора, каналу зворотного зв'язку та зовнішніх збурень. Регулятор формує керуючий сигнал на основі інформації про відхилення фактичних параметрів системи від заданих значень. Завдяки зворотному зв'язку система здатна підтримувати стабільність навіть за умов дії зовнішніх факторів. Сучасні дослідження у сфері адаптивного та навчального управління демонструють, що використання алгоритмів адаптації дозволяє системам змінювати параметри регулювання відповідно до змін середовища [3].

Особливого значення ці підходи набувають у контексті цифрової трансформації економіки та розвитку концепції Industry 4.0. Сучасні виробничі та бізнес-системи дедалі більше інтегрують інформаційні технології, аналітику даних та інтелектуальні алгоритми управління. Використання цифрових платформ, сенсорних систем та технологій обробки великих масивів даних дозволяє підприємствам значно розширити можливості аналізу економічних процесів та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Як показують сучасні дослідження, інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітики даних є одним із ключових факторів розвитку інтелектуальних виробничих систем і смарт-виробництва [4]. У межах кібернетичного підходу цифрові технології можуть розглядатися як інструменти підсилення управлінської різноманітності. Використання систем штучного інтелекту дозволяє значно розширити

можливості управлінських структур щодо обробки інформації, прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації виробничих процесів. Сучасні моделі AI-орієнтованого аналізу даних дозволяють створювати інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, які здатні автоматично генерувати альтернативні сценарії розвитку та пропонувати оптимальні управлінські рішення [5].

Важливою характеристикою сучасних економічних систем є їх поступова трансформація у складні кіберфізичні системи, у яких інтегруються фізичні виробничі процеси та цифрові інформаційні платформи. У таких системах управління здійснюється на основі великих потоків даних, що надходять від сенсорів, інформаційних систем та зовнішніх джерел. Індустріальний штучний інтелект відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування таких систем, оскільки дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних та формування управлінських рішень у реальному часі [6].

З позицій закону необхідної різноманітності застосування інтелектуальних технологій управління дозволяє значно збільшити різноманітність можливих реакцій організації на зовнішні збурення. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання підприємства отримують можливість аналізувати складні економічні процеси, моделювати різні сценарії розвитку та формувати більш гнучкі стратегії управління. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнес-структур та забезпечити їхню конкурентоспроможність у динамічному економічному середовищі.

Разом із тим надмірне зростання інформаційної складності може створювати нові виклики для систем управління. Надлишок інформації, складність координації та зростання витрат на обробку даних можуть призводити до виникнення інформаційної ентропії організації. Саме тому важливим завданням сучасного менеджменту є досягнення оптимального балансу між різноманітністю управлінських інструментів та структурованістю організаційної системи.

Список використаних джерел:

1. Wiener, N., & von Neumann, J. (1949). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. *Physics Today*, 2(5), 33-34.

2. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall, 1956.
3. Wan, Y., Yang, T., Yuan, Y., & Lewis, F. L. (2021). Optimal control and learning for cyber-physical systems. *International Journal of Robust & Nonlinear Control*, 31(6). DOI: 10.1002/rnc.5442
4. Kusiak, A. (2023). Smart Manufacturing. In: Nof, S.Y. (eds) Springer Handbook of Automation. Springer Handbooks. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-96729-1_45.
5. Sarker, I. H. (2022). AI-based modeling: techniques, applications and research issues towards automation, intelligent and smart systems. *SN computer science*, 3(2), 158. DOI: 10.1007/s42979-022-01043-x
6. Lee, J., Davari, H., Singh, J., & Pandhare, V. (2018). Industrial Artificial Intelligence for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing letters*, 18, 20-23. DOI: 10.1016/j.mfglet.2018.09.002.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Колесник В. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

За умов стрімкого розвитку цифрових технологій управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства набуває стратегічної значущості. Трансформація бізнес-середовища, зумовлена цифровізацією процесів, зміною моделей комунікації, впровадженням автоматизованих систем та аналітики даних, вимагає від підприємств нових підходів до роботи з персоналом. Працівники повинні володіти професійними компетенціями та цифровою грамотністю, здатністю швидко адаптуватися, опанувати інновації та працювати в гнучких організаційних структурах, саме тому, на нашу думку, питання ефективного управління кадровим потенціалом у цифрову епоху є актуальним, адже визначає конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до змін та здатність до інноваційного розвитку.

Сутність кадрового потенціалу підприємства розглядали багато науковців, зокрема, Барабаш В. О. визначає цю наукову категорію як «загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку підприємства, у зв'язку з чим керівництво повинно значну увагу приділяти розвитку кадрового потенціалу на підприємстві» [1]. У свою чергу, Леськова С. В. стверджує, що

«кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» [4]. На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це інтегрована сукупність професійних знань, компетентностей, практичних навичок, особистісних якостей та мотиваційних установок працівників, яка визначає їх здатність ефективно виконувати трудові функції, адаптуватися до змін та забезпечувати стратегічний розвиток підприємства. Це поняття охоплює як наявні трудові ресурси, так і потенційні можливості персоналу щодо навчання, інноваційності, творчості та участі у трансформаційних процесах, і це формує основу конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

В умовах цифрових трансформацій бізнес-середовища управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства, на нашу думку, є ключовим стратегічним пріоритетом, що забезпечує здатність організації адаптуватися до технологічних змін, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність. Воно передбачає оновлення компетентностей персоналу та створення гнучких організаційних структур, використання цифрових інструментів HR-менеджменту, розвиток цифрової культури та підтримку безперервного навчання, що дозволяє працівникам ефективно працювати в умовах швидких технологічних та ринкових змін.

Це твердження підтримує також і Жернова Є. В., яка зазначає, що «у період цифрової трансформації необхідно керуватися наступними принципами стратегії управління персоналом. Першим принципом є інтеграція співробітників у єдине цифрове середовище на основі сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, таких як мобільні або хмарні програми смартфонів» [3].

Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрових трансформацій бізнес-середовища передбачає впровадження нових підходів до роботи з персоналом, орієнтованих на розвиток цифрових компетентностей, гнучкість організаційних процесів і використання сучасних технологій у системі HR-менеджменту. Цей процес включає підбір і навчання працівників, розвиток їхньої інноваційності, здатності працювати з даними

та цифровими інструментами, створення сприятливої цифрової культури та побудову ефективних каналів комунікації. В такому середовищі підприємство має враховувати швидку зміну технологій, зростання ролі автоматизації та необхідність постійного оновлення компетентностей персоналу. Також важливим є вірний вибір підходу до формування та управління кадровим потенціалом підприємства, яких існує декілька, як зазначають Дячков Д. В. та Ткаченко В. І. Нами удосконалено цей перелік та наведено на рис. 1.



Рис. 1. Наукові підходи до формування та управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: побудовано авторами за [2]

Отже, нами запропоновано додати підхід персоналізованого розвитку, що є логічною відповіддю на тенденції сучасного ринку праці, де універсальні методи роботи з персоналом втрачають ефективність, а ключову роль відіграють індивідуальні здібності та мотиваційні драйвери працівників. За умов цифрової епохи технології дозволяють відстежувати компетентності, створювати персональні плани розвитку та формувати індивідуалізовані програми навчання, що підвищує продуктивність, залученість та лояльність персоналу.

Зроблено висновок, що в умовах цифрової трансформації ефективно управління кадровим потенціалом є однією з вирішальних умов стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Гнучкість, інноваційність, здатність до швидкого навчання та використання цифрових інструментів визначають продуктивність працівників та здатність підприємства реагувати на зміни ринку. Рациональне поєднання традиційних та цифрових HR-підходів, розвиток цифрової культури та акцент на компетентнісному зростанні працівників формують основу для довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту та промисловості. Серія: Економіка підприємства*. 2025. № 89. С. 106-115. <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>.
2. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. Т. 10. С. 248-253. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41>.
3. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209-219. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>.
4. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 26-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
5. Гринько Т. В., Петриняк У. А., Андруша В. О. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 10-14. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Масник Є. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

У сучасній економіці відбуваються швидкі зміни, зумовлені розвитком нових технологій і трансформацією бізнес-процесів. Підприємства функціонують в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності, що вимагає від них більшої гнучкості й оперативності. Саме здатність оновлювати діяльність і впроваджувати інновації безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як його здатність забезпечувати стабільне функціонування та досягати кращих результатів порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Вона відображає ефективність використання ресурсів, якість управління та відповідність стратегії сучасним умовам ринку. Формування конкурентоспроможності залежить від дії внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність постійного удосконалення діяльності підприємства [1].

Інноваційні трансформації економіки пов'язані з розвитком цифрових технологій, автоматизацією процесів та запровадженням сучасних бізнес-моделей. Вони змінюють структуру витрат підприємств, способи взаємодії зі споживачами та організацію внутрішніх процесів. Цифровізація дає можливість швидше обробляти інформацію, оптимізувати операції та удосконалювати процес прийняття управлінських рішень [2]. Технологічні зміни посилюють конкуренцію, роблячи ринок більш відкритим і глобальним. Підприємства, які не впроваджують інноваційні рішення, поступово втрачають свої позиції, тому інноваційна активність стає необхідною умовою розвитку. Інноваційна стратегія визначає напрями та темпи розвитку підприємства в умовах технологічних змін. Інвестиції в дослідження, розроблення нових продуктів та запровадження сучасних рішень сприяють формуванню конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій [3]. Водночас ефективність інновацій залежить від чітких цілей та належного ресурсного забезпечення. Основні складові інноваційної стратегії та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Елементи інноваційної стратегії та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств

Елемент інноваційної стратегії	Основний зміст	Очікуваний ефект на конкурентоспроможність
Розвиток R&D (дослідження та розробки)	Інвестиції у створення нових продуктів і технологій	Формування технологічних переваг та лідерства
Технологічні інновації	Запровадження сучасних технічних рішень	Підвищення продуктивності, якості продукції
Стратегічне планування інновацій	Визначення довгострокових інноваційних цілей	Посилення стійкості на ринку
Організаційні інновації	Зміна управлінських процесів	Підвищення ефективності та адаптивності
Маркетингові інновації	Нові методи просування, взаємодія з клієнтами	Зростання частки ринку та лояльності

Джерело: розроблено авторами за [3]

В умовах цифрової трансформації українські підприємства впроваджують сучасні інформаційні технології, автоматизують процеси та використовують цифрові інструменти управління. Це підвищує оперативність процесу ухвалення рішень та покращує взаємодію зі споживачами. Разом з тим цифрова трансформація потребує інвестицій, розвитку компетенцій персоналу й адаптації організаційної структури. Підприємства, що системно впроваджують цифрові рішення, мають вищий рівень конкурентоспроможності [4].

Підвищення конкурентоспроможності залежить від інноваційної активності, стратегічного управління та ефективного використання ресурсів [5]. Важливими є якість управлінських рішень і здатність впроваджувати нові технології. Поєднання технологічних, організаційних і управлінських рішень створює умови для укріплення конкурентних позицій підприємства [5].

Таким чином, можна констатувати, що в умовах інноваційних трансформацій рівень конкурентоспроможності підприємств визначається їх спроможністю впроваджувати сучасні технології та реалізовувати інноваційну стратегію. Цифровізація й ефективне управління інноваціями формують конкурентні переваги та забезпечують стійкість підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. №10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>.

2. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier, OECD Publishing, Paris. 2024. 161 p. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>.
3. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 3. article number 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>.
4. Кухарук А. Д., Бай Ц. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>.
5. Пархуць Є. Д. Цифрова трансформація та її вплив на конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 75-80. <https://doi.org/10.32782/bses.87-12>.
6. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Суховерська О. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як багатофакторна система, що охоплює технічні, економічні, соціальні, психологічні, правові, комерційні та організаційні аспекти. Його сутність полягає у сукупності управлінських рішень і заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентних позицій. Для ефективного функціонування такого механізму необхідно формувати управлінську модель, яка враховує сучасні тенденції науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних та автоматизованих технологій, а також орієнтується на виробництво продукції, здатної успішно конкурувати на ринку за показниками якості та ціни [3, с. 25].

У сучасному управлінні конкурентоспроможністю підприємств використовуються різноманітні інструменти аналізу та прийняття управлінських рішень, зокрема методи кількісного оцінювання, прогнозування, стратегічного планування та маркетингового дослідження ринку. Застосування цих підходів дозволяє визначати рівень конкурентних позицій підприємства, аналізувати динаміку ринкових процесів та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Наукова

література розглядає ефективність зазначених методів, що сприяє їх систематизації та удосконаленню практичного використання в процесі управління конкурентними перевагами [2, с. 2022]. Застосування управлінських інструментів на практиці дозволяє керівництву підприємства оцінювати рівень конкурентних позицій, аналізувати результати діяльності та виявляти її сильні й слабкі сторони. Отримані дані стають основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг, підвищення ефективності роботи та покращення взаємодії з учасниками ринку.

Базою механізму управління конкурентоспроможністю є поєднання стратегічних цілей і завдань системи управління з інструментами та методами, які застосовуються для досягнення визначених показників конкурентних переваг [1]. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства складається з кількох взаємопов'язаних елементів, що визначають ефективність управління конкурентними перевагами. До основних складових такого механізму належать аналіз поточного рівня конкурентних позицій, обґрунтований вибір інструментів їх удосконалення, а також оцінювання результативності управлінських заходів за визначеними критеріями. Такий підхід передбачає використання широкого спектра методів і засобів впливу на конкурентні переваги, що зумовлює доцільність їх комплексного застосування з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно вирішити комплекс управлінських завдань. Насамперед здійснюється аналіз поточного стану підприємства та оцінка його ринкових позицій. Далі досліджуються тенденції та закономірності змін конкурентоспроможності у відповідній галузі, що дозволяє визначити перспективні напрями розвитку. Завершальним етапом є пошук і використання резервів для підвищення конкурентних переваг та інтегрального рівня ефективності діяльності.

У структурі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити різні групи інструментів, спрямованих на реалізацію стратегічних управлінських цілей. До таких інструментів належать економічні засоби, системи інформаційного забезпечення, методи управління персоналом, механізми підвищення конкурентних характеристик продукції та технологічні рішення, що забезпечують ефективну підготовку виробництва. Кожна з зазначених груп

інструментів виконує власні функції, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення результативності його діяльності. Використання інструментів управління конкурентоспроможністю сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та підвищенню ефективності його діяльності. Застосування регламентів і управлінських методик дозволяє оптимізувати процеси, удосконалювати стратегічні рішення та посилювати ринкові позиції. Оцінювання результатів здійснюється за встановленими критеріями, що дає можливість коригувати управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексне управління конкурентоспроможністю є необхідною передумовою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та збереження його економічної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. №1. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/402>.
2. Джерелюк Ю. О., Попович Н. Н. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції "Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції". 18 листопада 2025 р. м. Херсон-Хмельницький. С. 220-2024.
3. Євтушенко Н. О., Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Щитовська Б. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економіці цифровізація стає ключовим драйвером розвитку підприємств і галузей. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації та аналітики даних формує нові умови конкуренції, у яких швидкість обробки інформації, гнучкість управління та інноваційність визначають ринковий успіх. У цих умовах цифрова трансформація бізнес-процесів виступає стратегічним

інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація бізнес-процесів – це комплексне впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою оптимізації операцій, підвищення продуктивності та створення нової цінності для клієнтів [4, с. 272]. Вона охоплює не лише автоматизацію окремих операцій, а й зміну управлінської логіки, організаційної структури та корпоративної культури.

Вплив цифровізації на ефективність бізнес-процесів проявляється насамперед у скороченні часу виконання операцій і зниженні витрат завдяки автоматизації та оптимізації ресурсів. Цифрові інструменти дозволяють мінімізувати людські помилки, підвищити точність планування та забезпечити контроль у режимі реального часу. Водночас підприємство отримує здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати гнучкі бізнес-моделі та підтримувати стабільну якість продукції й послуг [2]. Усе це безпосередньо впливає на конкурентні позиції, адже ефективність операцій дедалі більше визначає здатність компанії утримувати клієнтів і розширювати ринкову частку.

Особливого значення цифрова трансформація набуває як стратегічний чинник конкурентоспроможності. Вона створює умови для розроблення інноваційних продуктів і сервісів, забезпечує швидку реакцію на зміну попиту, дозволяє персоналізувати обслуговування клієнтів і масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат [3, с. 78]. Крім того, використання сучасних технологій формує імідж інноваційного та надійного підприємства, що зміцнює його репутацію та довіру споживачів. Таким чином, цифровізація виступає джерелом довгострокових конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам без аналогічних технологічних і організаційних змін.

Цифровізація сучасного підприємства базується на автоматизації операційних процесів та інтеграції інформаційних потоків. Впровадження систем класу ERP, CRM та BPM у поєднанні з технологіями RPA дозволяє мінімізувати людський фактор, скоротити час виконання операцій та сформувати єдине цифрове середовище [1, с. 18]. Це забезпечує безперебійну роботу всіх підрозділів із

синхронізованими даними, що критично важливо для прозорості та швидкості управління.

Іншим стратегічним напрямом є використання аналітики великих даних (Big Data) та розвиток цифрових каналів взаємодії. Обробка масивів інформації дає змогу точно прогнозувати попит, оптимізувати складські запаси та приймати обґрунтовані управлінські рішення [5]. Водночас розгортання онлайн-платформ, мобільних застосунків та омніканальних моделей продажу трансформує клієнтський досвід, роблячи взаємодію з ринком більш гнучкою та персоналізованою.

Фундаментом цифрової трансформації виступають хмарні технології та системи кібербезпеки. Вони гарантують масштабованість бізнесу, високу доступність даних та захист критично важливих інформаційних ресурсів. Системне поєднання цих інструментів дозволяє створити цілісну інформаційну систему управління підприємством, яка здатна адаптуватися до динамічних умов сучасної економіки.

Попри значні переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

- значні початкові інвестиції;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- кіберзагрози та ризики інформаційної безпеки;
- складність інтеграції нових систем;
- опір персоналу організаційним змінам;
- потреба модернізації технічної інфраструктури.

Ефективне подолання цих бар'єрів потребує чіткої стратегії, поетапного впровадження технологій, управління змінами та розвитку цифрових компетенцій працівників.

Отже, цифрова трансформація бізнес-процесів є стратегічною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує зростання ефективності, зниження витрат, удосконалення якості продукції та формування інноваційних бізнес-моделей. У сучасних умовах цифровізація має розглядатися не як разовий проєкт, а як довгострокова стратегія розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бунке О. С. Автоматизація бізнес-процесів: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності G7 "Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка", освітньо-професійна програма "Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології кібер-енергетичних систем". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 85 с.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
3. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. № 4(51). 2024. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
4. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Р. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 254-275.
5. Стаєцький М. О. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. № 72. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74>.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023. С. 121-186. URL: https://confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/km_2023.pdf.

Жук З. С., канд. техн. наук. Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ІНТЕГРАЦІЇ КРИТЕРІЇВ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ (ESG) У МІЖНАРОДНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ**

Еволюція досліджень стандартів діяльності підприємств, що отримала назву Environmental, Social, and Governance (ESG) через призму концепції сталого розвитку Triple Bottom Line (TBL) знаменує парадигмальний зсув у розумінні корпоративної сталості. Концепція TBL, запропонована Дж. Елкінгтоном (Elkington, 1997), структурує оцінку корпоративної діяльності за трьома вимірами: Profit (Прибуток), People (Люди), Planet (Планета), тоді як ESG-метрики слугують зовнішнім вимірюванням цих процесів, забезпечуючи публічну підзвітність бізнесу. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та зобов'язана поступово імплементувати вимоги Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), освоєння цих інструментів набуває особливої практичної актуальності. ESG-оцінка ризиків у ланцюгах постачання є процесом

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
 ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

систематичної ідентифікації, аналізу та управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, пов'язаними з постачальниками та третіми сторонами (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння методів оцінки ESG у міжнародних ланцюгах постачання

Метод	Інструментарій	Сфера застосування	Джерело
Triple Bottom Line (TBL)	Profit–People–Planet метрики	Внутрішня корпоративна оцінка	Elkington, 1997
Панельна регресія (FE/RE)	Hausman test, fixed/random effects	Емпіричний аналіз ESG–фін. показників	Crace & Gehman, 2023
Динамічний панельний аналіз	GMM, Altman Z-score, EVA	Оцінка фін. солідності MİLA-компаній	Emerald / JEFAS, 2025
LCA + соціальний аудит	Life Cycle Assessment	Кількісна оцінка впливу постачальників	Barkers Procurement
AI / предиктивна аналітика	ML, NLP, digital twins	Моніторинг ESG-ризиків у реальному часі	LRQA EiQ Platform

Ключові фреймворки включають UN Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI) та стандарти ISO 14001 і ISO 45001, дотримання яких стає де-факто умовою виходу українських підприємств на ринки ЄС [1].

Емпіричні результати панельного моделювання. Сучасні дослідження демонструють статистично значущий позитивний зв'язок між ESG-показниками та фінансовою ефективністю. Дослідження 114 компаній країн MİLA за 2011-2020 рр. із використанням динамічного панельного аналізу (GMM) виявило прямий зв'язок між ESG-практиками та фінансовою платоспроможністю (Altman Z-score) й загальною стійкістю (Piotroski F-score) [2]. Схожі закономірності спостерігаються і в дослідженні Chipimo et al. (2025) для ринків, що розвиваються: компонент корпоративного управління (Governance) показав статистично значущий позитивний вплив на прибутковість (коефіцієнт = 23,39; p = 0,015) [3]. Ці результати є релевантними для українського бізнес-середовища, де питання корпоративного управління набуває дедалі більшої ваги в контексті курсу на євроінтеграцію та зростаючих очікувань міжнародних партнерів щодо прозорості й підзвітності бізнесу (див. табл. 2).

ESG-ризик у глобальних ланцюгах постачання. Звіт LRQA 2025 Supply Chain ESG Risk Outlook, побудований на основі понад 25000 аудитів, спростовує припущення про нижчу ризиковість «традиційних» ринків: понад половина країн-джерел класифікована як ринки високого або екстремального ризику.

Ключові результати панельних досліджень ESG

Дослідження	Вибірка	Метод	Основний результат
Crace & Gehman (2023)	2171 підприємств, США, 8 років	Декомпозиція дисперсії	Домінують ефекти компанії та генерального директора (CEO)
JEFAS / Emerald (2025)	114 компаній MILA, 10 років	Динамічна панель (GMM)	ESG-показники позитивно впливають на Z-score, F-score та економічну додану вартість (EVA)
Chipimo et al. (2025)	Замбія, 2014–2024	Модель фіксованих ефектів, лаговані ESG-змінні	Компонент корпоративного управління (Governance) має статистично значущий вплив на прибутковість ($p = 0,015$)
Frontiers (2023)	1486 підприємств, Китай, 2010–2020	Панельна модель з фіксованими ефектами за галузю та роком	ESG-показники підвищують фінансову ефективність на всіх етапах розвитку компаній

В умовах зростаючої уваги міжнародних інвесторів до ESG-показників компанії України опиняються перед необхідністю підтримувати прозорість ланцюгів постачання та відповідати глобальним стандартам відповідальності. Близько 80% вуглецевих викидів припадає на постачальників, що робить інтеграцію ESG-критеріїв у закупівельну стратегію невідкладним завданням і для українських експортерів, які прагнуть зберегти та розширити присутність на міжнародних ринках. Інтеграція ESG-критеріїв у управління ланцюгами постачання суттєво знижує ризики третіх сторін і підвищує операційну стійкість компаній. Для бізнесу це означає не лише відповідність міжнародним вимогам, а й реальний інструмент підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення довіри з боку іноземних партнерів. Метод TBL забезпечує концептуальну рамку для збалансованої оцінки, а результати панельного моделювання підтверджують: компанії з розвиненими ESG-практиками демонструють кращі фінансові результати незалежно від ринку та галузі.

Список використаних джерел:

1. Best practices for managing ESG supply chain risks. Avetta. URL: <https://www.avetta.com/blog/best-practices-for-managing-esg-supply-chain-risks>.
2. Taking ESG strategies for achieving profits: a panel data analysis. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Emerald. URL: <https://www.emerald.com/jefas/article/30/59/61/1246995>.
3. Chipimo M. L., Bwalya J., Kanyanga J. K. The role of ESG in driving firm profitability. *SEISENSE Journal of Management*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 119-131..

Здановська І. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ПЕРІОД СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Сучасні підприємства в умовах стратегічних змін стикаються з необхідністю адаптації не лише бізнес-процесів, а й систем оплати праці. Трансформація таких систем є ключовим елементом забезпечення мотивації персоналу, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації. Основним напрямом трансформації є перехід від традиційних фіксованих моделей оплати праці до гнучких та результатноорієнтованих систем, що враховують індивідуальні внески працівників та ефективність виконання стратегічних завдань. Використання методів KPI, бонусних схем, премій за досягнення конкретних бізнес-результатів та участі у прибутку дозволяє стимулювати високу продуктивність і залученість персоналу у процес стратегічних змін. Цифровізація та автоматизація систем управління персоналом відкриває нові можливості для контролю, аналізу та прогнозування витрат на оплату праці, що підвищує ефективність планування та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Паралельно важливим аспектом є розвиток корпоративної культури та системи нематеріальної мотивації, які підтримують прагнення працівників до інновацій та участі у реалізації стратегічних ініціатив. Трансформація систем оплати праці передбачає перехід від традиційних підходів, орієнтованих переважно на відпрацьований час або тарифні ставки, до більш гнучких і результатноорієнтованих моделей. Зокрема, зростає роль змінної частини заробітної плати, яка залежить від індивідуальних, командних та корпоративних показників ефективності (KPI). Це дозволяє узгодити інтереси працівників із цілями підприємства. Компанії, які успішно трансформували свої системи оплати праці, демонструють вищий рівень адаптивності, конкурентоспроможності та стабільності у періоди змін. Гнучкі, результатноорієнтовані та технологічно підтримані системи оплати праці створюють передумови для підвищення ефективності підприємств та забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Не менш важливим аспектом є розвиток корпоративної культури та системи нематеріальної мотивації, які

доповнюють матеріальне стимулювання. Визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень та формування командної взаємодії створюють середовище, що підтримує прагнення працівників до інновацій та активної участі у реалізації стратегічних змін.

Отже, трансформація систем оплати праці у період стратегічних змін є критично важливим інструментом управління, який забезпечує ефективність реалізації стратегій підприємства, підвищує мотивацію та продуктивність працівників, а також сприяє гнучкості та стабільності організації у мінливих ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Соціально-трудові відносини та економіка праці: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 190 с.
2. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 1-8.
3. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>.
4. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2020. № 14. С. 41-45.

Івакін С. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої волатильності, що зумовлює потребу у впровадженні цифрових інновацій для підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації виробничо-логістичних процесів. У межах сучасної економічної парадигми цифровізація розглядається як ключовий чинник формування конкурентних переваг підприємства, що узгоджується з підходами стратегічного аналізу М. Портера щодо необхідності пошуку нових джерел ринкової стійкості [2]. Міжнародні огляди інноваційної політики підкреслюють, що впровадження цифрових

рішень у реальний сектор економіки є одним із головних драйверів продуктивності та довгострокового зростання [3].

У контексті аграрного сектору цифрові інновації поєднують технології збору даних, автоматизацію операцій, хмарні сервіси, інтегровані логістичні платформи, системи моніторингу запасів та аналітичні моделі прогнозування. Їх вплив проявляється у зменшенні транзакційних витрат, прискоренні оборотності активів, зниженні операційних ризиків і підвищенні точності управлінських рішень. Дослідження показують, що підприємства, які системно впроваджують цифрові технології, демонструють вищі фінансові результати, що корелює з ідеями П. Друкера щодо пріоритету інформаційно-аналітичної функції менеджменту як основи ефективності [6].

З позицій стратегічного менеджменту впровадження цифрових інновацій потребує системного підходу до формування інвестиційної політики, оскільки модернізація технологічної інфраструктури вимагає значних капіталовкладень та передбачає оцінку їх довгострокового економічного ефекту. Сучасні підходи до розроблення стратегії підприємства підкреслюють необхідність інтеграції цифрових проєктів із базовою бізнес-стратегією, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і ризиків [1]. Економічна оцінка цифрових інновацій спирається на аналіз приросту EBITDA, покращення операційного грошового потоку, скорочення тривалості операційного циклу та підвищення рентабельності продажів; при цьому використовуються інструменти фінансового менеджменту на кшталт NPV, IRR та показників окупності інвестицій [5].

Міжнародні дослідження підкреслюють важливість моделі «відкритих інновацій», що передбачає залучення зовнішніх знань, цифрових платформ і технологічних партнерів для прискорення інноваційного розвитку підприємства, про що наголошує Г. Чесброу [4]. Еволюційно-динамічний підхід до інноваційного розвитку, розвинений К. Крістенсенем, дозволяє враховувати вплив деструктивних технологій, які змінюють структуру галузі та вимагають від підприємства перегляду операційної моделі [7]. Запровадження цифрових рішень на основі аналітичних інструментів, ERP-систем, автоматизації документообігу та цифрової логістики сприяє зростанню економічної цінності підприємства та формуванню довгострокових конкурентних переваг, що узгоджується з концепцією

збалансованої системи показників Kaplan & Norton [8]. Проведений теоретичний аналіз дає змогу стверджувати, що вплив цифрових інновацій на операційну діяльність аграрних підприємств є комплексним і багатовимірним. Цифровізація водночас змінює структуру витрат, підвищує прозорість бізнес-процесів, розширює можливості аналітики та посилює контроль за ключовими параметрами ефективності. З огляду на це економічна оцінка цифрових рішень повинна здійснюватися не лише через призму скорочення витрат, а й з позицій формування нових компетенцій, організаційної гнучкості та інноваційного потенціалу підприємства [9].

На основі узагальнення сучасних підходів автор дійшов висновку, що для аграрних підприємств цифрові інновації є не факультативним, а стратегічно необхідним інструментом розвитку. Їх системне впровадження дозволяє підвищити ефективність операційних процесів, зменшити чутливість до цінкових та логістичних шоків і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі. Економічна оцінка цифрових проєктів має стати невід'ємною частиною стратегічного управління, спираючись на поєднання фінансових показників і якісних індикаторів інноваційного розвитку [10].

Список використаних джерел:

1. Johnson G., Whittington R., Scholes K. *Exploring Strategy*. 12th ed. Pearson, 2020. 650 p.
2. Porter M. *Competitive Strategy in the Post-Digital Era*. *Harvard Business Review*, 2021. 34 p.
3. OECD. *Innovation in the Digital Economy: New Approaches to Value Creation*. Paris: OECD Publishing, 2021. 210 p.
4. Chesbrough H. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype*. Oxford: Oxford University Press, 2020. 280 p.
5. Brealey R., Myers S., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. 13th ed. McGraw-Hill, 2022. 928 p.
6. Drucker P. *The Effective Executive (Revised Edition)*. HarperCollins, 2020. 240 p.
7. Christensen C., Raynor M. *The Innovator's Solution (Updated Edition)*. Harvard Business Review Press, 2023. 304 p.
8. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard & Strategy Maps in the Digital Age*. Harvard Business School Publishing, 2022. 192 p.
9. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Wiley, 2021. 680 p.
10. Nonaka I., Takeuchi H. *Human-Centered Innovation in the Knowledge Economy*. MIT Press, 2021. 276 p.

Каравасв Д. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ESG

Сучасна світова економіка характеризується активними процесами цифрової реструктуризації, де успіх організацій визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем інтеграції у стратегії сталого розвитку та дотриманням стандартів ESG (Environmental – екологічні критерії роботи організації, Social – соціальні критерії, Governance – критерії управління) [1]. В цьому контексті інклюзивне управління перестає бути проявом корпоративної благодійності, трансформуючись у ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності та капіталізації людського потенціалу.

Актуальність створення безбар'єрного віртуального середовища в Україні значно зросла через виклики воєнного стану, що обумовлює гостру потребу ветеранів та людей з інвалідністю у безперешкодному доступі до державних та комерційних послуг. Інклюзія в управлінні підприємствами розглядається як формування такої корпоративної культури, де кожен учасник економічних відносин, незалежно від фізичних чи когнітивних характеристик, відчуває себе повноцінно залученим до процесів [2]. Світовий досвід лідерів ринку, таких як Microsoft та Apple, доводить, що принцип інклюзивного дизайну «дизайн для одного – користь для багатьох» стимулює інновації та дозволяє компаніям отримувати на 19% вищий дохід від впровадження нестандартних рішень [3; 4].

Зокрема, технології VoiceOver, AssistiveTouch та живих субтитрів, інтегровані в ядро операційних систем, демонструють перехід до моделі «вбудованої інклюзії», яка не вимагає додаткових витрат від кінцевого користувача. Фінансовий сектор також демонструє високу адаптивність до нових реалій та стандартів ESG: необанки Revolut та Monobank успішно впроваджують методи «керованої» та «інтуїтивної» інклюзії [5-6]. Якщо британський Revolut робить акцент на фізичній доступності через картки Брайля та голосове управління транзакціями, то український Monobank зосереджується на радикальному спрощенні інтерфейсу та когнітивній доступності, що критично важливо для людей похилого віку та людей з порушеннями уваги.

Варто також навести приклад Державної ініціативи в Україні, зокрема порталу «Дія» [9], що відповідають міжнародним стандартам WCAG 2.1 та впроваджують стратегію «держава як послуга», забезпечуючи соціальну стійкість суспільства через цифрову доступність. Дослідження підтверджує, що компанії, які активно інтегрують інклюзивні практики, демонструють на 28% вищий дохід завдяки залученню раніше «невидимих» сегментів ринку [10].

Ефективна трансформація підприємств вимагає систематичного вдосконалення, реалізації безперервного циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій), що гарантуватиме стійкість інклюзивних результатів; введення спеціалізованих посад, зокрема, топ-менеджерів з доступності, які координуватимуть роботу IT-відділів, відділів маркетингу та HR, інтегруючи інклюзію в усі бізнес-процеси організації. Відповідальним кроком є створення внутрішніх Центрив інклюзивної експертизи, що дозволить великим компаніям проводити регулярні аудити власних сервісів на відповідність принципам безбар'єрного доступу. Важливим елементом є стимулювання міжнародної сертифікації IT-фахівців через асоціацію IAAP та впровадження практик «занурення», коли розробники тестують власні продукти в умовах обмеженого зору чи моторики.

Механізм «Інклюзивного зворотного зв'язку» та спільні проекти за участю користувачів з певними обмеженнями дозволять швидко усунути бар'єри та створити продукти, які дійсно відповідають потребам ринку. Реалізація цих заходів забезпечить комплексний ефект: соціальний – через реальне забезпечення прав громадян, економічний – через розширення клієнтської бази, та репутаційний – через зростання рейтингу ESG, що має вирішальне значення для залучення міжнародних інвестицій у відбудову України. Синергія інклюзивних практик та цифрових інновацій сприятиме не лише масштабуванню вітчизняного бізнесу, а й дотримання соціальної відповідальності, що є важливим показником успіху в сучасній економіці.

Список використаних джерел:

1. ESG-критерії. Звіт KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2024/12/chomu-biznes-obyraje-esg.html>.
2. Семенча І. Є., Гринько Т. В. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнес-моделей. *Економічні реалії часу*. 2025. 4. 107-117. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11.

3. Проект Закону про цифрову доступність: законопроект № 11075 від 12.03.2024. Картка законопроекту. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/59411>.
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>.
5. Inclusive Design: Microsoft Design. URL: <https://inclusive.microsoft.design/>.
6. Accessibility: Apple. URL: <https://www.apple.com/ua/accessibility/>.
7. Accessibility Statement: Revolut Help Centre. URL: <https://help.revolut.com/en-UA/help/profile-and-plan/accessibility/revolut-accessibility-general-information/>.
8. Monobank: офіційний сайт. URL: <https://www.monobank.ua/>.
9. Дія.Безбар'єрність: державний портал. URL: <https://bf.diia.gov.ua/>.
10. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1: W3C Recommendation. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>.

Касьян С. К., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до здійснення стратегічних змін на підприємствах. Концепція VUCA, яка описує світ через призму волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, набула особливої актуальності в контексті глобальних потрясінь останніх років [1]. Цифрова трансформація економіки, геополітична нестабільність, санкційні режими, логістичні збої глобальних ланцюгів постачання, енергетичні обмеження та регуляторні трансформації формують принципово нові умови функціонування підприємств. За таких обставин здатність організацій швидко адаптуватися до змін та ініціювати власні трансформаційні процеси стає критичним фактором виживання та розвитку.

Сутність сучасних умов здійснення стратегічних змін визначається поєднанням кількох взаємопов'язаних тенденцій. Прискорення темпів технологічних інновацій скорочує життєві цикли продуктів та бізнес-моделей, вимагаючи від підприємств постійного оновлення компетенцій та операційних процесів. Зміна поведінки споживачів під впливом цифровізації трансформує очікування щодо

швидкості, персоналізації та омніканальності взаємодії з компаніями [2]. Ринок праці зазнає структурних змін унаслідок поширення дистанційної роботи, зростання ролі гнучких форм зайнятості та підвищення вимог працівників до балансу між професійним і особистим життям. Геополітичні ризики та санкційні режими створюють додаткову невизначеність для підприємств, що функціонують на міжнародних ринках або залежать від глобальних ланцюгів постачання. Енергетичні обмеження та вимоги щодо декарбонізації зумовлюють необхідність перегляду виробничих процесів та інвестиційних стратегій.

Ключові драйвери та тригери стратегічних змін на рівні підприємства охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні драйвери включають технологічні прориви, що загрожують існуючим бізнес-моделям, зміни регуляторного середовища, появу нових конкурентів із руйнівними інноваціями, трансформацію споживчих преференцій та макроекономічну нестабільність [3]. Внутрішні тригери пов'язані з усвідомленням розриву між поточними результатами та стратегічними цілями, необхідністю оновлення застарілих технологій та процесів, зміною в управлінській команді, а також кризовими ситуаціями, що виявляють системні недоліки в організації. Механізм впливу цих чинників на підприємство реалізується через трансформацію ланцюгів створення цінності, перерозподіл джерел конкурентних переваг, зміну структури витрат, підвищення ризик-профілю та еволюцію моделей корпоративного управління. Зокрема, цифровізація дозволяє створювати нові джерела цінності через платформні бізнес-моделі, персоналізацію та використання даних як стратегічного активу [4].

Організаційні аспекти впровадження стратегічних змін охоплюють комплекс управлінських механізмів та практик, що забезпечують реалізацію трансформаційних ініціатив. Роль лідерства у процесі трансформації є визначальною, оскільки саме керівники формують бачення майбутнього стану організації, мобілізують ресурси та надихають персонал на подолання опору змінам [6]. Дж. Коттер обґрунтував вісім кроків успішної трансформації, що послідовно включають створення відчуття терміновості, формування керівної коаліції, розробку стратегічного бачення, комунікацію бачення, усунення перешкод, досягнення короткострокових перемог, закріплення досягнень та інтеграцію змін у корпоративну культуру [7]. Структури управління змінами можуть

варіюватися від централізованих офісів трансформації до розподілених мереж агентів змін залежно від масштабу та характеру трансформаційних ініціатив. Формування портфеля змін передбачає пріоритизацію ініціатив з урахуванням їх стратегічної значущості, ресурсних вимог та взаємозалежностей між окремими проектами. Узгодження стратегічних ініціатив із поточними операційними процесами вимагає балансування між необхідністю трансформації та збереженням операційної стабільності [8]. Управління опором змінам ґрунтується на розумінні причин опору, залученні персоналу до процесу трансформації та забезпеченні справедливості під час переходу до нового стану організації. Формування культури змін передбачає культивування цінностей відкритості до нового, толерантності до невдач як джерела навчання та безперервного вдосконалення. Мотиваційні механізми мають поєднувати матеріальні стимули з нематеріальним визнанням внеску працівників у трансформацію. Внутрішні комунікації забезпечують прозорість процесу змін та двосторонній зворотний зв'язок від персоналу до керівництва. Управління знаннями дозволяє акумулювати досвід трансформацій та поширювати найкращі практики серед підрозділів організації.

Критерії результативності стратегічних змін мають охоплювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності організації, що трансформується. Фінансові результати включають показники прибутковості, темпи зростання виручки, ефективність використання капіталу та динаміку створення вартості для акціонерів [9]. Нефінансові результати охоплюють операційну ефективність, якість продуктів та послуг, рівень задоволеності клієнтів, залученість та лояльність персоналу, а також інноваційну активність організації. Стійкість трансформації визначається здатністю організації зберігати досягнуті результати та продовжувати позитивну динаміку після завершення активної фази впровадження змін. Продуктивність відображає ефективність використання ресурсів для досягнення цілей трансформації та співвідношення результатів із понесеними витратами. Інноваційність характеризує здатність організації генерувати та успішно впроваджувати нові ідеї як результат трансформаційних процесів і розвинених адаптивних компетенцій [2]. Репутаційний капітал формується через сприйняття трансформації зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, інвесторами, регуляторами та впливає на довгострокову

конкурентоспроможність організації. Рівень довіри персоналу та інших стейкхолдерів визначає готовність підтримувати подальші зміни та є індикатором накопиченого соціального капіталу організації. Логіка оцінювання результативності має базуватися на порівнянні фактичних результатів із запланованими цілями, систематичному аналізі відхилень та ідентифікації причин як успіхів, так і невдач для формування організаційного навчання [11].

Отже, необхідно констатувати, що здійснення стратегічних змін у сучасних умовах кризи та невизначеності вимагає принципово нового підходу до управління трансформаціями, який поєднує структурованість із адаптивністю.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Київ: ДУІКТ, 2021. 240 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2422/view/2215>.
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>.
3. Приймак Н. С. Формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів реалізації стратегічних змін на підприємствах: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2020. 512 с.
4. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2019. 354 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf.
5. Horney N., Pasmore B., O'Shea T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*. 2010. Vol. 33, No. 4. P. 32-38. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7439966/>.
6. Carreño A. M. An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5044428.
7. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
8. Prosci. Kotter's Change Management Theory Explanation and Applications. 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory>.
9. Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. 2025. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
10. Doerr J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.
11. Agile Academy. *Kotter Change Management Model*. 2024. URL: <https://www.agile-academy.com/en/organizational-development/kotter-change-management-modell/>.

Ковіка А. Д., канд. екон. наук. Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ МИСЛЕННЯ
ЯК ОСНОВА СТАНДАРТУ ISO 9001:2015
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища підприємства стикаються з численними ризиками, що можуть негативно впливати на їхню діяльність. Глобальні економічні кризи, технологічні зміни, геополітичні конфлікти та інші фактори формують високий рівень невизначеності, що вимагає від організацій нових підходів до управління. Одним із таких підходів є впровадження ризик-орієнтованого мислення у систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 [1].

Стандарт ISO 9001:2015 запровадив принцип ризик-орієнтованого мислення як один із ключових елементів системи управління якістю. Його основною метою є забезпечення проактивного підходу до управління процесами організації шляхом своєчасної ідентифікації можливих ризиків та можливостей. Такий підхід дозволяє організаціям не лише запобігати потенційним проблемам, але й підвищувати ефективність діяльності [2].

Однією з ключових переваг ризик-орієнтованого підходу є його інтеграція у процесний менеджмент організації. Відповідно до вимог стандарту, керівництво підприємства повинно враховувати ризики та можливості при визначенні стратегічних цілей, плануванні діяльності, управлінні ресурсами та контролі результатів. Таким чином, ризик-орієнтоване мислення сприяє підвищенню гнучкості управління та дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ризик у контексті системи менеджменту якості розглядається як вплив невизначеності на досягнення запланованих результатів. Згідно з сучасними підходами до управління, ризик може мати як негативні, так і позитивні наслідки, створюючи не лише загрози, але й нові можливості для розвитку підприємства. Впровадження ризик-орієнтованого мислення передбачає систематичний процес ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків. Одним із поширених підходів до

оцінювання ризику є визначення його значення через поєднання ймовірності виникнення події та масштабів її наслідків:

$$R = P \times I \quad (1)$$

де R – рівень ризику;

P – ймовірність виникнення ризикової події;

I – рівень впливу або масштаб наслідків [3].

Застосування такого підходу дозволяє підприємствам визначати пріоритетність ризиків та розробляти відповідні заходи щодо їх мінімізації або контролю. Особливої актуальності ризик-орієнтоване мислення набуває в умовах глобальної невизначеності. Сучасне середовище характеризується швидкими змінами технологій, зростанням конкуренції та нестабільністю економічних процесів. У таких умовах традиційні методи управління не завжди забезпечують достатній рівень адаптивності організацій.

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу у систему менеджменту якості дозволяє організаціям підвищити стійкість до зовнішніх викликів. Зокрема, підприємства отримують можливість своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати стабільну якість продукції або послуг.

Крім того, важливим аспектом застосування ризик-орієнтованого мислення є його інтеграція у всі рівні управління організацією. Це означає, що аналіз ризиків має здійснюватися не лише на стратегічному рівні, але й у межах окремих бізнес-процесів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує більш системний характер функціонування підприємства.

Практика впровадження стандарту ISO 9001:2015 свідчить, що використання ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій. Завдяки своєчасному виявленню потенційних проблем підприємства можуть мінімізувати можливі втрати та забезпечувати стабільність виробничих і управлінських процесів [4].

Водночас ефективність застосування ризик-орієнтованого мислення значною мірою залежить від рівня корпоративної культури та залученості персоналу. Формування культури управління ризиками потребує відповідної підготовки

працівників, розвитку їхніх аналітичних навичок та впровадження сучасних методів управління. Отже, ризик-орієнтоване мислення виступає важливим інструментом підвищення ефективності системи менеджменту якості. Його застосування дозволяє організаціям більш ефективно адаптуватися до умов глобальної невизначеності, забезпечувати стабільність діяльності та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованого мислення відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 є важливим фактором підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Застосування даного підходу сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків, мінімізації негативних наслідків та використанню нових можливостей розвитку. В умовах глобальної невизначеності ризик-орієнтований підхід дозволяє організаціям забезпечувати стабільність функціонування, підвищувати якість управлінських рішень та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 29 p.
2. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
3. Вдовиченко А. М. Управління ризиками підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 304 с.
4. What is Risk-Based Thinking in ISO 9001. URL: <https://online-iso.com/iso-9001/what-is-risk-based-thinking-in-iso-9001/>.

Куліковська Є. Д., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

За сучасних умов бізнес-середовища змінюються вимоги до менеджменту та лідерів. На перший план виходять не лише професійні знання, а й уміння ефективно взаємодіяти з людьми. Емоційний інтелект (EQ) менеджера – це один з ключових чинників ефективного управління, який визначає не тільки характер взаємодії в команді, а й здатність керівника створювати психологічно

комфортне середовище, що сприяє продуктивності. Загалом його можна описати як спроможність людини усвідомлювати, аналізувати й регулювати власні емоції, а також розуміти та впливати на емоції інших. Деніел Гоулман, один із головних дослідників цієї теми, стверджує, що такі складові, як самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та соціальні навички, є основою продуктивного лідерства [5]. Він також зазначає, що ці аспекти часто мають більше значення для професійного успіху, ніж високий IQ [2]. Завдяки цим компетенціям керівники краще розуміють поведінку членів команди, виявляють потенційні проблеми та будують ефективні стратегії співпраці.

Розвиток емоційного інтелекту – це тривалий процес, базований на досвіді, рефлексії та соціальній взаємодії. Наукові дослідження в галузі нейропсихології підтверджують, що мозок може змінювати шаблони своїх емоційних реакцій за умови систематичної роботи над їхньою усвідомленістю та корекцією [5].

Емоційний інтелект безпосередньо визначає ефективність роботи команди. Керівники, які усвідомлюють власні емоції та їхній вплив на інших, здатні формувати стабільне та підтримуюче середовище [6]. У такій робочій атмосфері працівники почувають себе впевнено, мають довіру до керівництва і не бояться висловлювати власні ідеї. Гоулман разом із Річардом Бояцісом та Енні Маккі наголошують: емоційний стан лідера безпосередньо впливає на продуктивність команди [4]. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту свідомо використовують механізм так званого «емоційного зараження», передаючи команді енергію впевненості, позитиву чи спокою, що суттєво підвищує загальну результативність.

Крім того, емоційний інтелект є надзвичайно важливим для вирішення конфліктів. Завдяки емпатії та самоконтролю керівник здатен своєчасно розпізнавати джерела напруження в колективі, враховувати потреби всіх сторін і обирати найбільш конструктивний підхід у ситуаціях суперечностей. Як показує Гоулман, саме соціальні навички керівника визначають його здатність знижувати напругу в колективі й сприяти продуктивному діалогу, що не лише мінімізує ризики деструктивних наслідків конфліктів, а й може пробуджувати нові ідеї чи рішення [3].

У контексті мотивації персоналу емоційний інтелект відіграє ключову роль, допомагаючи керівникам вибудовувати індивідуальний підхід до співробітників, враховуючи їхні емоційні потреби та внутрішні мотиватори. Відповідно до концепції Бояціса і Маккі, лідери з високим EQ створюють

робоче середовище, у якому прагнення виконувати завдання базується не на зовнішньому тискові, а на відчутті підтримки й значущості власного внеску [4]. Такий підхід дозволяє зменшити ризик професійного вигорання, підвищити залученість персоналу та підтримати реалізацію їхнього творчого потенціалу. Крім того, емоційний інтелект сприяє адаптації колективу до змін: керівник, який враховує емоційний компонент трансформацій і вміло його комунікує, мінімізує опір змінам і формує позитивне ставлення до новацій [1].

Розвиток емоційного інтелекту ґрунтується на впровадженні практичних інструментів, таких як регулярна емоційна рефлексія, усвідомлення й аналіз власних емоційних станів, опанування технік управління стресом, удосконалення навичок активного слухання та розуміння невербальної комунікації. Не менш важливо звертати увагу на стратегічний аспект комунікації: вміння чітко й не-деструктивно висловлюватися, давати конструктивний зворотний зв'язок і балансувати між емоційністю та раціональністю.

Таким чином, емоційний інтелект керівника є багатовимірною якістю, яка впливає на ключові аспекти управлінської діяльності: комунікацію, мотивацію, розв'язання конфліктів і стратегічне планування розвитку. Високий рівень цієї навички сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, підтриманню стабільності в кризових умовах і підвищенню ефективності роботи колективу. Оскільки емоційний інтелект може цілеспрямовано розвиватися, організаціям рекомендовано інвестувати в систематичні програми його вдосконалення. Це сприятиме посиленню конкурентоспроможності, стимулюванню інновацій і підвищенню стійкості команд в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

- 1 Гринько Т. В., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Емоційний дизайн як інструмент стратегічного управління в готельно-ресторанному менеджменті. *Науковий журнал "Інноваційна економіка"*. 2025. № 2. С.128-136.
- 2 Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків: Vivat. 2021. 528 с.
- 3 Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книга, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Vivat. 2020. 512 с.
- 4 Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ: Наш Формат, 2021. 288 с.
- 5 Жилін М. В. Психологія емоційного інтелекту: навчально-методичні рекомендації до навчальної дисципліни. Одеса: ОНМУ, 2024. 20 с.
- 6 Рибко А. П. Вплив емоціонального інтелекту на професійну успішність бізнесменів. *Габітус*. 2024. № 62. С. 75-78.

Кутіш А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

В сучасних умовах набуває особливої актуальності підходи до управління персоналом підприємств в умовах глобальної нестабільності зовнішнього середовища. Визначення проблем, пов'язаних з менеджментом персоналу в таких умовах надає можливість повноцінно врахувати фактори зовнішнього нестабільного середовища, заощадивши ресурси суб'єктів господарювання, а також підтримати ділові зв'язки з міжнародним партнерами.

Персонал – складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо [2, с. 49].

Вважаємо, що найбільш суттєвими та безпосередніми складовими управлінням персоналом на підприємствах є особливості поточної діяльності (мікроклімат, фізичні умови) та психологічні умови роботи для працівників (у т. ч. відносини з колегами та керівниками), які вже складаються з урахуванням специфіки виду діяльності (бізнесу), і звісно, наслідків змін макросередовища.

В загальному вигляді підходи з управління персоналом підприємства в умовах змінного середовища, як-то застосування систем мотивації, оплати праці, підбору та набору, ротатії, лізингу, аутсорсу, а також формування мікроколективів на основі індивідуальної психологічної сумісності, можна звести на рис. 1.

Не менш важливим є й застосування сучасних ІТ, у т.ч. цифровізації ланок управління персоналом на усіх етапах його руху від пошуку та звільнення з поєднанням AI. Так, системність та баланс інтересів в управлінні персоналом ніхто не відміняє як запоруку ефективності роботи, але пристосування та виявлення реальних мотивів праці персоналу та його перебування у тій чи іншій компанії є куди більш важливим з точки зору розкриття резервів та потенціалу людини на певній посаді чи робочому місці.



Рис. 1. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств в умовах глобальної нестабільності зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

Безумовно, кадрове забезпечення підприємства (у т.ч. програмне) має вирішувати безліч поточних задач у сфері управління персоналом, але саме вищий менеджмент та середній щабель має прийняти та врахувати індивідуально-психологічні особливості щодо підходів до персоналу, а саме життєві орієнтири людини, її цілі та бажання, і головне – сумісність з ключовими працівниками у колективі, де виконуються поточні та стратегічні задачі під впливом умов зовнішнього середовища.

Зарубіжні підходи до управління персоналом (наприклад Agile), безумовно мають бути в нагоді вітчизняному бізнесу, проте знов таки ж, врахувати адекватність реалій, в яких ми поки перебуваємо відповідно до висунутих вимог роботодавців.

Наразі в Україні є суттєві втрати кількості працюючого персоналу, який виїхав за кордон з очевидних причин, у т.ч. за розширенням проявів глобалізації, що це вимагає негайної зміни вектору розвитку бізнесу та економіки в контексті

з'ясування та врахування на практиці підходів з управління людськими ресурсами задля втримання та підвищення продуктивності праці [3, с. 240].

Отже, раціоналізація підходів до управління персоналом підприємств в умовах глобальної нестабільності зовнішнього середовища різних етапах його формування та збереження дозволить сприяти розвитку кадрового потенціалу та наявного людського ресурсу, будучи на голову вище конкурентів та відповідати вимогам партнерських відносин з усіма групами стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 1222-1228. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
2. Соловійов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 50. 2024. С. 48-53. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>.
3. Шкуренко О. В. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (292). 2025. С. 239-242.
4. Яковенко В. С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. С. 225-237.

Лазарчук В. Л., канд. екон. наук Петриняк У. Я.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Зростання конкуренції та ускладнення умов функціонування підприємств обумовлюють підвищення ролі людського капіталу, ефективність використання якого дедалі більше визначає результати їх діяльності. Традиційні фактори зростання, такі як матеріальні ресурси або технології, поступово поступаються значенням інтелектуальним та поведінковим характеристикам персоналу. У цьому контексті система мотивації персоналу виступає ключовим інструментом управління, що визначає здатність підприємства забезпечувати стійке економічне зростання. Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах сучасного ринку праці саме мотиваційні механізми визначають рівень продуктивності працівників, їхню залученість до досягнення цілей підприємства та здатність генерувати

інноваційні рішення [6] й як стверджують сучасні дослідження, людський капітал є основою конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств. Систему мотивації персоналу доцільно визначити як цілісну сукупність взаємопов'язаних стимулів, управлінських інструментів і організаційних практик, спрямованих на формування внутрішньої та зовнішньої зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Економічне зростання підприємства – це процес кількісного та якісного збільшення результатів діяльності, який проявляється у підвищенні продуктивності праці, зростанні доходів, прибутку та ефективності використання ресурсів (табл. 1). Взаємозв'язок між цими категоріями має опосередкований характер: система мотивації впливає на поведінку працівників, яка визначає рівень продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Зокрема, доведено, що мотивація є одним із визначальних чинників підвищення ефективності функціонування підприємства та його організаційної результативності [1].

Таблиця 1

Аналітична структура впливу системи мотивації персоналу на економічні результати підприємства

Складова системи мотивації	Управлінські інструменти	Поведінковий ефект	Економічний ефект
Фінансово-результативна	Бонуси, КРІ, участь у прибутку	Орієнтація на результат, інтенсифікація праці	Зростання продуктивності, доходів
Розвивальна	Навчання, підвищення кваліфікації	Зростання компетенцій, ініціативності	Інновації, підвищення якості продукції
Організаційна	Делегування, гнучкий графік	Підвищення автономії, відповідальності	Скорочення витрат, швидкість рішень
Соціально-психологічна	Визнання, корпоративна культура	Лояльність, залученість	Зниження плинності, стабільність
Стратегічна	Комунікація цілей, участь у рішеннях	Ідентифікація з підприємством	Довгострокове зростання та розвиток

Джерело: розроблено авторами [2; 3]

Система мотивації формується як поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які впливають на різні аспекти трудової діяльності. Її ефективність проявляється у зміні поведінки працівників – від формального виконання

обов'язків до зацікавленої участі у досягненні результатів підприємства. У наукових дослідженнях наголошується, що саме комплексне використання мотиваційних інструментів сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та формує мотиваційне середовище, здатне адаптуватися до змін. Підвищення рівня мотивації безпосередньо відображається на продуктивності праці, якості виконання робіт і ефективності використання ресурсів [4].

У результаті це забезпечує покращення економічних показників діяльності підприємства. Крім того, розвиток людського капіталу через мотиваційні механізми створює умови для інноваційного розвитку та довгострокової стабільності. Отримані теоретичні положення дають підстави розглядати систему мотивації персоналу як важливий чинник економічного зростання підприємства. Її вплив реалізується через зміну трудової поведінки працівників, що визначає рівень продуктивності праці, ефективність діяльності та здатність підприємства до розвитку. Водночас у наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність мотиваційних механізмів проявляється не лише у зростанні індивідуальної продуктивності, а й у підвищенні загальної результативності підприємства, включаючи організаційну стійкість та адаптивність до змін. Це свідчить про те, що система мотивації виконує функцію узгодження інтересів працівників і підприємства, забезпечуючи досягнення спільних цілей [5].

Ефективна система мотивації не обмежується окремими стимулами, а формується як узгоджене поєднання різних інструментів впливу. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування підприємства і створює передумови для зростання його економічних результатів у довгостроковій перспективі, при цьому її результативність значною мірою залежить від здатності реагувати на зміни та впливати на поведінку працівників, що безпосередньо відображається на ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 54-60.
2. Белень М. В., Деяк М. М. Економічні механізми мотивації персоналу та розвиток людського капіталу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. С. 211-216.
3. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56>.

4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
5. Городянська Л. В. Роль мотивації у зміцненні людського капіталу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7. С. 149-158.
6. Гринько Т. В. Проблеми та напрями формування моделі інноваційного розвитку України на основі іноземного досвіду. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2013. Вип. 5, т. 21, № 10/2. С. 32-38.

Максименко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки питання забезпечення стійкості ланцюгів постачання набуває особливої актуальності. Глобалізаційні процеси сприяли формуванню складних міжнародних логістичних мереж, у яких підприємства залежать від багатьох постачальників, транспортних маршрутів та зовнішньоекономічних факторів. Разом із тим сучасне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що значно підвищує ризики у сфері міжнародної логістики.

Пандемія COVID-19, збройні конфлікти, економічні санкції, енергетичні кризи та порушення транспортної інфраструктури стали основними чинниками дестабілізації глобальних поставок. Особливо гостро ці проблеми проявилися для України в умовах воєнного стану, коли традиційні логістичні маршрути були частково зруйновані або втратили ефективність. Саме тому підприємства змушені адаптуватися до нових умов шляхом формування стійких ланцюгів постачання, які здатні забезпечувати безперервність функціонування навіть у кризових ситуаціях.

Стійкість ланцюга постачання розглядається як здатність логістичної системи протидіяти зовнішнім загрозам, швидко реагувати на зміни та відновлювати діяльність після збоїв. Вона включає такі характеристики, як гнучкість, адаптивність, прозорість, диверсифікація постачальників та наявність резервних стратегій. Як зазначає Р. В. Слободзяник, ефективний ризик-менеджмент виступає ключовим

інструментом підвищення безпеки та стабільності ланцюгів постачання в умовах сучасних викликів [1].

Управління ризиками в ланцюгах постачання передбачає комплексний підхід, який охоплює всі етапи логістичного процесу – від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Основними елементами системи ризик-менеджменту є:

- ідентифікація потенційних загроз;
- оцінювання ймовірності їх виникнення;
- аналіз можливих наслідків;
- розробка заходів мінімізації ризиків;
- моніторинг та контроль ефективності управлінських рішень.

До основних ризиків міжнародних ланцюгів постачання належать логістичні затримки, дефіцит сировини, фінансові коливання, політичні обмеження, кіберзагрози, а також екологічні та соціальні фактори. У сучасних умовах ризики мають комплексний характер і можуть одночасно впливати на різні ланки логістичної системи, що ускладнює прогнозування та планування діяльності підприємств.

Особливої уваги потребує управління ризиками в умовах невизначеності, оскільки глобальне бізнес-середовище є динамічним і важко передбачуваним. На думку Л. Прокіпчук та А. Тодощук, підприємства мають застосовувати адаптивні підходи до управління ризиками, що дозволяють зменшити втрати та забезпечити гнучкість логістичних процесів [2]. Це передбачає використання альтернативних постачальників, оптимізацію запасів, розвиток партнерських відносин та впровадження цифрових технологій.

Важливим напрямом підвищення стійкості міжнародних ланцюгів постачання є застосування сучасних аналітичних методів, зокрема сценарного планування та надійної оптимізації. Сценарний підхід дозволяє моделювати можливі кризові ситуації, оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства та заздалегідь формувати стратегії реагування. М. Халамандро підкреслює, що сценарне планування сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у сфері міжнародної логістики [3]. Крім того, сучасні тенденції розвитку логістики свідчать про зростання ролі цифровізації.

Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем управління постачанням сприяє підвищенню прозорості та прогнозованості логістичних процесів. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам оперативно відстежувати рух товарів, аналізувати ризики та забезпечувати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, забезпечення стійкості ланцюгів постачання на основі системи управління ризиками є необхідною умовою стабільного функціонування підприємств у міжнародному середовищі. Впровадження ризик-орієнтованих підходів дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, підвищити конкурентоспроможність компаній та забезпечити надійність глобальних логістичних мереж.

Отже, в умовах сучасної глобальної нестабільності забезпечення стійкості міжнародних ланцюгів постачання стає одним із ключових завдань підприємств. Глобальні виклики, такі як пандемії, військові конфлікти, економічні санкції та порушення транспортної інфраструктури, суттєво впливають на безперервність логістичних процесів і потребують нових підходів до управління.

Стійкість ланцюгів постачання визначається здатністю системи швидко адаптуватися до змін, протидіяти зовнішнім загрозам та відновлювати діяльність після кризових збоїв. Ефективний ризик-менеджмент виступає основою формування такої стійкості, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їхній вплив та розробляти дієві заходи мінімізації.

Особливу роль у підвищенні стійкості відіграють сучасні методи сценарного планування, диверсифікація постачальників, розвиток партнерських зв'язків, а також впровадження цифрових технологій, які забезпечують прозорість і прогнозованість логістичних процесів.

Таким чином, формування стійких ланцюгів постачання на основі комплексної системи управління ризиками є необхідною умовою стабільного функціонування підприємств у міжнародному середовищі, підвищення їх конкурентоспроможності та здатності ефективно діяти навіть у кризових ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Прокіпчук Л. М., Тодошук А. В. Управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 85-90.

2. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 848 с.
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Логістика та ланцюги постачання в умовах воєнного стану в Україні: аналітична доповідь / за заг. ред. О. В. Литвиненка. Київ, 2023. 72 с. URL: <https://niss.gov.ua>.

Матвієць Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ:
ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ТОВ НВП «СТАНДАРТ»**

В умовах глобальної цифровізації та повномасштабного воєнного вторгнення вітчизняні промислові підприємства стикаються з подвійним викликом: необхідністю скорочення операційних витрат та пошуком нових джерел зростання. Цифрова трансформація є одним із небагатьох інструментів, здатних вирішити обидва завдання – через автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію ресурсного потенціалу та вихід на нові ринки з інноваційними продуктами. Практичне обґрунтування цифрових рішень для виробничих підприємств середнього масштабу в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим науковим завданням.

Бойченко К. С. визначає цифрову трансформацію як системний перехід до бізнес-моделей, де цифрові технології є основою операційної діяльності [1]. Маркуц В. І. та Кизенко О. О. доводять, що ERP-системи скорочують адміністративні витрати на 12-18% [2]. Рогоза М. Є. і Вергал К. Ю. розглядають інноваційний розвиток як процес якісних змін на основі нових технологічних рішень [3]. Чіков І. А. підкреслює, що інноваційний потенціал визначається не лише технологічною базою, а й здатністю управлінської системи трансформувати ресурси в комерційно значущі результати [7]. Питання практичного впровадження цифрових технологій у виробництві в умовах воєнного стану залишається малодослідженим.

ТОВ НВП «СТАНДАРТ» – це провідний вітчизняний виробник засобів індивідуального захисту органів дихання та нетканих фільтруючих матеріалів (засноване у 1998 р.). Підприємство здійснює повний виробничий цикл на

основі технологій спанбонд та мелтблаун, має акредитовану лабораторію, сертифікат ISO 9001:2015 та патентний портфель. Ключові партнери: Metinvest Holding, ArcelorMittal Кривий Ріг, ДТЕК, МХП, Ferrexpo, Епіцентр, Rozetka [4].

Чистий дохід у 2024 р. – 90 023 тис. грн (-6,9% до 2023 р.), однак зниження собівартості на 10,1% забезпечило зростання валового прибутку до 12 276 тис. грн. Нерозподілений прибуток – 13 011 тис. грн є достатнім власним ресурсом для фінансування інноваційних проєктів [5]. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 р. досяг критичного рівня – 87,5%, що стало стимулом для масштабних вкладень: у 2024 р. капітальні інвестиції зросли у 22 рази до 3 434 тис. грн, коефіцієнт оновлення склав 41,6%.

SWOT-аналіз виявив потужні конкурентні переваги підприємства (власний виробничий цикл, акредитована лабораторія, науково-дослідний відділ) та ключові слабкі сторони: відсутність ERP/WMS-систем і надлишковий рівень запасів. PEST-аналіз засвідчив, що технологічні фактори формують найсприятливіше середовище для трансформації: доступність вітчизняних ERP-платформ (BAS ERP) та розвиток Industry 4.0 суттєво знижують поріг інвестиційних витрат. Умови воєнного стану генерують додатковий попит із боку ДСНС та ЗСУ, проте загострюють ризики девальвації гривні [3]. За якісними показниками інноваційного розвитку підприємство набирає 6,5 з 9 позицій, відстаючи від галузевого лідера у сфері цифровізації управлінських і комерційних процесів.

На основі діагностики запропоновано три взаємопов'язані напрями цифрової трансформації:

1. Впровадження ERP-системи BAS ERP (інтеграція обліку, виробництва, фінансового планування): витрати – 464,1 тис. грн; річна економія від скорочення адміністративних витрат на 15% – 728 тис. грн.

2. Впровадження WMS-системи управління складом: фактичний рівень запасів (90,7 діб) удвічі перевищує норматив; надлишкові запаси приблизно 13 615 тис. грн; витрати – 138 тис. грн, щорічна економія – 1 950 тис. грн.

3. Виробництво смарт-масок з IoT-сенсорами (датчики газів та пилу, Bluetooth, ESP32) для ринку Industry 4.0: ціна – 700 грн/од., потужність – 5 000 од./рік, валовий прибуток – 1 225 тис. грн, витрати на запуск – 1 620 тис. грн.

Зведений економічний ефект: сукупний річний результат становив 3 903 тис. грн при загальних витратах 2 222,1 тис. грн (17,1% від нерозподіленого прибутку); PP \approx 6,8 місяці; ROI = 76%. Такий результат зумовлений значним нереалізованим потенціалом підвищення ефективності, де відносно невеликі цифрові інвестиції дають суттєвий ефект від усунення системних проблем.

Дослідження підтверджує, що цифровізація управлінських процесів (ERP, WMS) та продуктові інновації на базі IoT є взаємодоповнюючими стратегічними напрямками: перші усувають внутрішні неефективності, другі формують нову конкурентну перевагу в контексті Industry 4.0. Запропонований комплекс є фінансово доступним, швидкоокупним (менше 7 місяців) та стратегічно обґрунтованим. Результати рекомендуються як практична модель цифрової трансформації для підприємств виробничого сектору України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Бойченко К. С. Цифрова трансформація підприємств реального сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1367>
2. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент раціонального використання ресурсів. *Вчені записки КНЕУ*. 2023. Вип. 32. С. 68-78.
3. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2021. 136 с.
4. ТОВ НВП «СТАНДАРТ»: офіційний сайт. URL: <https://standart-ua.com>.
5. Фінансова звітність ТОВ НВП «СТАНДАРТ» за 2021-024 рр. Внутрішня документація підприємства.
6. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та управління логістичними процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-20.
7. Чіков І. А. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68.

Мороз А. В., канд. екон. наук Белозерцев В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, швидкою зміною ринкових умов і зростанням ролі даних у процесі управління. За таких умов традиційні підходи до оцінки ефективності бізнесу, які переважно ґрунтуються на аналізі вже досягнутих результатів, не завжди забезпечують своєчасне виявлення ризиків і можливостей розвитку. Це зумовлює зростання значення предиктивної аналітики як інструменту, що дозволяє не лише інтерпретувати минулі та поточні показники діяльності, а й формувати обґрунтовані прогнози щодо майбутнього стану бізнесу.

Предиктивна аналітика являє собою сукупність методів статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання, машинного навчання та інтелектуальної обробки даних, спрямованих на виявлення закономірностей і побудову прогнозів на основі наявної інформації. Її практична цінність полягає у здатності перетворювати масиви даних на аналітичні висновки, що мають прикладне значення для прийняття управлінських рішень [1]. На відміну від описової аналітики, яка відповідає на питання про те, що вже відбулося, предиктивна аналітика орієнтована на з'ясування того, що може відбутися в майбутньому за певних умов.

У системі оцінки ефективності бізнесу предиктивна аналітика дає змогу істотно розширити зміст аналітичної роботи. Якщо традиційне оцінювання зазвичай обмежується аналізом прибутку, рентабельності, ліквідності, оборотності чи інших фінансово-економічних індикаторів, то предиктивний підхід дозволяє оцінювати ймовірну динаміку цих показників, виявляти потенційні відхилення та визначати фактори, що можуть впливати на майбутню результативність діяльності. Саме завдяки цьому управління ефективністю бізнесу набуває не лише ретроспективного, а й випереджального характеру. Особливе значення предиктивна аналітика має для оцінки таких напрямів, як обсяги продажу, поведінка споживачів, попит на продукцію, ризик втрати клієнтів, імовірність

прострочення платежів, рівень витрат, ефективність маркетингових кампаній, кадрова стабільність та фінансова стійкість підприємства. На основі аналізу історичних даних підприємство може прогнозувати майбутні значення ключових показників ефективності, моделювати альтернативні сценарії розвитку та обирати найбільш доцільні управлінські рішення. У результаті підвищується обґрунтованість планування, поліпшується якість контролю та зменшується рівень невизначеності [2].

Важливою перевагою предиктивної аналітики є її здатність поєднувати оцінювання ефективності з управлінням ризиками. Сучасний бізнес функціонує в умовах, коли навіть незначні зміни ринкової кон'юнктури, споживчих уподобань, логістичних умов чи внутрішніх процесів можуть істотно впливати на кінцеві результати. Предиктивні моделі дають змогу заздалегідь виявляти потенційні проблеми, оцінювати ймовірність негативних подій і розробляти заходи реагування ще до моменту їх фактичного настання. Таким чином, аналітика перетворюється на інструмент не лише вимірювання ефективності, а й активного впливу на неї.

Разом із тим результативність використання предиктивної аналітики залежить від якості інформаційної бази, коректності побудованих моделей та рівня цифрової зрілості підприємства. Для отримання достовірних прогнозів необхідними є повні, актуальні та структуровані дані, інтегровані інформаційні системи, належний рівень автоматизації обліково-аналітичних процесів і кваліфіковані фахівці, здатні інтерпретувати результати моделювання [3]. Без належного методичного та технологічного забезпечення навіть сучасні аналітичні інструменти можуть призводити до хибних висновків і не забезпечувати очікуваного управлінського ефекту.

У контексті цифрової трансформації предиктивна аналітика стає важливим компонентом інтелектуалізації управління бізнесом. Її впровадження сприяє переходу від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних, а також формує підґрунтя для більш гнучкого та адаптивного управління.

Отже, предиктивна аналітика є важливим інструментом оцінки ефективності бізнесу в умовах цифрової економіки. Її використання дозволяє поглибити аналітичне розуміння бізнес-процесів, підвищити точність прогнозування, своєчасно виявляти ризики та формувати більш обґрунтовані управлінські

рішення. Практичне значення предиктивної аналітики полягає у можливості поєднати оцінку поточного стану підприємства з прогнозуванням його майбутніх результатів, що створює основу для зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Городецький Ю. Д. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. *Journal of strategic economic research*. 2023. № 5. С. 65-72. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.7>.
2. Коцюбинський О. Великі дані та предиктивна аналітика в публічному управлінні енергетичним сектором: інструменти прийняття управлінських рішень. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-829-844](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-829-844).
3. Семенцова О. В., Ковальов А. Ю. Предиктивна та сценарна аналітика у стратегічному управлінні підприємствами залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 79-87. <https://doi.org/10.18664/btie.92.353188>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Білоус Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Класичне довгострокове планування, втрачає ефективність у сучасному аграрному секторі. Висока турбулентність ринків, непередбачувані кліматичні умови, такі як посухи та повені, а також різкі коливання цін на ресурси й кінцеву продукцію роблять жорсткі плани неактуальними ще до їх реалізації. У відповідь на ці виклики необхідний перехід до адаптивного управління та використання Agile-методологій, заснованих на принципах гнучкого реагування на зміни.

Замість монолітного річного плану операційна діяльність – посівна кампанія, збір урожаю, логістика – розбивається на короткі ітерації (спринти). Це дає змогу оперативно аналізувати результати, наприклад ефективність нової технології обробітку ґрунту, і своєчасно коригувати дії. Інвестиційні рішення також ухвалюються поступово: замість ризикованого повномасштабного будівництва підприємство може розпочати з пілотного проєкту, оцінити ринковий попит і лише потім масштабувати інвестиції, що суттєво знижує фінансові ризики.

Таким чином, сучасне аграрне підприємство потребує не лише коротких адаптивних планів, а й системної інтеграції кількох стратегічних напрямів розвитку. Їх взаємодія формує комплексну модель підвищення ефективності, де технологічні, управлінські та кадрові чинники виступають єдиною синергетичною системою (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями підвищення ефективності аграрного сектору

Напрямок	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
Agile-управління	Гнучке планування, короткі ітерації (спринти), інкрементні інвестиції	Підвищення адаптивності до ринкових і кліматичних змін, зниження ризиків
AgriTech	Точне землеробство, GPS-навігація, агродрони, AI та IoT у тваринництві	Зменшення собівартості, оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності
Цифрові платформи (B2C, D2C)	Прямий продаж споживачам, брендова стратегія, простежуваність продукції	Зростання маржинальності, посилення ринкової позиції виробника
ESG-стратегія	Екологічна, соціальна та управлінська відповідальність, «зелене» фінансування	Доступ до міжнародного капіталу, формування довіри інвесторів
Управління людським капіталом (HCM)	Безперервне навчання, розвиток компетенцій, партнерство з університетами	Підвищення кваліфікації персоналу, зниження кадрового дефіциту

Джерело: складено авторами за [1-3]

Зазначені напрями не функціонують ізольовано. Їхня ефективність розкривається лише за умови комплексної взаємодії, коли управлінська гнучкість поєднується з технологічною модернізацією, а розвиток людського капіталу забезпечує реалізацію інновацій на практиці.

Ключовим драйвером підвищення економічної ефективності є AgriTech – перехід до управління на основі даних. Технології точного землеробства, зокрема диференційоване внесення добрив на основі аналізу ґрунту, агродрони для моніторингу посівів дозволяють зменшити собівартість виробництва. Економія досягається за рахунок цільового використання пального, добрив і засобів захисту рослин лише там, де це необхідно.

Стратегічну перевагу забезпечує розвиток цифрових B2C та D2C платформ, що дозволяють виробникам відмовитися від ролі цінових залежних постачальників

і формувати власний бренд. Це особливо актуально, адже впровадження інновацій часто обмежується браком інвестиційних ресурсів. Традиційне банківське кредитування залишається ризикованим або малодоступним через високі ставки, короткі терміни та жорсткі вимоги до застави. Ефективною альтернативою є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Прозорість і стійкість бізнесу стають ключем до залучення капіталу від міжнародних фінансових інституцій і впливових інвесторів, які підтримують «зелене» фінансування. Такі ресурси доступні лише підприємствам, що підтверджують належне корпоративне управління, соціальну відповідальність і екологічні практики.

Успішна цифровізація неможлива без подолання дефіциту компетенцій на ринку праці. Сучасний тракторист повинен бути оператором ІТ-систем, а агроном – аналітиком даних. Це потребує переходу від адміністративної кадрової політики, орієнтованої на скорочення витрат, до стратегічного управління людським капіталом. Ефективне HCM передбачає інвестиції у безперервне навчання, розвиток і утримання персоналу, створення корпоративних програм підготовки, партнерства з аграрними університетами та формування мотивуючої культури праці.

Отже, сучасна стратегія підвищення ефективності аграрного виробництва є синергією взаємопов'язаних компонентів. Гнучкість управління (Agile) мінімізує ризики та забезпечує адаптацію до змін. Технології (AgriTech) знижують витрати й підвищують продуктивність. Людський капітал (HCM) є основним виконавцем трансформацій, а прозорість і відповідальність (ESG) створюють передумови для залучення інвестицій і сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 94-100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.
2. Поліщук Д. Управління людським капіталом як невід'ємна частина стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 330, № 3. С. 358-362. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57>.
3. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Конев І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Канд. екон. наук. Олійник Т. І., Нікіфорова Р. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища доцільно розглядати не як одноразовий процес стратегічного планування, а як безперервний управлінський цикл адаптації, у якому стратегія виконує функції визначення напрямку розвитку, забезпечення операційної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Нестабільність економічного середовища проявляється через поєднання високої турбулентності ринків, логістичних обмежень, трансформації регуляторного поля та технологічних змін, що формує умови глибокої невизначеності та вимагає від підприємств нових підходів до стратегічного управління. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що традиційні жорсткі моделі довгострокового планування поступово трансформуються у більш гнучкі стратегічні підходи, орієнтовані на швидке реагування на зміни середовища та використання нових можливостей розвитку [1].

В умовах нестабільності стратегія підприємства набуває ознак системи управління ризиками та можливостями, де ключовим завданням стає забезпечення адаптивності організації. Державна політика підтримки підприємництва та сучасні підходи до розвитку малого і середнього бізнесу акцентують необхідність інтеграції стратегічного управління із процесами цифрової трансформації, інноваційного розвитку та підвищення організаційної гнучкості [2].

У цьому контексті стратегія розвитку розглядається як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на формування динамічних здатностей підприємства, що дозволяють оперативно змінювати бізнес-модель, канали взаємодії зі споживачами та внутрішні процеси.

Важливим елементом формування ефективної стратегії розвитку є трансформація управлінської парадигми від класичних ієрархічних моделей до більш гнучких організаційних підходів, що базуються на принципах децентралізації прийняття рішень, швидкого обміну інформацією та міжфункціональної взаємодії.

Нестабільне ринкове середовище актуалізує необхідність переходу до стратегій, що поєднують довгострокове бачення із короткими адаптаційними циклами управління, де стратегія виступає не лише документом, а постійно оновлюваною управлінською практикою. У цьому контексті особливого значення набувають механізми організаційного навчання, накопичення досвіду реагування на зміни та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та відкритість до трансформацій.

Сучасні наукові підходи наголошують на тому, що ключовими драйверами стійкості підприємств виступають цифровізація бізнес-процесів, розвиток інноваційних компетенцій та впровадження систем управління ризиками, які забезпечують прозорість прийняття стратегічних рішень [3]. Інтеграція стратегічного менеджменту з ризик-менеджментом дозволяє сформувати адаптивну модель управління, у якій стратегія постійно коригується відповідно до змін зовнішнього середовища, а організація здатна підтримувати баланс між стабільністю операційної діяльності та пошуком нових можливостей зростання. Міжнародні дослідження також підтверджують, що цифрова трансформація та організаційна гнучкість виступають ключовими факторами підвищення резильєнтності підприємств, сприяючи збереженню їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності [4].

Окремої уваги потребує питання узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємства, оскільки саме розрив між стратегічним баченням і практичною реалізацією часто стає причиною втрати конкурентних позицій. Ефективна стратегія розвитку передбачає формування системи стратегічних орієнтирів, що інтегруються у щоденні управлінські процеси через цифрові інструменти, аналітику даних та сучасні методи оцінювання результативності. Такий підхід дозволяє забезпечити синхронізацію стратегічних і операційних рішень, підвищити прозорість управління та створити передумови для швидкого масштабування інноваційних ініціатив навіть за умов високої невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища повинна базуватися на принципах адаптивності, інтегрованого управління ризиками та використання цифрових інструментів як факторів

довгострокової стійкості. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити безперервність діяльності, підвищити ефективність управлінських рішень і створити передумови для формування стійких конкурентних переваг навіть у складних умовах функціонування.

Список використаних джерел:

1. Ліпич Л., Кушнір М., Хілуха О. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>.
2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text>.
3. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>.
4. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Конєв І. Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Орел Р. В., д-р екон. наук Яровенко Т. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка, що перебуває у стадії трансформації, ставить перед підприємствами серйозні виклики: жорстка конкуренція, стрімко мінливі запити споживачів та постійний розвиток технологій. У такому середовищі критично важливо вибудовувати ефективну структуру товарної пропозиції. Управління товарним портфелем стає невід'ємною частиною стратегічного планування, оскільки воно дозволяє не лише адаптувати асортимент до ринкового попиту, а й оптимально використовувати ресурси, гарантуючи при цьому стійкі фінансові результати. Грамотна оптимізація товарної лінійки (табл. 1) підвищує рентабельність, зміцнює позиції на ринку, допомагає успішно справлятися з конкурентним тиском і є одним із головних факторів довгострокової конкурентоспроможності компанії [1]. Для будь-якого підприємства товарний портфель – це

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

повний перелік усіх товарних ліній та окремих продуктів, які воно пропонує своїм клієнтам. За визначенням Ф. Котлера, цей product mix охоплює всі товарні групи та асортиментні одиниці, а його структуру характеризують такі параметри, як широта, глибина та різноманітність. Стратегічне управління товарним портфелем передбачає формування ефективного асортименту з урахуванням попиту, прибутковості товарів і стадій їх життєвого циклу. Конкурентоспроможність компанії, своєю чергою, вимірюється її здатністю успішно конкурувати на ринку, пропонуючи товари з явними перевагами над аналогами. Отже, збалансований товарний портфель є критично важливим для забезпечення стабільних фінансових потоків, стимулювання інновацій та зміцнення ринкових позицій компанії і дає змогу ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища [2].

Таблиця 1

Фактори, що визначають ефективність оптимізації товарного портфеля підприємства

Фактор	Характеристика	Вплив на ефективність портфеля
Попит на продукцію	Аналіз потреб споживачів та тенденцій розвитку ринку	Забезпечує відповідність асортименту ринковим потребам
Рентабельність товарів	Оцінка фінансової ефективності окремих продуктів	Дозволяє зосередити ресурси на прибуткових позиціях
Життєвий цикл товару	Визначення стадії розвитку товару на ринку	Сприяє плануванню оновлення асортименту
Інноваційний потенціал	Рівень технологічного розвитку підприємства	Сприяє створенню нових конкурентних переваг
Рівень конкуренції	Аналіз діяльності конкурентів	Дозволяє визначити унікальні ринкові позиції
Ресурсні можливості підприємства	Наявність фінансових, технологічних і кадрових ресурсів	Визначає можливості розширення або модернізації асортименту

Джерело: розроблено авторами за [3]

Ефективне управління асортиментом компанії базується на взаємопов'язаних елементах (табл. 2). Ключовим є аналіз ринкового попиту, який підтверджує життєздатність продуктів і, завдяки вивченню ринкових тенденцій, дозволяє оперативно коригувати продуктову стратегію для збереження конкурентоспроможності.

Дуже важливим є також оцінювання економічної віддачі від кожного товару. Цей показник слугує індикатором ефективності окремих позицій у портфелі та є основою для прийняття стратегічних рішень щодо їх подальшої долі – чи то

розвиток, чи то виведення з ринку. Необхідно також приділяти увагу аналізу життєвого циклу продукту, що дає змогу прогнозувати майбутні зміни в споживчих уподобаннях. Коли товар вступає у фазу зниження популярності, підприємство має бути готовим до впровадження інноваційних рішень або модернізації існуючих пропозицій.

Крім того, успішна оптимізація товарного портфеля неможлива без залучення інноваційного потенціалу компанії. Інновації є рушійною силою для підвищення якості продукції та формування довгострокових конкурентних переваг[4].

Таблиця 2

Напрями щодо оптимізації товарного портфеля підприємства

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Диверсифікація асортименту	Розширення товарної номенклатури новими продуктами	Зменшення ризиків і залучення нових сегментів ринку
Модернізація продукції	Удосконалення технічних і функціональних характеристик товарів	Підвищення конкурентоспроможності
Оптимізація структури портфеля	Скорочення збиткових або малоефективних товарів	Зростання прибутковості
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій і продуктів	Формування стратегічних конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами за [5]

Ефективне управління асортиментом допомагає підприємству сформувати оптимальний товарний портфель і зміцнити ринкові позиції. Розширення та оновлення продукції зменшує ризики попиту і відкриває нові можливості розвитку, що сприяє зростанню прибутковості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Іванова М., Прохоренко Є., Лящевська Н. Управління асортиментом та екотрендами як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник ЧДТУ*. 2025. № 2(75). С. 91-99.
2. Kotler P., Keller K., Chernev A. *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education, 2021. 608 p.
3. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 470-476.
4. Бабух І., Романюк Н. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства: цілі, завдання, перспективи. 2024. *Економіка і регіон*. № 1(92). С. 87-93.
5. Лищенко М., Ус Ю. Напрями оптимізації маркетингового управління товарною політикою підприємства шляхом розробки ринкової стратегії. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. № 3(99). С. 39-44.

Пеліна Т. О., канд. техн. наук. Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній економіці цифровізація виступає ключовим драйвером трансформації бізнесу, формуючи нові підходи до управління підприємствами. Цифровий менеджмент – це система управління, яка базується на використанні цифрових технологій, аналітики даних та автоматизації процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств і забезпечити їх інноваційний та сталий розвиток. Умови цифрової економіки змушують підприємства переглядати традиційні моделі управління, інтегруючи новітні технології у всі сфери діяльності.

Цифровий менеджмент передбачає трансформацію всієї управлінської моделі та засноване на використанні стратегії data-driven. На основі інтеграції ШІ, хмарних рішень та Big Data, сучасний бізнес отримує інструменти для необхідної високоточної аналітики. Це дозволяє створити дані у вигляді головного активу, мінімізувати ризики, оптимізувати ефективно операційні витрати та забезпечити успіх на ринку. Наприклад, компанія Netflix використовує алгоритми Big Data для аналізу вподобань мільйонів користувачів і це дозволяє не лише рекомендувати контент, а й вирішувати, які серіали знімати. А компанія Starbucks через мобільний додаток збирає дані про звички клієнтів, використовує ШІ для персоналізованих пропозицій та вибору ідеальних локацій для відкриття нових кав'ярень.

Цифровий менеджмент виступає основою інноваційного розвитку підприємств. Завдяки впровадженню цифрових технологій створюються нові бізнес-моделі, продукти та послуги. Наприклад, використання цифрових платформ і автоматизації дозволяє підприємствам швидше виходити на нові ринки та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, цифрова трансформація сприяє розвитку когнітивних підприємств – організацій, здатних до самонавчання та генерації інновацій [1]. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища.

Цифрова трансформація виступає фундаментом для сталого розвитку сучасного підприємства. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем енергоменеджменту та оптимізації логістики, компанії суттєво зменшують свій екологічний слід. Цифрові та автоматизовані системи дозволяють не лише економити ресурси, а й зміцнювати соціальну відповідальність, створюючи гармонійне поєднання фінансового успіху та турботи про довкілля. Компанія Tesla створює авто і при цьому використовує цифрові мережі Autobidder для управління розподілом відновлюваної енергії в електромережах, мінімізуючи втрати. H&M Group застосовує ШІ для точного прогнозування попиту. Це дозволяє шити рівно одягу, скільки куплять, уникаючи надлишків виробництва, що захищають навколишнє середовище. Окрім цього, цифровий менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні організаційної стійкості підприємств. Використання цифрових інструментів у проєктному управлінні дозволяє ефективно управляти ризиками, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і швидко адаптуватися до кризових ситуацій [1]. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з глобальними викликами (економічними, політичними, технологічними), цифровізація стає ключовим інструментом забезпечення їх стабільного функціонування.

При дослідженні проблем цифрового менеджменту українських підприємств були виявлені наступні проблеми: 1) ресурсний та фінансовий дефіцит для придбання ліцензійної техніки і технології, ризики інвестування; 2) нестача кадрів в сфері цифрових технологій та ментальний опір до цифрових нововведень; 3) стабільність інфраструктури та безпека (кіберзагроза, військова нестабільність); 4) часткова (фрагментарна) цифровізація.

Отже, комплекс практичних рішень щодо впровадження цифрового менеджменту на українських підприємствах повинен включати наступні заходи:

1. Розробка цифрової стратегії розвитку. Підприємство має сформулювати чітке бачення цифрової трансформації, визначити цілі, пріоритети та ключові показники ефективності. Стратегія повинна інтегрувати інноваційний розвиток і принципи сталості.

2. Інвестування у цифрові технології. Впровадження ERP-систем, CRM, хмарних сервісів, аналітичних платформ і систем автоматизації дозволяє підвищити ефективність управління та прозорість бізнес-процесів.

3. Розвиток цифрових компетенцій персоналу. Підприємствам необхідно інвестувати у навчання працівників, формувати цифрову культуру та стимулювати інноваційне мислення.

4. Оптимізація бізнес-процесів. Автоматизація та цифровізація операцій дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і якість продукції або послуг.

5. Забезпечення кібербезпеки. Впровадження систем захисту інформації є критично важливим для запобігання витоку даних і забезпечення стабільності діяльності підприємства.

6. Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG). Цифрові технології мають використовуватися для зменшення екологічного навантаження, підвищення енергоефективності та розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

7. Використання гнучких методів управління (Agile, Scrum). Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації.

Отже, цифровий менеджмент є фундаментальною основою інноваційного та сталого розвитку підприємств у сучасній економіці. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності управління, сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг та дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку [3].

Цифровий менеджмент також виступає важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, зниження екологічного впливу та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Водночас його реалізація потребує комплексного підходу, що включає технологічні інновації, розвиток людського капіталу та трансформацію організаційної культури. Запропоновані рішення дозволяють підприємствам ефективно впроваджувати цифровий менеджмент, мінімізувати ризики та максимально використовувати потенціал цифрової трансформації. У довгостроковій перспективі саме цифровий менеджмент стане ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Список використаних джерел:

1. Комеліна О., Корунський В. Цифрові технології та інструменти в проектному управлінні організаційною стійкістю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 6 (57). С.849 – 855. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117>.
2. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 25. С.54-58. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>
3. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. Стратегії виходу українського бізнесу на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>.

Писарєва Д. Д., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА:
СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується розривом ланцюгів постачання, волатильністю попиту та стрімкою цифровізацією, традиційні функціональні моделі управління логістикою втрачають свою ефективність. Головною проблемою залишається «силосне» управління, де окремі підрозділи (закупівля, склад, транспорт) оптимізують власні показники, часто на шкоду загальній ефективності системи. Впровадження процесного підходу дозволяє розглядати логістику як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача. Це забезпечує наскрізну прозорість матеріальних та інформаційних потоків, дозволяє мінімізувати часові та фінансові втрати на стиках функцій і підвищує загальну адаптивність підприємства. У контексті післявоєнного відновлення України та інтеграції в європейські логістичні хаби, перехід до процесного управління стає безальтернативним шляхом до міжнародної конкурентоспроможності.

Фундаментальні засади процесного закладені у працях М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Давенпорта. Питання інтеграції процесного підходу в логістику досліджували такі зарубіжні вчені, як М. Крістофер (логістика ланцюгів вартості) та Д. Ламберт. Серед провідних вітчизняних фахівців вагомий внесок

у розвиток логістичного управління та стратегічного менеджменту зробили Т. В. Гринько (дослідження інноваційного розвитку та організаційної трансформації), М. Окунев та інші. Проте, попри значну кількість теоретичних напрацювань, механізми практичної адаптації моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference) та використання технологій штучного інтелекту для моніторингу логістичних процесів потребують додаткового аналізу в контексті специфіки українського ринку [1].

Удосконалення логістичної системи підприємства на сучасному етапі вимагає фундаментального переосмислення управлінської парадигми – переходу від традиційної функціональної моделі до наскрізного процесного підходу. За функціонального підходу головною ціллю є виконання окремих операцій у межах конкретного підрозділу, що часто призводить до конфлікту інтересів: наприклад, прагнення відділу закупівель мінімізувати ціну сировини може спричинити зростання логістичних витрат на транспорт або зберігання [2].

Процесне управління докорінно змінює вектор фокусування: замість внутрішньої ієрархії та вертикального підпорядкування, увага менеджменту зосереджується на наскрізному потоці створення цінності (End-to-End). У цій моделі логістика розглядається як єдиний горизонтальний процес, що проходить крізь усі відділи – від першого контакту з постачальником до отримання товару кінцевим споживачем. Відповідно змінюється і система оцінювання: замість локальних КРІ підрозділів (наприклад, вартості утримання складу), впроваджуються загальні наскрізні показники, такі як загальний час виконання замовлення та сукупні логістичні витрати на одиницю продукції. Це забезпечує синергію всіх ланок та усуває інформаційні бар'єри («силоси»).

Одним із найбільш ефективних методологічних інструментів удосконалення процесів є референтна модель операцій у ланцюгах постачання – SCOR (Supply Chain Operations Reference). Вона надає стандартизований опис логістичних операцій на п'яти базових рівнях: планування, закупівля, виробництво, доставка та повернення. Трансформація логістичної системи нерозривно пов'язана з дифузією інтелектуальних технологій, які виступають «нейблерами» процесного підходу:

1. Real-time Visibility: використання IoT-датчиків забезпечує повну прозорість процесів транспортування, дозволяючи в реальному часі коригувати маршрути.

2. Process Mining: технології штучного інтелекту аналізують фактичні цифрові сліди в ERP-системах, автоматично виявляючи «вузькі місця» та відхилення від ідеальної моделі процесу.

3. Smart Warehousing: автоматизація складських процесів на основі інтелектуальних алгоритмів мінімізує вплив людського фактора та прискорює оборотність запасів [3].

Практична реалізація вдосконалення логістичної системи має відбуватися за чітким алгоритмом. Спочатку здійснюється ідентифікація всіх ключових процесів та їх опис у стані «як є» (As Is). Наступним етапом є виявлення розривів та неефективних зон, після чого формується цільова модель «як має бути» (To Be). Кінцевим етапом є впровадження нових регламентів та постійний моніторинг результатів через систему наскрізних KPI, що дозволяє підприємству постійно адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження процесного підходу є стратегічним інструментом подолання функціональної роз'єднаності підприємства та підвищення його адаптивності. Перехід до управління наскрізними потоками, посилений використанням моделі SCOR та інтелектуальних систем аналітики, дозволяє не лише скоротити логістичні витрати, а й суттєво підвищити рівень клієнтського сервісу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
2. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Київ: Наш Формат, 2021. 288 с.
3. Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. Revision 12.0. ASCM. 2020. URL: <https://www.ascm.org/scor/>.

Потапенко С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

На тлі тривалої депресії в економіці та турбулентності на енергоринку, раціональне управління виробничим потенціалом перетворюється на базову умову збереження агробізнесу. ПрАТ «Оріль-Лідер», як потужний гравець птахівничої галузі України, вимушене протидіяти стрімкому подорожчанню ресурсів та логістичним перешкодам. Грамотне оперування наявним майновим комплексом не лише стабілізує ринкову частку суб'єкта, а й створює підґрунтя для майбутньої експансії. У кризових обставинах ключовим механізмом адаптації стає не розширення масштабів, а якісна інтенсифікація експлуатації вже наявної матеріальної бази.

Дослідження цієї тематики диктується необхідністю мобілізації внутрішніх джерел конкурентоспроможності без залучення масштабних капіталовкладень. Пріоритетним вектором для «Оріль-Лідер» є інтеграція енергоефективних рішень у цикли інкубації та вирощування поголів'я. Суттєвого результату дозволяє досягти автоматизація контролю мікроклімату в пташниках, що мінімізує похибки, спричинені людським чинником. Чітке планування роботи забійних цехів усуває непродуктивні простоя устаткування та оптимізує питомі витрати. Завдяки концепції ощадливого виробництва стає можливим виявлення та ліквідація часових дефіцитів на всіх етапах створення продукції [1].

Для проведення об'єктивної оцінки поточної результативності функціонування основного виробництва було проаналізовано діяльність цеху забою та переробки птиці за допомогою системи ключових техніко-економічних показників. Згідно з розрахунками, базуючись на орієнтовних галузевих даних, річна виробнича потужність досліджуваного підрозділу ($M_{\text{рік}}$) становить 105 000 тон готової продукції. При цьому фактичний обсяг виробництва за звітний період ($V_{\text{факт}}$) зафіксовано на рівні 89 250 тонн. Зіставлення цих значень дозволило визначити коефіцієнт використання потужності ($K_{\text{вик}}$), який склав 0,85, або 85%. Отриманий результат свідчить про наявність суттєвого

внутрішнього резерву підвищення ефективності, що у відносному вираженні становить 15%, а в абсолютному – 15 750 тонн додаткової продукції на рік. Економічна доцільність активізації виявленого потенціалу підтверджується прогнозними розрахунками очікуваного ефекту. Зокрема, залучення навіть половини наявного резерву, що забезпечить приріст обсягів виробництва на 7,5%, за умови середньої ціни реалізації на рівні 65 грн/кг, дозволить ПрАТ «Оріль-Лідер» отримати додатковий дохід у розмірі 511,8 млн грн. Окрім прямого зростання виручки, інтенсифікація використання наявної матеріальної бази позитивно вплине на якісні показники господарювання.

Розрахунки демонструють потенційне зростання віддачі від експлуатації основних засобів до рівня 2,30 грн на кожен інвестовану гривню (проти нинішніх 2,1 грн), що підтверджує раціональність пропонованих технологічних змін. Реалізація розробленої стратегії також сприятиме оптимізації затратної частини через механізм розподілу фіксованих видатків на більшу кількість вироблених товарів. Як наслідок, собівартість одиниці продукції знизиться на 4-5%, що є критично важливим для підтримання платоспроможності та ринкової стійкості суб'єкта господарювання в умовах системної кризи.

Стратегічну роль відіграє спорудження біогазових установок для переробки органічних відходів, що диверсифікує джерела енергопостачання. Власна генерація гарантує енергетичну незалежність і стійкість до системних збоїв у мережах, що є життєво важливим сьогодні. Стан активів прямо корелює з рівнем розвитку ремонтної служби та регулярністю профілактичних заходів. Превентивна діагностика та прогнозна аналітика запобігають непередбачуваним поломкам основних ліній. Паралельно, дигіталізація ділянок фасування та сортування нарощує продуктивність об'єктів без добудови нових споруд [2].

Окремим пріоритетом є професійний розвиток кадрів, що обслуговують складні автоматизовані комплекси. Стимулювання творчої ініціативи співробітників дозволяє знайти приховані можливості для заощадження. Реорганізація внутрішніх транспортних потоків пришвидшує рух товарно-матеріальних цінностей від виробництва до складських терміналів. Впровадження інструментів ERP гарантує повну прозорість та моніторинг ресурсних потоків у реальному

часі [3]. Гнучкість у переналаштуванні потужностей відповідно до динаміки споживчого ринку стає обов'язковою вимогою сучасності. Фокусування на продуктах із глибоким ступенем переробки дозволяє вилучати більший прибуток з аналогічного обсягу сировини. Продумане використання складських та допоміжних площ оптимізує логістичні витрати. Суворий контроль якості на кожній ланці зменшує обсяги некондиційного товару, збільшуючи вихід корисної продукції. Крім того, впровадження екологічних стандартів сприяє залученню міжнародних грантів та виходу на преміальні закордонні ринки. Раціоналізація кормової бази власного виробництва забезпечує стабільність постачання незалежно від зовнішніх факторів [2].

Постійний аудит фондівдачі допомагає визначити найбільш вразливі сегменти, що потребують точкового інвестування. Перехід на сучасні генетичні лінії птиці скорочує час дозрівання поголів'я до товарних параметрів. Це дозволяє збільшити річну кількість циклів вирощування, де-факто розширюючи потужність підприємства без фізичного будівництва. Координація роботи різних структурних одиниць холдингу в межах ПрАТ «Оріль-Лідер» зміцнює загальний імунітет компанії. Моніторинг ринкової кон'юнктури дозволяє оперативно перекидати навантаження на найприбутковіші сегменти.

Встановлення замкнутих циклів водокористування знижує тиск на довкілля та скорочує операційні витрати. Цифрові рішення для контролю енерговитрат кожного агрегату дозволяють досягти граничної точності в калькулюванні собівартості. Вкладення в інтелектуальне управління активами швидко окупаються завдяки тотальному нівелюванню марнотратства [1].

Ефективна експлуатація майна у воєнно-кризовий період є не лише технічним завданням, а базою фінансового виживання. Системний підхід до оперування активами дозволяє суттєво знизити межу беззбитковості компанії.

Досвід ПрАТ «Оріль-Лідер» засвідчує, що опора на власну ефективність є продуктивнішою стратегією, ніж кредитне навантаження. Збільшення віддачі від кожної технологічної одиниці виступає надійним захистом від загрози неплатоспроможності. Технологічне лідерство та розумне використання ресурсів визначають переможців у боротьбі за ринок. Вдала імплементація цих підходів трансформує кризу в плацдарм для системного оновлення.

Отже, високий ККД використання потужностей є вирішальним фактором довгострокової життєздатності та успіху фірми.

Список використаних джерел:

1. Баженов Ю. С. Ефективність використання виробничих потужностей суб'єкту господарювання та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення: кваліфікаційна робота бакалавра: 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Кривий Ріг, 2025. 82 с.
2. Ніщименко Т. А. Підвищення ефективності використання виробничої потужності підприємства. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3: Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну": 28-29 квітня 2016 р. Київ: КНУТД, 2016. С. 18.
3. Слепян Е. В. Виробнича потужність підприємства та підвищення ефективності її використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2017. № 1. С. 121-124.

Проскурня П. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛІДЕРСТВО У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ЛІДЕР ЯК ГОЛОВНИЙ КОМУНІКАТОР ТА ЙОГО ОСОБИСТІ КОМУНІКАЦІЙНІ ЯКОСТІ

У сучасних умовах розвитку організацій лідерство дедалі більше набуває комунікаційного виміру. Динамічність зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів, поширення віддалених і гібридних форм зайнятості, а також зростання рівня невизначеності зумовлюють підвищення ролі внутрішніх і зовнішніх комунікацій в управлінні персоналом. У цьому контексті особливої актуальності набуває розгляд лідера не лише як носія формальної влади, а як головного комунікатора організації, від якого залежить узгодженість дій персоналу, рівень довіри в колективі та результативність управлінських рішень.

Теоретичний аналіз проблеми лідерства як комунікаційного феномену дозволяє стверджувати, що ефективність системи управління персоналом безпосередньо пов'язана з якістю лідерської комунікації. Саме через комунікацію лідер формує спільне бачення, транслює організаційні цінності та забезпечує

прийняття стратегічних рішень персоналом, виконуючи інтегруючу, мотиваційну та координуючу функції [1]. Таким чином, комунікація виступає не допоміжним елементом управління, а ключовим інструментом впливу лідера на організаційні процеси.

Зазначений підхід знаходить відображення в концепції комунікативного менеджменту, відповідно до якої лідер відіграє центральну роль у формуванні та підтриманні ефективної системи взаємодії в організації. Як підкреслює О. А. Шаповал, комунікативний менеджмент на засадах лідерства є важливою складовою кадрової політики, оскільки сприяє зниженню рівня конфліктності, мінімізації кадрових ризиків і підвищенню оперативності ухвалення управлінських рішень [1]. У такому розумінні лідер виступає не лише носієм управлінських повноважень, а координатором комунікаційних потоків, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та підтримку організаційної культури.

Роль лідера як головного комунікатора набуває особливого значення в умовах організаційних змін. Дж. Коттер у сучасних дослідженнях наголошує, що успішна реалізація змін залежить не лише від наявності чітко сформульованого бачення, а й від здатності лідера систематично та зрозуміло доносити його до персоналу [2]. Недостатня або непослідовна комунікація призводить до фрагментарного сприйняття стратегічних ініціатив, що, своєю чергою, зумовлює зростання опору змінам і зниження рівня залученості працівників.

У цьому контексті особливого значення набувають особисті комунікаційні якості лідера, які визначають ефективність його взаємодії з колективом. Сучасні дослідження виокремлюють такі якості, як уміння активно слухати, емпатія, відкритість, здатність адаптувати повідомлення до різних цільових аудиторій, а також послідовність між словами та діями. Саме ці характеристики формують довіру в колективі та сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, що є необхідною умовою стабільного функціонування організації [4].

Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із концепцією емоційного інтелекту, яка дозволяє глибше пояснити механізми лідерської комунікації. У працях Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. Маккі доведено, що емпатія, соціальні навички та здатність будувати міжособистісні стосунки є базовими

компетентностями лідера, здатного мотивувати команду, підтримувати психологічну безпеку та забезпечувати стабільність організаційної взаємодії [3]. За таких умов комунікація виходить за межі простого обміну інформацією та перетворюється на інструмент мотивації й згуртування персоналу.

Узагальнення наведених підходів знаходить відображення в сучасних теоріях лідерства, представлених у працях П. Нортхауса, де лідерство розглядається як процес взаємодії між лідером і послідовниками, заснований на довірі, автентичності та соціальному інтелекті. У цьому контексті комунікація набуває діалогічного характеру, сприяючи формуванню партнерських відносин між керівником і підлеглими, що є критично важливим для ефективного функціонування організацій у сучасних умовах [6].

Проведений аналіз підтверджує, що в сучасних організаціях лідерство має виразний комунікаційний характер, а ефективність управління персоналом і формування організаційної культури значною мірою визначаються здатністю лідера вибудовувати результативну систему взаємодії. Лідерська комунікація виступає ключовим механізмом узгодження дій працівників, формування спільного бачення та підтримання довіри в колективі, що безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегічних ініціатив і адаптацію організацій до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що ефективний лідер-комунікатор поєднує професійну управлінську компетентність, розвинений емоційний інтелект і здатність до відкритої, двосторонньої та адаптивної комунікації. Наукові погляди О. Шаповал, Дж. Коттера, Д. Гоулмана, Р. Бояціса, Е. Маккі та П. Нортхауса свідчать, що саме комунікаційні якості лідера є ключовим чинником згуртованості колективу, зниження рівня конфліктності та підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Шаповал О. А. Комунікативний менеджмент на засадах лідерства як складова системи управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 3(117). С. 156-159.
2. Kotter J. P. *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Hoboken: Wiley, 2021.

3. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Expanded edition. Boston: Harvard Business Review Press, 2022.
4. Men L. R., Yue C. A., Liu Y. Leader communication and employee engagement: The mediating role of trust. *Public Relations Review*. 2021. Vol. 47, Issue 2.
5. Tourish D. The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. London: Routledge, 2023.
6. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022.

Проскурня П. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ НАУКОВОГО ПІЗНАННЯ
В МЕНЕДЖМЕНТІ: РОЛЬ ЗАГАЛЬНОНАУКОВИХ МЕТОДІВ
У ДОСЛІДЖЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ**

У сучасних умовах розвитку економіки та ускладнення управлінських систем зростає роль науково обґрунтованих підходів до прийняття управлінських рішень. Менеджмент дедалі більше розглядається як сфера наукового пізнання, де ефективність практичної діяльності безпосередньо залежить від якості методології дослідження управлінських процесів. Методологія наукового пізнання в менеджменті являє собою систему принципів, підходів і методів, що забезпечують достовірність, логічну узгодженість і практичну цінність наукових результатів.

Теоретичне дослідження методологічних основ наукового пізнання в менеджменті було зосереджене на з'ясуванні сутності методології та ролі загальнонаукових методів у дослідженні управлінських процесів. Особливу увагу приділено аналізу сучасних наукових підходів до класифікації методів дослідження та визначенню особливостей їх застосування в управлінській діяльності. Опрацювання наукових джерел дозволило дійти висновку, що методологія в науках про управління ґрунтується на поєднанні теоретичних і емпіричних підходів та передбачає використання комплексу загальнонаукових методів, а не одного універсального інструменту [1; 2].

Такий підхід зумовлений складністю управлінських систем і багатofакторним характером управлінських процесів. Сучасні дослідження у сфері

менеджменту підкреслюють, що ефективна методологія дослідження має базуватися на поєднанні індуктивних і дедуктивних методів, а також аналізу та синтезу, що дозволяє формувати як теоретичні узагальнення, так і практично орієнтовані управлінські висновки [1]. У цьому контексті загальнонаукові методи відіграють ключову роль на теоретичному рівні досліджень, тоді як емпіричні методи забезпечують перевірку й уточнення отриманих положень [2].

З огляду на це, ключове значення у пізнанні управлінських процесів належить загальнонауковим методам, зокрема аналізу, синтезу, індукції та дедукції. Аналіз дає змогу виокремити основні елементи управлінських систем – організаційну структуру, ресурси, управлінські рішення та комунікаційні зв'язки, тоді як синтез забезпечує формування цілісного уявлення про функціонування організації. Індукція дозволяє узагальнювати результати практичних спостережень і діяльності підприємств, а дедукція використовується для перевірки теоретичних моделей менеджменту на конкретних управлінських ситуаціях, що підвищує наукову обґрунтованість отриманих висновків [1].

Важливим аспектом дослідження стало усвідомлення того, що ефективність застосування загальнонаукових методів у менеджменті визначається не лише їх окремим використанням, а насамперед логікою їх поєднання. Саме комбінування індуктивних і дедуктивних підходів дозволяє перейти від аналізу окремих управлінських явищ до формування узагальнених висновків і практичних рекомендацій, мінімізуючи суб'єктивність у процесі дослідження та забезпечуючи більш глибоке розуміння управлінських процесів [1; 2]. Особливе місце серед загальнонаукових методів посідає метод моделювання, який широко використовується в сучасних управлінських дослідженнях. Він дає змогу відтворювати управлінські процеси у спрощеній формі, аналізувати альтернативні сценарії розвитку та прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень без ризику для реальної організації. Поєднання моделювання з аналізом, синтезом і логічними методами суттєво підвищує обґрунтованість управлінських висновків та сприяє прийняттю ефективніших рішень, особливо в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища [1; 2].

Розкриття методологічних основ наукового пізнання було доповнене аналізом сучасних концептуальних підходів до розвитку управлінських досліджень. Зокрема, сучасні науковці наголошують на необхідності критичного переосмислення традиційних управлінських моделей та адаптації теоретичних підходів до умов мінливого соціально-економічного середовища [4]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти еволюцію управлінських концепцій і забезпечити актуальність наукових досліджень у менеджменті.

Водночас сучасні дослідження підкреслюють практичну спрямованість методології наукового пізнання в менеджменті та її орієнтацію на досягнення реальних управлінських результатів. Методологічно обґрунтовані рішення розглядаються як основа ефективного управління, що поєднує наукові знання, аналітичне мислення та орієнтацію на результативність діяльності організацій у сучасних умовах [5].

Проведене дослідження підтверджує, що методологічні основи наукового пізнання в менеджменті ґрунтуються на цілісному та взаємодоповнювальному застосуванні загальнонаукових методів. Узагальнення результатів аналізу наукових джерел засвідчило, що складність і багатовимірність управлінських процесів унеможливають використання одного універсального підходу, натомість потребують поєднання різних методів дослідження, що забезпечує глибше осмислення закономірностей управління та підвищує наукову обґрунтованість отриманих висновків.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що комплексний методологічний підхід є важливою передумовою ефективного функціонування сучасних організацій. Системне використання загальнонаукових методів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню здатності організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формуванню науково орієнтованої управлінської практики, що має суттєве значення для професійної підготовки майбутніх менеджерів і дослідників.

Список використаних джерел:

1. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022.

2. Kot O. V., Fedotova Yu. V. *Methods and Techniques of Scientific Research*. Kharkiv: S. Kuznets KhNUE, 2024. 28 p.
3. Mitra S. *An Analysis of the Falsification Criterion of Karl Popper*. 2020.
4. Alvesson M., Sandberg J. *Re-imagining the research process: Beyond paradigms in management research*. *Journal of Management Studies*, 2021.
5. Rao M. S. *Peter Drucker's Principles, Philosophies, and Practices*. *Journal of Values-Based Leadership*, 2021.

Рижих Д. В., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕХНОЛОГІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ ДЕРЖАВ У КОНТЕКСТІ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується переходом від традиційної ресурсної конкуренції до глобального протистояння у сфері високих технологій. Технологічне лідерство стало ключовим фактором національної безпеки, економічного суверенітету та визначальним важелем у перерозподілі впливу на світових ринках. У контексті глобальної турбулентності та дифузії інтелектуальних технологій (Industry 4.0, Штучний інтелект, квантові обчислення), здатність держави генерувати та впроваджувати інновації визначає її місце у новій архітектурі глобального поділу праці. Боротьба за контроль над ланцюгами доданої вартості у високотехнологічних секторах (напівпровідники, «зелена» енергетика, цифрові платформи) провокує зміну торговельних союзів та трансформацію глобальних ринків, що робить дослідження цієї теми критично важливим. Питання технологічної конкуренції та її впливу на світову економіку перебувають у центрі уваги провідних вітчизняних та іноземних вчених. Концептуальні засади інноваційного розвитку та «хвиль» технологічного прогресу закладені у працях Й. Шумпетера та М. Кондратьєва. Сучасні аспекти гео економічного суперництва та цифрової трансформації досліджували такі вчені, як Е. Райнерт (питання нерівномірного розвитку), Дж. Сакс, М. Портер (теорія конкурентних переваг). Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення інноваційного підприємництва та глобальної конкуренції зробили В. Геєць, А. Філіпенко, Д. Лук'яненко. Проте динамізм подій 2024-2026 рр.,

зокрема посилення технологічного протекціонізму та формування «цифрових блоків», потребує додаткового переосмислення механізмів перерозподілу ринків.

Сьогодні технологічна конкуренція вийшла за межі суто економічного суперництва корпорацій і перетворилася на інструмент державної стратегії. Основними трендами, що визначають перерозподіл глобальних ринків, є:

1. Формування технологічних екосистем та закритих клубів. США, ЄС та Китай активно впроваджують політику «технологічного суверенітету». Це проявляється у субсидуванні власного виробництва мікрочипів та обмеженні експорту критичних технологій. Глобальний ринок сегментується на зони впливу, де домінують певні стандарти та платформи;

2. Штучний інтелект (ШІ) як драйвер продуктивності. Держави, що першими інтегрують ШІ в реальний сектор економіки, отримують експоненціальне зростання продуктивності праці. Це створює загрозу «цифрового розриву», де країни-технологічні лідери акумулюють інтелектуальну ренту, залишаючи іншим роль постачальників сировини або споживачів готових рішень;

3. Перехід до «зелених» технологій (Green Tech). Конкуренція на ринку відновлюваної енергетики та електромобілів стала новим полем битви за глобальні ринки. Перерозподіл відбувається через встановлення екологічних стандартів та контроль над родовищами рідкоземельних металів, необхідних для енергопереходу;

4. Трансформація логістики та Industry 4.0. Впровадження адитивних технологій та автоматизація складських систем дозволяють розвиненим країнам повертати виробництва з країн з дешевою робочою силою. Це радикально змінює географію глобальних торговельних потоків [1].

Для України в умовах гібридної системи «мир-війна» технологічна конкуренція має екзистенційне значення. Розвиток військово-технологічного сектору та інтеграція у цифрові ринки ЄС є єдиним шляхом до відновлення та забезпечення конкурентоспроможності на світовому рівні.

Технологічна конкуренція держав у 2026 р. є домінуючим фактором перформатування світового економічного порядку. Глобальні ринки переходять від

моделі вільної торгівлі до моделі «конкурентного співіснування» технологічних блоків.

Отже узагальнюючи можна зробити наступні висновки:

- 1) технологічне лідерство конвертується у політичний вплив та економічну ренту;
- 2) перерозподіл ринків відбувається не лише через цінову конкуренцію, а через контроль над критичними вузлами технологічних ланцюгів;
- 3) державам, що прагнуть зберегти суб'єктність, необхідно інвестувати в людський капітал та R&D-інтенсивність виробництва;
- 4) стратегічний успіх на світових ринках сьогодні залежить від швидкості дифузії інтелектуальних технологій у традиційні галузі економіки [2].

Формування закритих технологічних екосистем та перехід до моделі «конкурентного співіснування» блоків радикально змінюють ланцюги доданої вартості, де інтелектуальна рента концентрується в руках вузького кола технологічних лідерів, що провокує ризики нового цифрового колоніалізму для країн, які не встигають за темпами дифузії інновацій [3]. У цьому контексті для держав, що прагнуть зберегти свою економічну суб'єктність у мовах глобальної турбулентності, критично важливим стає перехід від імітаційного розвитку до формування власних інноваційних хабів та інвестування в людський капітал.

Тільки через синергію науки, високотехнологічного підприємництва та державної підтримки можлива успішна інтеграція в нову світову архітектуру, де статус держави визначається не обсягом природних ресурсів, а швидкістю генерування та впровадження інтелектуальних рішень у реальний сектор економіки.

Список використаних джерел:

1. Геєць В. М. Особливості взаємодії між економікою, політикою та культурою в умовах глобальних трансформацій. *Економіка України*. 2024. № 2. С. 3-21. URL: http://economyukraine.org.ua/index.php/journal/issue/view/2024_2.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.
3. Доповідь про світовий розвиток 2025: Майбутнє цифрової економіки. The World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2025>.

Ружніков Р. Є., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КІБЕРБЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВИХ СИСТЕМ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні розвиток економіки характеризується цифровою трансформацією виробничих процесів, яка зумовлює інтеграцію інформаційних технологій у промислові системи управління. Впровадження концепції Індустрії 4.0, автоматизація виробництва, використання інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних технологій значно підвищують ефективність функціонування підприємств. Водночас зростає рівень кіберзагроз, які можуть призводити до порушення стабільності виробничих процесів, втрати конфіденційних даних або навіть зупинки критичної інфраструктури.

Розвиток цифрових технологій сприяв формуванню нової моделі промислового виробництва, яка базується на використанні кіберфізичних систем, великих даних та автоматизованих виробничих комплексів. У межах концепції Індустрії 4.0 підприємства впроваджують інтелектуальні технології, які забезпечують підвищення ефективності управління виробничими процесами. Як зазначають С. Отрода та К. Петренко, «Індустрія 4.0 представляє собою четверту промислову революцію, яка базується на використанні цифрових технологій та кіберфізичних систем» [1, с.70].

Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Разом із тим, інтеграція інформаційних систем у виробничі процеси створює нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування систем кіберзахисту промислових мереж, які здатні забезпечити безперебійну роботу підприємств у цифровому середовищі.

Промислові системи управління є важливим елементом сучасного виробництва, оскільки вони забезпечують контроль технологічних процесів, автоматизацію обладнання та моніторинг виробничих параметрів. Водночас такі системи часто використовують мережеві технології, що робить їх потенційною мішенню для кібератак. Дослідники Ю. Самойленко, Я. Смітюх та О. Мариненко

підкреслюють, що захист промислових систем управління від кіберзагроз є одним із основних завдань сучасної інформаційної безпеки [2].

Однією з головних проблем є те, що багато промислових систем були розроблені у період, коли питання кібербезпеки не мало критичного значення. Внаслідок цього вони часто мають низький рівень захисту та можуть бути вразливими до несанкціонованого доступу. З метою підвищення рівня безпеки промислових систем застосовуються різні технологічні рішення, серед яких:

- використання міжмережевих екранів;
- впровадження систем виявлення вторгнень;
- сегментація промислових мереж;
- контроль доступу до інформаційних ресурсів;
- моніторинг мережевої активності.

Як зазначає Н. В. Резнікова, В. А. Вовк та Л. В. Птащенко, «кібербезпека стає невід’ємним елементом стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки вразливість цифрової інфраструктури може призвести до втрати довіри партнерів, клієнтів і інвесторів» [3, с. 439]. У цьому контексті кібербезпека виконує декілька важливих функцій: забезпечує безперервність виробничих процесів, захищає інформаційні ресурси підприємства та підвищує інвестиційну привабливість підприємств.

Формування ефективної системи кіберзахисту потребує застосування технологічних, організаційних та правових заходів. Серед основних напрямів розвитку кібербезпеки промислових систем можна виділити:

- впровадження сучасних технологій захисту інформації;
- використання штучного інтелекту для виявлення кіберзагроз;
- підготовку кваліфікованих фахівців;
- удосконалення нормативно-правового регулювання.

Отже, кібербезпека промислових систем є складовою стратегії інноваційного розвитку сучасної економіки. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, проте одночасно зростає рівень кіберризиків. Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що забезпечення кібербезпеки є необхідною умовою стабільного функціонування промислової інфраструктури та реалізації

інноваційних стратегій розвитку. Підвищення рівня кіберзахисту промислових систем потребує впровадження сучасних технологій захисту інформації, розвитку національної системи кібербезпеки, удосконалення правового регулювання та підготовки висококваліфікованих фахівців.

Список використаних джерел:

1. Отрода С. С., Петренко К. В. Індустрія 4.0 та її вплив на конкурентоспроможність української промисловості. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність. XXI (XXXIII) Міжнародна науково-практична конференція: збірник наукових праць. Секція 3. Національні інноваційні системи та індустрія-4.0: проблеми формування та ефективності. 2025. С. 70-72.
2. Самойленко, Ю. О., Смітюх Я. В., Мариненко О. В. Кібербезпека промислових систем управління на основі комутованого доступу. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів. Київ: НУХТ, 2022. Ч. 2. С. 276.
3. Резнікова Н. В., Вовк В. А., Птащенко Л. В. Формування міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору: стратегічні чинники та кіберризики. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. No 1 (15). С. 439-449.

Рязанова М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності. Економічні кризи, глобалізаційні процеси, технологічні зміни, посилення конкуренції та нестабільність фінансових ринків суттєво впливають на діяльність підприємств. У таких умовах питання управління ризиками набуває особливої актуальності, оскільки саме ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність своєї діяльності.

Ризик у підприємницькій діяльності можна визначити як імовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища рівень ризику

значно зростає, оскільки підприємства змушені працювати в умовах постійних змін економічної ситуації, коливання попиту та пропозиції, змін у законодавстві та інших факторів. На думку науковців, ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності та потребує системного підходу до його управління [1].

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, що прямо або опосередковано впливають на його діяльність. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні та технологічні умови розвитку суспільства. Особливу роль відіграють економічні фактори, серед яких можна виділити рівень інфляції, коливання валютних курсів, зміну податкової політики та загальний стан економіки. Усі ці чинники можуть створювати додаткові ризики для підприємств та впливати на їхню фінансову стабільність [2].

Управління ризиками передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію можливих загроз для діяльності підприємства. Першим етапом цього процесу є ідентифікація ризиків, тобто визначення факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Після цього здійснюється оцінка ризиків, що дозволяє визначити ймовірність їх виникнення та можливі наслідки. На основі отриманих результатів розробляються заходи щодо зниження або уникнення ризиків. Причини виникнення ризиків можуть бути різними. Наприклад, вплив урядових рішень щодо квотування експортних та імпорتنих операцій, зриви поставок сировини і матеріалів, проблеми з відсутністю працівників необхідної кваліфікації. Наявність ризику залежить від рівнів збитку і втрат часу, матеріалів, виробничих ресурсів. Втрати можуть бути випадковими, наприклад від стихійних лих, від браку в роботі, від несвоєчасної поставки комплектуючих виробів. Можуть виникати випадки втрат з причин неякісного виконання своїх функцій управлінськими працівниками. Ці втрати можуть вимірюватись різними показниками технічного і економічного характеру як у відносному так і в абсолютному вираженні. В літературних джерелах можна знайти багато різних класифікацій ризиків по різних напрямкам спостережень. Система управління ризиками передбачає запровадження та результативне існування механізму ризик-менеджменту в поточну діяльність підприємства з цілями передбачення загроз і використанням фінансових та операційних інструментів впливу на проблеми.

Одним із важливих напрямів управління ризиками є стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Для цього використовуються різні аналітичні методи, зокрема PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Такий підхід допомагає підприємствам краще розуміти тенденції розвитку ринку та своєчасно реагувати на можливі загрози.

Крім того, важливим інструментом управління ризиками є диверсифікація діяльності підприємства. Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або використання альтернативних джерел ресурсів дозволяють зменшити залежність підприємства від окремих факторів зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню стійкості підприємства до економічних коливань та зменшенню можливих втрат. Ще одним ефективним способом зниження ризиків є використання фінансових інструментів, таких як страхування, резервування коштів або укладання довгострокових контрактів з партнерами. Такі заходи дозволяють підприємствам частково компенсувати можливі втрати та підвищити стабільність своєї діяльності [3].

У сучасних умовах важливу роль відіграє також використання інформаційних технологій у процесі управління ризиками. Системи аналізу даних, фінансового планування та прогнозування дозволяють більш точно оцінювати можливі ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства можуть оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність своєї діяльності. Таким чином, управління ризиками в умовах нестабільності зовнішнього середовища є важливою складовою ефективного функціонування підприємств. Своєчасне виявлення ризиків, їх аналіз та застосування відповідних методів мінімізації дозволяють підприємствам зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Верченко П. І. Управління економічними ризиками. Навчальний посібник, Київ: КНЕУ, 2015, 432 с.
2. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019, 519 с.
3. Школьник І. О. Фінансовий аналіз підприємства. Суми: Університетська книга, 2018. 421 с.

Д-р екон. наук Семенча І. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ
В СВІТОВІЙ ТА УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від ресурсно-орієнтованих моделей управління до інформаційно-орієнтованих, у яких якість управлінських рішень безпосередньо залежить від швидкості обробки даних, рівня їх інтеграції та аналітичної інтерпретації. Для корпорацій інформаційне забезпечення перестає бути допоміжною функцією та трансформується у стратегічний ресурс управління, що визначає здатність організації адаптуватися до нестабільного середовища, цифрових змін і глобальної конкуренції. В умовах воєнної турбулентності економіки України ця проблема набуває особливої ваги.

Проблематика інформаційного забезпечення управління корпораціями активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, О. Брадул та С. Антонов обґрунтовують необхідність формування інформаційно-аналітичних систем менеджменту корпорацій як основи стратегічного й оперативного управління, підкреслюючи роль інтеграції джерел даних у режимі реального часу [1]. Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на впровадженні корпоративних інформаційних систем як інструменту підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств [2]. У міжнародному дискурсі значна увага приділяється цифровій трансформації управління та ролі інформаційних систем у зміні організаційної поведінки компаній і формуванні нових управлінських моделей [3]. Дослідники доводять, що інтегровані інформаційні системи підвищують ефективність прийняття рішень, скорочують операційні витрати та забезпечують стратегічну узгодженість бізнес-процесів [4]. Водночас питання системної адаптації інформаційного забезпечення до умов економічної нестабільності та трансформаційних змін залишаються недостатньо розробленими.

Зрозуміло, що еволюція інформаційного забезпечення управління

корпораціями відбувається паралельно з розвитком цифрових технологій, переходом до платформених бізнес-моделей та зростанням ролі аналітики даних. У світовій економіці ключовою тенденцією є інтеграція корпоративних інформаційних систем (ERP, BI, аналітичних платформ) у єдине інформаційне середовище управління. Такі системи забезпечують синхронізацію діяльності підрозділів, прозорість бізнес-процесів і формування єдиного інформаційного простору прийняття рішень [4]. Інформація перетворюється на фактор створення вартості, а здатність організації працювати з даними визначає її стратегічну стійкість. Для українських корпорацій інформаційне забезпечення набуває додаткового значення через високий рівень невизначеності середовища. Воєнні ризики, логістичні розриви та енергетична нестабільність потребують переходу від періодичного планування до безперервного управління на основі актуальних даних. Це зумовлює необхідність розвитку інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють здійснювати моніторинг діяльності в реальному часі та швидко коригувати управлінські рішення.

Вважаємо, що сучасна модель інформаційного забезпечення корпоративного управління повинна базуватися на кількох ключових принципах: інтегрованість даних, цифрова взаємодія підрозділів, аналітична підтримка управління, кібербезпека та адаптивність інформаційної інфраструктури. Особливу роль повинно відігравати використання аналітики даних і цифрових інструментів, що дозволяють переходити від реактивного управління до прогностного. Таким чином, інформаційне забезпечення виступає не лише технічною складовою управління, а системним механізмом координації корпоративної діяльності, який забезпечує узгодження стратегічних цілей, ресурсів і результатів.

В ході дослідження узагальнено систематизовано різницю між ознаками розвитку українських та європейських систем інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика ознак розвитку українських та європейських систем
інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями**

Параметр	Європейські корпорації	Українські корпорації
Домінуючий виклик	Регуляторна складність	Економічна нестабільність
Роль інформаційного забезпечення	Комплаєнс і аналітика	Адаптація та оперативне управління

Продовження табл. 1

Параметр	Європейські корпорації	Українські корпорації
Основний фокус	Data governance і кіберстійкість	Гнучкість і ресурсна оптимізація
Управлінська функція	Стратегічна координація	Антикризове управління
Очікуваний результат	Інноваційна конкурентоспроможність	Економічна стійкість і інтеграція

Отже, інформаційне забезпечення управління корпораціями в сучасній економіці трансформується у ключовий фактор ефективності корпоративного розвитку. Його роль полягає у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, підвищенні адаптивності організацій та формуванні стійких конкурентних позицій. Для українських корпорацій розвиток інтегрованих інформаційно-аналітичних систем є необхідною умовою економічної стабілізації, цифрової модернізації та інтеграції у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Брадул О., Антонов С. Інформаційно-аналітичні системи у забезпеченні менеджменту корпорацій. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 19-29.
2. Makedon, V., Mykhailenko, O., & Dzyad, O. (2023). Modification of Value Management of International Corporate Structures in the Digital Economy. *European Journal of Management Issues*, 31(1), 50-62. <https://doi.org/10.15421/192305/>.
3. Kraus S. et al. (2022). Digital transformation in business and management research. *International Journal of Information Management*. Vol. 63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466/>.
4. Irwansyahputra M., Khairot F. (2025). Digital transformation: The role of information systems in enhancing efficiency. *Journal on Economics, Management and Business Technology*. Vol. 3. No. 2. Pp. 41-45.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Гурьба А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ**

Ефективність господарських рішень підприємства значною мірою залежить від стабільності логістичних процесів, які забезпечують рух матеріальних потоків, організацію постачання, транспортування продукції та управління запасами. Порушення логістичних операцій можуть призводити до збільшення витрат підприємства, затримок виробництва та зниження рівня обслуговування споживачів. Проблеми управління логістичними ризиками розглядаються у працях українських науковців, які досліджують функціонування логістичних систем та ризики у ланцюгах постачання. Так, О. Харун та Л. Грицина розглядають економічну сутність логістичних ризиків та визначає їх як ймовірність виникнення негативних подій у процесі реалізації логістичних операцій [1].

А. Шатарський, О. Кобрин та В. Волинець досліджують ризики логістичної діяльності з позицій безпекового управління та наголошують на важливості системного аналізу факторів ризику у логістичних системах [2]. В. Кузяк підкреслює необхідність адаптації логістичних процесів до нестабільних економічних умов та формування гнучких ланцюгів постачання [3].

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері логістичного менеджменту, питання впливу логістичних ризиків на ефективність господарських рішень підприємств потребує подальшого аналізу. Метою дослідження є аналіз впливу логістичних ризиків на ефективність господарських рішень підприємства та визначення напрямів їх мінімізації. Логістичні ризики виникають у процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. У наукових дослідженнях [1] вони визначаються як імовірність виникнення подій, що можуть спричинити порушення логістичних процесів і збільшення витрат підприємства. Сучасна логістична система включає процеси постачання, транспортування, складування та розподілу продукції. Взаємозалежність цих процесів призводить до того, що будь-які порушення в одному з елементів логістичного ланцюга можуть негативно впливати на діяльність

підприємства в цілому. Дослідники зазначають, що нестабільність зовнішнього середовища та зміни у ланцюгах постачання значно підвищують рівень логістичних ризиків [3].

Серед основних видів логістичних ризиків виділяють транспортні, ризики постачання, складські, інформаційні та фінансові ризики.

Транспортні ризики пов'язані із затримками доставки вантажів, пошкодженням продукції або зміною транспортних маршрутів. Такі ситуації можуть призводити до порушення виробничих графіків і збільшення логістичних витрат підприємства [2].

Ризики постачання виникають унаслідок нестабільності роботи постачальників або порушення поставок сировини та матеріалів. У таких випадках підприємства змушені оперативно змінювати логістичні рішення або шукати альтернативні джерела постачання [1].

Складські ризики пов'язані з організацією процесів зберігання продукції та управління запасами. Неефективне управління запасами може призводити до втрати товарів, псування продукції або надмірного накопичення запасів, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства [3].

Інформаційні ризики виникають унаслідок помилок у передаванні даних або збоїв у роботі інформаційних систем. Достовірність інформації є важливою умовою ефективного управління логістичними процесами, тому порушення інформаційних потоків може призводити до помилок у плануванні логістичних операцій [4].

Фінансові ризики логістичної діяльності пов'язані зі зміною вартості логістичних послуг, коливанням транспортних тарифів та зростанням витрат на енергоресурси. Такі фактори можуть призводити до збільшення витрат підприємства та зниження ефективності його діяльності [1].

Наявність логістичних ризиків впливає на процес прийняття господарських рішень. Підприємства повинні враховувати можливі порушення у ланцюгах постачання під час планування логістичних операцій, вибору постачальників і формування транспортних маршрутів. Врахування ризиків у процесі логістичного планування дозволяє зменшити ймовірність логістичних збоїв та підвищити ефективність використання ресурсів [2].

Зниженню негативного впливу логістичних ризиків сприяє використання сучасних інформаційних систем управління логістикою, які забезпечують контроль матеріальних потоків та оперативне реагування на зміни у логістичних процесах [4]. Важливим напрямом також є формування гнучких ланцюгів постачання, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Таким чином, логістичні ризики є важливим фактором, що впливає на ефективність господарських рішень підприємства. Порушення логістичних процесів може призводити до збільшення витрат, зниження операційної ефективності та ускладнення управління ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Харун О., Грицина Л. Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 336(6). С. 733-739. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-87>.
2. Шатарський А., Кобрин О., Волинець В. Ризики безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності у фокусі сучасних викликів: практичний інструментарій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 318-324. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-41>.
3. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні в умовах трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 65. С. 112-118. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
4. Блакита Г. В., Кондратюк О. І. Управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 464-473. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Кікот Є. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем нестабільності, що обумовлено глобальними кризовими явищами, посиленням конкуренції та впливом зовнішніх факторів на діяльність підприємств. У таких умовах особливого значення набуває ефективне використання економічного потенціалу підприємства,

який визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність функціонування та формувати конкурентні переваги. Саме тому дослідження системного підходу до розвитку економічного потенціалу підприємств є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Проблеми розвитку економічного потенціалу підприємств та особливості його управління досліджували багато сучасних науковців. Серед них варто відзначити праці Іванової Н. П., Кравченка О. С., Дяченка М. В. та Соколова Д. В., які розкривають теоретичні та практичні аспекти формування і використання ресурсного потенціалу підприємства, а також підходи до забезпечення його ефективного функціонування в умовах нестабільної економіки [1-4].

Системний підхід передбачає розгляд економічного потенціалу підприємства як єдиної цілісної системи, елементи якої взаємопов'язані між собою. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління ресурсами, визначити ключові фактори розвитку підприємства та сформувані ефективну стратегію його функціонування в сучасних умовах. Застосування системного підходу сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності управління та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Іванова Н. П. Економічний потенціал підприємства: теорія і практика. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 21-26.
2. Кравченко О. С. Управління розвитком підприємств в умовах ризику. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 45-50.
3. Дяченко М. В. Стратегічний розвиток підприємств у кризових умовах. *Економічний простір*. 2024. № 182. С. 60-65.
4. Соколов Д. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 73-79.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Кошляк К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ БРЕНДИНГУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішим аспектом функціонування малого підприємства в сучасних умовах господарювання є формування та ефективного використання інструментів брендингу як основи створення його конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій. В умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції на ринку нерухомості, цифровізації комунікацій та підвищення вимог споживачів до репутації компанії саме бренд виступає ключовим чинником забезпечення ринкової стійкості та розвитку. Для досягнення довгострокового зростання необхідно сформувавши комплексну стратегію брендингу, яка дозволить не лише підвищити впізнаваність підприємства та розширити клієнтську базу, а й створити чітке позиціонування, сформувавши позитивний імідж, підвищити рівень довіри та лояльності споживачів. Саме системний підхід до вибору, поєднання та реалізації інструментів брендингу створює передумови для посилення конкурентоспроможності малого підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

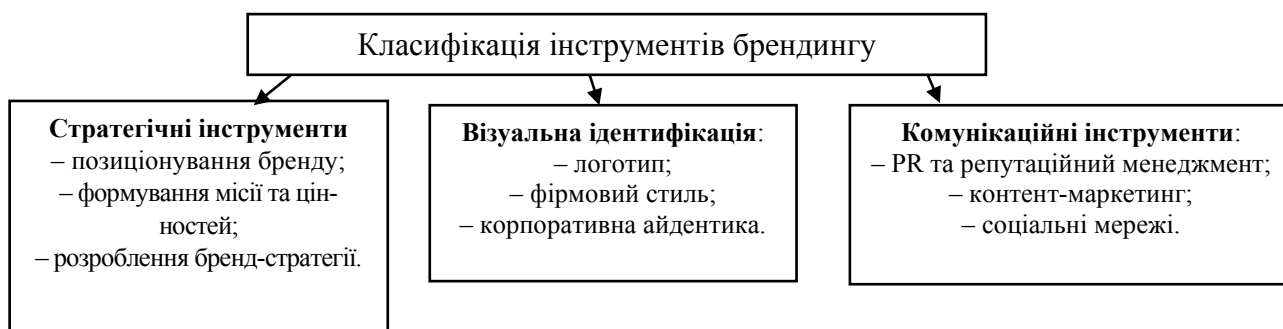
Проблематикою формування та ефективного використання інструментів брендингу як чинника посилення ринкових позицій малого бізнесу в сучасних умовах господарювання займаються численні вітчизняні науковці, серед яких доцільно виокремити Билик І. І., Погибу А. А., Маргіту М. В., Близнюк Т., Майстренко О., Косенка О. П., Лучинського М. В., Лялько К. А., Косенка Є. А., Шеїна О. С., Смеричевського С., Юріна М.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів використання інструментів брендингу як засобу посилення ринкових позицій малого підприємства в сучасних умовах господарювання, аналіз підходів до їх формування та впровадження, а також обґрунтування напрямів удосконалення бренд-стратегії на прикладі ТОВ «ПРАЙМ РІЕЛТІ-СЕРВІС» з метою підвищення впізнаваності компанії, зміцнення довіри та лояльності споживачів, підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

За Билик І. І., Погибою А. А. та Маргітою М. В. [1] брендинг виступає стратегічним інструментом формування лояльності споживачів і підвищення довіри до підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та стабільність функціонування. Близнюк Т. і Майстренко О. [2] підкреслюють, що ефективна стратегія бренд-менеджменту має ґрунтуватися на чіткому позиціонуванні, системності комунікацій та узгодженості візуальної ідентифікації, що забезпечує цілісність сприйняття підприємства на ринку. Косенко О. П., Лучинський М. В., Лялько К. А., Косенко Є. А. та Шеїн О. С. [3] зазначають, що поєднання маркетингових і цінових стратегій управління брендом малого підприємства сприяє зміцненню його ринкових позицій, підвищенню привабливості для клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг. Смеричевський С. та Юрін М. [4] доводять, що використання інструментів цифрового маркетингу у процесі формування бренда дозволяє підвищити рівень впізнаваності, розширити аудиторію споживачів і забезпечити ефективну комунікацію з цільовими сегментами ринку. У науковій літературі виділяють інструменти стратегічного брендингу (позиціонування, формування місії та цінностей бренду, розроблення бренд-стратегії), інструменти візуальної ідентифікації (логотип, фірмовий стиль, корпоративна символіка), комунікаційні інструменти брендингу (PR-кампанії, репутаційний менеджмент, контент-маркетинг, соціальні мережі), а також цифрові інструменти управління брендом (SEO-оптимізація, онлайн-реклама, CRM-системи, автоматизація комунікацій), які в комплексі забезпечують формування впізнаваності, підвищення довіри клієнтів, зміцнення іміджу підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку.

Узагальнемо найсуттєвіші класифікаційні ознаки інструментів брендингу на прикладі діяльності ТОВ «ПРАЙМ РЕЛТІ-СЕРВІС». Доцільним вважаємо відзначити їх стратегічне призначення, напрям комунікаційного впливу, форму реалізації, рівень інтеграції з цифровими технологіями та очікуваний ринковий результат (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація інструментів брендингу
(на прикладі ТОВ «ПРАЙМ РІЕЛТІ-СЕРВІС»)**

Джерело: узагальнено авторами за [1]

Отже, у дослідженні було розглянуто інструменти брендингу як засіб посилення ринкових позицій малого підприємства на прикладі ТОВ «ПРАЙМ РІЕЛТІ-СЕРВІС», визначено їхню роль у забезпеченні його конкурентних переваг і стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Билик І. І., Погиба А. А., Маргіта М. В. Значення брендингу для бізнесу та його вплив на побудову лояльності споживачів. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2024. Т. 2. № 20. С. 150-159. <http://dx.doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16>.
2. Близнюк Т., Майстренко О. Теоретичні аспекти брендингу для розвитку стратегії бренд-менеджменту на українських підприємствах. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Т. 8 № 1. С. 150-158. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-22>.
3. Косенко О. П., Лучинський М. В., Лялько К. А., Косенко Є. А., Шеїн О. С. Формування маркетингових та цінових стратегій управління брендом малого підприємства на B2B-ринках. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 1(204). С. 45-54. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.01.04>.
4. Смеричевський С., Юрін М. Формування успішного бренду інструментами діджитал-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7145/7097>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Мартем'янова С. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасні кризові явища, спричинені воєнним станом та макроекономічною нестабільністю, суттєво впливають на діяльність підприємств в Україні. У таких умовах особливого значення набуває оптимізація структури ресурсів підприємства та забезпечення їх ефективного використання з метою підтримання фінансової стійкості. Дослідження формування та використання ресурсів дозволить визначити напрями їх оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проблемами оптимізації структури ресурсів підприємства в умовах кризи займалися багато науковців, серед яких можна виділити: Редзюка Є. В., Золотову О., Іванову В., Симак Д., Литвинова А., Остапенка Р., Степаненко О., Канельську А., Красноруцького О., Маренич Т., Прусову Г., але попри наявність значної кількості наукових досліджень, на нашу думку, питання оптимізації структури ресурсів підприємства в умовах кризового середовища потребує подальшого узагальнення та дослідження.

Метою стало теоретичне та практичне дослідження напрямів оптимізації структури ресурсів підприємства в умовах кризи та визначення її впливу на забезпечення ефективності функціонування і фінансової стійкості підприємства.

В умовах кризового середовища, спричиненого воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, суттєво змінилися умови функціонування підприємств і підходи до використання їх ресурсів. Скорочення обсягів виробництва та порушення логістичних процесів зумовили необхідність оптимізації структури ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства [1, с. 42-43]. Кризові явища зумовили скорочення фінансових надходжень і необхідність раціонального розподілу ресурсів, зокрема підвищення ефективності управління оборотним капіталом, що сприяє стабільності функціонування підприємства [3].

Особливу роль при цьому відіграють фінансові ресурси, ефективно використання яких забезпечує платоспроможність і адаптацію підприємства до кризових умов [5, с. 117]. Важливе значення також мають трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, раціональне використання яких забезпечує безперервність виробничого процесу та підвищує ефективність діяльності підприємства. Оптимізація структури ресурсів дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність управління та забезпечити фінансову стійкість підприємства. Раціональне використання ресурсного потенціалу сприяє зниженню негативного впливу кризових факторів і створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності [2, с. 273].

Порівняльну структуру ресурсів підприємства до кризи та в умовах кризи наведено на рис. 1.



Рис. 1. Порівняльна структура ресурсів підприємства до кризи та в умовах кризи

Джерело: розраховано авторами на основі даних за [5]

З рис. 1 видно, що в умовах кризи відбувається трансформація структури ресурсного забезпечення підприємства, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення фінансової стійкості. У період економічної нестабільності підприємства змушені переглядати пріоритети у використанні ресурсів з метою підтримання ліквідності та безперервності діяльності. Як зазначають Степаненко О. і Канельська А., ефективно управління ресурсами дозволяє підприємству зберігати платоспроможність і забезпечувати стабільність функціонування в умовах воєнного стану [4, с. 127]. Отримані результати свідчать про необхідність оптимізації структури ресурсів шляхом

підвищення ефективності їх використання та вдосконалення управління оборотним капіталом, що сприяє фінансовій стабільності підприємства [3].

Раціональне використання ресурсного потенціалу дозволяє підвищити ефективність діяльності, забезпечити адаптацію до кризових умов, а також створити ґрунтовні передумови для подальшого успішного розвитку підприємства. Таким чином, оптимізація структури ресурсів є важливим інструментом антикризового управління, що забезпечує фінансову стійкість підприємства та підвищує його адаптивність до змін економічного середовища [2, с. 275; 5, с. 119].

Отже, було проаналізовано особливості оптимізації структури ресурсів підприємства в умовах кризи та визначено напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Встановлено, що раціональне управління ресурсами забезпечує фінансову стійкість підприємства, підвищує ефективність діяльності та сприяє його адаптації до кризових умов. Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами, що підтримує платоспроможність і створює передумови для стабільного функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35-49.
2. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3(50). С. 265-281.
3. Литвинов А., Остапенко Р., Горох О. Оптимізація оборотного капіталу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4120/4050>.
4. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123-130.
5. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 113-121.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Масюк К. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ
ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ВТРАТ**

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені працювати в середовищі високої конкуренції, обмеженості ресурсів та постійних змін ринкового середовища. За таких умов підвищення ефективності управління та раціональне використання ресурсів стають важливими передумовами забезпечення стабільного розвитку підприємства. Одним із підходів, що сприяє підвищенню результативності управління, є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів. Його застосування дозволяє більш чітко організувати виконання господарських операцій, покращити координацію між підрозділами та своєчасно виявляти неефективні елементи діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває мінімізація операційних втрат, оскільки їх зменшення сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Проблеми удосконалення управління підприємствами та оптимізації бізнес-процесів досліджуються у працях багатьох українських науковців. Зокрема, О. Тарасюк розглядає процесний підхід як інструмент підвищення ефективності організаційних змін та управління діяльністю підприємства [1]. Питання управління витратами підприємства та їх ролі у забезпеченні економічної стабільності досліджують Т. Мірзоєва та О. Томашевська, які підкреслюють важливість системного аналізу витрат у процесі прийняття управлінських рішень [2]. В. Жидкова у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності обліково-аналітичного забезпечення управління операційними витратами підприємства [3]. Крім того, питання організації обліку витрат і підвищення ефективності їх контролю розглядають Л. Васільєва та І. Зуєва [4]. Водночас проблема використання процесного підходу саме для мінімізації операційних втрат потребує подальшого дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів використання процесного підходу для мінімізації операційних втрат підприємства та визначення напрямів підвищення ефективності

управління бізнес-процесами. Процесний підхід у сучасному управлінні підприємством передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на досягнення визначених результатів. Кожен бізнес-процес має певну послідовність операцій, ресурси та відповідальних виконавців. Такий підхід дозволяє більш ефективно організувати діяльність підприємства, забезпечити координацію між підрозділами та підвищити результативність управління.

Важливою проблемою діяльності підприємств є виникнення операційних витрат, що проявляються у вигляді нерационального використання ресурсів, простоїв обладнання, надлишкових витрат матеріалів або неефективної організації управлінських процесів. Подібні втрати призводять до зростання витрат підприємства та зниження ефективності його діяльності. Як зазначає В. Жидкова, ефективне управління операційними витратами передбачає системний аналіз їх структури та факторів, що впливають на формування витрат у процесі господарської діяльності [3].

Однією з причин виникнення операційних витрат є недосконала організація бізнес-процесів підприємства. Відсутність чіткої регламентації виконання операцій, недостатня координація між структурними підрозділами та низький рівень контролю за використанням ресурсів можуть призводити до виникнення додаткових витрат. У цьому контексті процесний підхід дозволяє більш детально аналізувати діяльність підприємства та визначати етапи, на яких виникають найбільші втрати ресурсів.

Важливим елементом застосування процесного підходу є аналіз і моделювання бізнес-процесів. Моделювання процесів дозволяє визначити послідовність виконання операцій, виявити неефективні етапи діяльності та оптимізувати використання ресурсів. Крім того, застосування процесного аналізу сприяє підвищенню прозорості управління та покращенню інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Система управління витратами також відіграє важливу роль у мінімізації операційних витрат. Як зазначають Т. Мірзоева та О. Томашевська, ефективне управління витратами передбачає використання інструментів планування, контролю та аналізу витрат у процесі господарської діяльності підприємства [2].

Застосування такого підходу дозволяє своєчасно виявляти причини зростання витрат та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, використання процесного підходу сприяє підвищенню ефективності управління підприємством. Завдяки аналізу бізнес-процесів підприємство отримує можливість оптимізувати використання ресурсів, зменшити рівень операційних витрат та підвищити результативність господарської діяльності. Процесний підхід є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством та мінімізації операційних витрат. Його використання дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та покращенню організації господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 44-49.
2. Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>.
3. Жидкова В. О. Управління операційними витратами добувного підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-68>.
4. Васільєва Л. М., Зуєва І. В. Облік витрат і його організація в сучасних умовах розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-169>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Нікітченко В. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні підприємства функціонують у нестабільному економічному середовищі, що характеризується війнами, інфляційними процесами, порушенням логістики, дефіцитом фінансових і трудових ресурсів. За таких умов ефективність господарювання визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки здатністю

підприємства раціонально їх використовувати. Саме оптимізація структури витрат, підвищення продуктивності та гнучке управління ресурсами стають ключовими чинниками виживання й розвитку бізнесу в кризових умовах.

Проблеми ефективного використання ресурсів підприємства та адаптації до кризових умов активно досліджуються сучасними науковцями. Зокрема, питання раціонального поєднання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів розглядали М. Прокопенко та Ю. Костенко, які довели зв'язок між оптимізацією ресурсної структури й конкурентоспроможністю підприємства [1]. Питання адаптації підприємств до цифрового середовища та ролі людського капіталу досліджували Н. Кузьминчук, Т. Куценко та Г. Писаревська [2]. Формування економічної стійкості підприємств у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, висвітлено у працях українських дослідників аграрного сектору [3]. Проблеми раціоналізації організаційної структури підприємств у цифровій економіці розглядаються також у новітніх дослідженнях економістів [4]. Питання ефективності використання фінансових ресурсів і оптимізації структури управління досліджує Р. Хірівський [5].

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та визначення практичних напрямів раціоналізації використання ресурсів підприємства в умовах кризового середовища з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств.

Раціоналізація використання ресурсів підприємства передбачає оптимальне співвідношення трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. У кризовому середовищі першочергового значення набуває зниження непродуктивних витрат, підвищення ресурсної віддачі та впровадження сучасних управлінських технологій.

Одним із ключових напрямів є оптимізація структури витрат підприємства через скорочення зайвих виробничих операцій, автоматизацію процесів і впровадження цифрових технологій. Це дозволяє зменшити витрати на персонал, підвищити швидкість обробки інформації та покращити контроль за ресурсами.

Другим важливим напрямом є підвищення ефективності використання трудових ресурсів шляхом розвитку компетенцій персоналу, впровадження систем мотивації та гнучких форм зайнятості. Раціональне використання

людського капіталу сприяє зростанню продуктивності праці та інноваційності підприємства.

Третій напрям полягає в удосконаленні фінансового управління підприємством. У кризових умовах підприємства повинні приділяти увагу управлінню ліквідністю, оптимізації структури капіталу, диверсифікації джерел фінансування та прогнозуванню ризиків. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість і зменшити вплив зовнішніх шоків. Важливу роль також відіграє раціоналізація матеріальних ресурсів, що включає контроль запасів, оптимізацію логістики, впровадження енергоощадних технологій та використання альтернативних ресурсів. Зменшення втрат і підвищення ефективності використання сировини сприяє зниженню собівартості продукції.

Таким чином, раціоналізація використання ресурсів підприємства в кризових умовах є комплексним процесом, що охоплює всі сфери діяльності підприємства і вимагає системного управління, стратегічного планування та використання сучасних інструментів менеджменту.

У процесі дослідження було узагальнено сучасні підходи до раціонального використання ресурсів підприємства, проаналізовано напрями підвищення ефективності управління трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами, а також визначено роль цифровізації й антикризового менеджменту у забезпеченні стійкості підприємств. Запропоновані підходи дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити економічну стабільність і створити передумови для його довгострокового розвитку навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Прокопенко М. В., Костенко Ю. О. Раціоналізація використання трієдності основних ресурсів підприємства. *Проблеми і перспективи підприємництва*. 2023. № 2.
2. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Організаційно-економічний механізм адаптації маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2025. URL: <https://apir.org.ua/lais/article/view/473>.
3. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств під час воєнного стану. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/477.
4. Виклики та перспективи раціоналізації організаційної структури підприємств у цифровій економіці. *Економічний вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/309667/301099>.

5. Хірівський Р. П. Раціоналізація структури та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2025. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/2093>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Чуприна О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах нестабільної економічної ситуації, посилення конкуренції та постійного зростання цін на ресурси особливого значення набуває ефективне управління витратами. Саме система управління витратами визначає здатність підприємства забезпечити конкурентоспроможність, прибутковість та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Управління витратами, як відомо, це процес планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання витрат підприємства з метою оптимального використання ресурсів і досягнення максимального економічного ефекту. Його головна роль полягає у формуванні собівартості продукції, визначенні фінансових результатів і підвищенні ефективності діяльності.

Система управління витратами включає п'ять ключових елементів: планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Планування дозволяє прогнозувати витрати й визначати цільові орієнтири, облік забезпечує фіксацію фактичних даних, контроль – своєчасне виявлення відхилень, аналіз – оцінку причин їх виникнення, а регулювання – розробку коригувальних дій. Основними принципами побудови системи управління витратами є системність, комплексність, гнучкість, відповідальність, прозорість та орієнтація на результат. На більшості вітчизняних промислових підприємств система управління витратами залишається недостатньо ефективною. Основними проблемами є застарілі підходи до обліку, низький рівень автоматизації процесів, відсутність єдиного інформаційного простору, а також недостатній рівень аналітичної роботи.

Позитивний досвід демонструють підприємства, які впровадили систему контролінгу, ERP-рішення та методи процесно-орієнтованого управління

витратами, що забезпечує інтеграцію фінансового та виробничого обліку, прозорість даних і підвищення управлінської гнучкості.

Одним із найефективніших напрямів удосконалення є впровадження контролінгу, який об'єднує функції планування, обліку, аналізу та контролю. Контролінг дозволяє забезпечити єдність інформаційних потоків і своєчасне прийняття рішень. Важливим сучасним інструментом є метод Activity-Based Costing (ABC) – калькулювання на основі діяльності, який дозволяє точніше визначати собівартість продукції за видами робіт, процесів чи клієнтів, що дає змогу виявляти неефективні напрямки. Lean-технології спрямовані на усунення витрат, оптимізацію процесів і підвищення продуктивності. Їх використання сприяє зниженню непродуктивних витрат і підвищенню цінності для споживача. Цифровізація управління витратами передбачає застосування ERP-систем, аналітичних платформ (BI), штучного інтелекту та великих даних (Big Data), що забезпечує глибший аналіз, моделювання сценаріїв і прогнозування витрат.

Ефективне управління витратами неможливе без системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати результативність використання ресурсів, контролювати витрати в реальному часі та стимулювати підрозділи до досягнення цілей.

Впровадження нових підходів потребує створення відповідних організаційно-економічних умов – підготовки персоналу, удосконалення нормативної бази, розвитку корпоративної культури та інвестицій у цифрові технології.

Реалізація сучасних підходів до управління витратами дозволить: підвищити ефективність використання ресурсів; зменшити собівартість продукції; забезпечити прозорість і контрольованість фінансових потоків; підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Управління витратами – це ключовий елемент системи менеджменту підприємства, що забезпечує раціональне використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Сучасні умови господарювання вимагають переходу від традиційних методів до інтегрованих, цифровізованих систем управління, що базуються на принципах контролінгу, процесного підходу та орієнтації на результат. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей цифрового управління витратами та адаптацію світового досвіду до вітчизняних умов.

Список використаних джерел:

1. Давидов Л. І. Економіка війни. Київ: Наукова думка, 2021. С. 45-67.
2. Лукін І. І. Вплив економічної кризи на підприємства малого та середнього бізнесу. Львів: ЛНУ, 2022. С. 22-39.
3. Гуменюк О. В. Цифровізація бізнесу в умовах економічної нестабільності. Київ: Видавництво «Економіка», 2022. С. 12-25.
4. Костюченко В. М. Управління витратами підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2019. 52 с.
5. Хомин П. Я., Левицька С. О. Контролінг: інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління підприємством. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 312 с.
6. Савчук В. П. Контролінг як інструмент управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 45-50.
7. Левченко Л. О. Цифровізація процесів управління витратами в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник*. 2023. №4. С. 25-31.
8. Пшенична О. В. Методи калькулювання витрат на основі діяльності (ABC): переваги та умови застосування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 90-95.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Яремчак М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ В УКРАЇНІ**

В умовах тривалої економічної нестабільності в Україні підприємства змушені функціонувати в складному та динамічному фінансовому середовищі. Посилення кризових явищ, коливання попиту, порушення логістичних ланцюгів та обмеженість фінансових ресурсів створюють додаткові виклики для суб'єктів господарювання. За таких обставин здатність підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та приймати ефективні управлінські рішення набуває особливої актуальності. У зв'язку з цим, підприємствам необхідно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, мінімізувати необґрунтовані витрати, диверсифікувати джерела фінансування, а також підтримувати стабільний рівень платоспроможності та ліквідності.

Одним із ключових напрямів сучасного фінансового менеджменту є ефективне управління оборотним капіталом підприємства. Саме від раціональної організації та використання оборотних засобів значною мірою залежить фінансова стійкість, безперервність виробничого процесу та конкурентоспроможність

підприємства на ринку. Вирішення проблем, пов'язаних з управлінням оборотними засобами, є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання [1].

Оборотні засоби являють собою сукупність ресурсів, що обслуговують поточну діяльність підприємства і забезпечують безперервність виробничого циклу від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Вони відіграють ключову роль у підтриманні операційної діяльності, забезпечуючи необхідну гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Ефективне використання цих ресурсів дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати стабільні взаємовідносини з контрагентами та уникати фінансових ускладнень.

Раціональне управління оборотним капіталом передбачає оптимізацію структури активів, ефективне використання фінансових ресурсів, контроль за рівнем запасів, управління дебіторською заборгованістю та забезпечення збалансованості грошових потоків. Недостатній обсяг оборотних засобів може призвести до виникнення дефіциту ліквідності, затримок у розрахунках із постачальниками та кредиторами, а також до зниження ділової активності підприємства. Водночас надлишкове накопичення ресурсів у формі запасів або грошових коштів свідчить про їх неефективне використання та може негативно впливати на загальну фінансову результативність діяльності. В умовах економічної кризи підприємства стикаються з підвищеним ризиком втрати фінансової стійкості, що зумовлено зниженням доходів, інфляційними процесами та нестабільністю постачання. Це вимагає застосування сучасних підходів до управління оборотними засобами, орієнтованих на підвищення їх ефективності. Особливого значення набуває скорочення тривалості обороту оборотних засобів, що дозволяє швидше відновлювати вкладені ресурси та підвищувати фінансову гнучкість підприємства.

Оборотність оборотних засобів є важливим аналітичним показником, який характеризує швидкість їх використання у процесі господарської діяльності. Вона може визначатися як кількість повних оборотів за певний період або як тривалість одного обороту в днях. Високий рівень оборотності свідчить про ефективну організацію виробничо-комерційної діяльності та забезпечує швидке повернення вкладених коштів у грошову форму.

Підвищення ефективності управління оборотністю передбачає реалізацію комплексу заходів:

1) важливим є впровадження сучасних інформаційних систем управління, які дозволяють автоматизувати процеси обліку, аналізу та контролю, зменшити вплив людського фактору та підвищити оперативність прийняття рішень;

2) необхідною є оптимізація складських запасів на основі аналізу попиту, що дозволяє уникнути як дефіциту ресурсів, так і їх надлишкового накопичення;

3) значну увагу слід приділяти управлінню дебіторською заборгованістю шляхом удосконалення кредитної політики підприємства, посилення контролю за своєчасністю розрахунків та застосування стимулюючих механізмів для клієнтів.

Прискорення оборотності оборотних засобів забезпечує низку позитивних ефектів для підприємства. Зокрема, це сприяє підвищенню ліквідності, оскільки скорочується період між вкладенням коштів і їх поверненням у грошову форму. Крім того, зменшується ризик «заморожування» фінансових ресурсів у запасах або незавершеному виробництві, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні активи. Оптимізація запасів також сприяє зниженню витрат на їх зберігання та обслуговування. Водночас скорочення тривалості обороту підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптуватися до коливань попиту та змін у постачанні.

Разом з тим, у процесі управління оборотними засобами важливо забезпечити оптимальний баланс між швидкістю їх обігу та рівнем забезпеченості підприємства ресурсами. Надмірне скорочення запасів або обмеження фінансування поточної діяльності може призвести до перебоїв у виробництві та втрати частини ринку. Тому управлінські рішення повинні бути обґрунтованими та базуватися на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів.

Суттєве значення має систематичний аналіз ключових фінансових показників, таких як коефіцієнт оборотності активів, тривалість погашення дебіторської заборгованості, рівень ліквідності та рентабельності. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управ-

лінські рішення. Регулярний моніторинг фінансового стану сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливою складовою управління оборотними засобами є фінансове планування. Зокрема, прогнозування грошових потоків дає змогу забезпечити їх збалансованість, уникнути касових розривів та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Планування дозволяє заздалегідь оцінити потребу в оборотному капіталі та своєчасно вжити заходів для її покриття, що, на думку [2], є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності.

Отже, ефективне управління оборотним капіталом є визначальним чинником забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах кризи. Використання комплексного підходу, що включає автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію запасів, підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю, а також систематичний аналіз фінансових показників, дозволяє мінімізувати ризики та підвищити рівень фінансової стійкості. Раціональне фінансове планування сприяє більш ефективному використанню ресурсів і формуванню конкурентних переваг. У результаті впровадження зазначених заходів підприємства отримують можливість не лише адаптуватися до складних економічних умов, але й забезпечити свій довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Дробишева О. О. Роль виробничих засобів у виробничому процесі підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2(02). С. 19-24. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_2_19.pdf.
2. Заграй В. О. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ-2018): збірник доповідей. Вінниця: ВНТУ, 2018. С. 3019-3023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21092/4816.pdf>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Ярошенко К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринку прибуток підприємства є ключовим показником його фінансової стійкості та ефективності. Ефективне стратегічне управління прибутком дозволяє: забезпечити стабільність фінансових результатів; планувати розвиток підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі; оптимізувати витрати та підвищити рентабельність; адаптуватися до змін економічного та конкурентного середовища. Особливо актуальним стратегічне управління прибутком стає в умовах нестабільної економіки, інфляції, війни або глобальних криз, коли підприємство має планувати не лише зростання, а й захист від фінансових втрат.

За останні роки українські науковці Савицька Г. В., Кузьмін О. Є., Якимчук І. М. підкреслюють, що стратегічне управління прибутком потребує комплексного підходу, інтеграції фінансового та маркетингового планування та контролю за витратами.

Метою дослідження стало визначення ключових аспектів стратегічного управління прибутком підприємства, аналіз факторів впливу на фінансові результати щодо підвищення прибутковості в умовах нестабільного ринку.

Стратегічне управління прибутком – це система планування, контролю та аналізу доходів і витрат підприємства, спрямована на досягнення довгострокової фінансової стійкості та підвищення рентабельності. Необхідними ключовими складовими є: планування прибутку – прогнозування доходів та витрат, визначення цільових показників прибутковості; контроль та аналіз – порівняння фактичних результатів з планом, виявлення відхилень; оптимізація витрат – скорочення непотрібних витрат, підвищення ефективності ресурсів; фінансова стратегія – прийняття рішень щодо інвестицій, дивідендів, резервів. Важливо враховувати [1]: зовнішні фактори впливу, от як макроекономічні коливання, ринкові ціни, конкуренція, законодавство; внутрішні фактори, от як структура витрат, ефективність виробництва, фінансовий менеджмент, диверсифікація продукції. Узагальнимо основні фактори впливу на прибуток підприємства (табл. 1).

Основні фактори впливу на прибуток підприємства

Фактор	Логіка впливу	Приклади
Рівень попиту	Вищий попит, отже збільшення доходів	Продаж продукції
Витрати на виробництво	Зростання витрат, отже зменшення прибутку	Енергоносії, сировина
Конкуренція	Зниження ціни, отже зменшення маржі	Локальні та міжнародні конкуренти
Податкове навантаження	Вищі податки, отже менший чистий прибуток	ПДВ, прибутковий податок
Інвестиції	Зростання прибутку у перспективі	Нове обладнання, маркетинг

Методи стратегічного управління прибутком: фінансове планування та прогнозування – бюджетування, прогнозування доходів і витрат; контроль прибутку – внутрішній аудит, аналіз відхилень, контроль фінансових потоків; оптимізація витрат – використання програм енергоефективності, скорочення постійних витрат; цінова стратегія – гнучке ціноутворення, акційні пропозиції, сегментація ринку; диверсифікація доходів – нові продукти, вихід на нові ринки, партнерські проекти [2]. Наприклад, на одному з виробничих підприємств Дніпропетровщини до війни плановий прибуток – 15 млн грн на рік. У 2023 р. через перебої з поставками прибуток зменшився на 35 %. Використано стратегічне управління: оптимізація витрат, зміна постачальників, вихід на новий ринок.

Фінансове, маркетингове та антикризове управління взаємопов'язані та доповнюють одне одного: фінансове управління забезпечує ресурси та контроль за прибутковістю. Маркетингове управління формує доходи через правильне позиціонування продукції та зростання продажів. Антикризове управління зменшує ризики втрат та дозволяє адаптуватися до змін ринку. Комплексний підхід забезпечує: стабільний прибуток навіть у складних умовах; довгострокове зростання фінансової стійкості; гнучку адаптацію до змін економічного середовища; збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку [3]. Наприклад, виробниче підприємство використовує фінансове управління для контролю витрат і інвестицій у нові лінії; реалізує маркетингову стратегію через вихід на нові ринки та онлайн-продажі; застосовує антикризові заходи, створюючи резерви та альтернативні постачальницькі канали. В результаті прибуток зростає на 15-20% на рік, підприємство зберігає ліквідність та конкурентоспроможність навіть у періоди економічної нестабільності.

Отже, проаналізовано систему зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування прибутку підприємства, логіку цього впливу, також основні методи стратегічного управління прибутком, зокрема взаємопов'язані між собою фінансове, маркетингове та антикризове управління.

Список використаних джерел:

1. Морозов О. А. Стратегічні підходи до максимізації прибутковості підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 89-95.
2. Ляміна Ю. Ю., Буняк Н. М. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком автотранспортного підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 383 с. С. 198-200.
3. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

Скібіцька Д. Ф.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Ми живемо в час постійних змін. Ці зміни є невизначеними, складними та нестабільними. У таких умовах традиційне керівництво та лідерство вже не є ефективним, воно втрачає свою силу. Колишнє уявлення про лідера як всезнаючого та всемогутнього провідника вже не відповідає реальності.

Лідерство – це багатоаспектне поняття, є різні підходи до його визначення та аналізу. Визначення поняття «лідер» ще у 1948 р. виклав Р. Стогділл. Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює» [2, с. 8].

Світова економіка характеризується інтенсивними процесами глобалізації, цифровізації та інтеграції ринків. Міжнародні бізнес-організації функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін і постійної геополітичної нестабільності. За таких умов особливого значення набуває проблема ефективного лідерства.

Міжнародна бізнес-організація – це така організація, яка здійснює свою діяльність на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами або державними організаціями зарубіжних країн [1, с. 8].

Лідерство в міжнародному бізнесі стикається з низкою проблем, оскільки вести бізнес в різному культурному і регуляторному середовищі, в країнах з різними політичними і економічними проблемами, з різним рівнем розвитку неймовірно складно. А тому справжній професійний лідер повинен вивчати усі специфіки міжнародного бізнесу та вміти адаптуватися. Від якості управлінських рішень, стилю керівництва та здатності лідера адаптувати організацію до змін залежить її конкурентоспроможність і довгострокова стійкість.

Щодо проблем лідерства в міжнародних бізнес-організаціях, то, по-перше, можна виокремити культурну різноманітність. Працівники з різних країн мають відмінні цінності, філософію, моделі поведінки, комунікативні стилі та уявлення про роль керівника. Неврахування культурних особливостей може призводити до конфліктів, зниження мотивації персоналу та погіршення результативності діяльності.

Ефективний лідер повинен володіти міжкультурною компетентністю, демонструвати повагу до різноманітності та формувати інклюзивне середовище. Вміння працювати з культурними відмінностями стає стратегічною перевагою міжнародної компанії.

По-друге, активне впровадження цифрових технологій змінює структуру організацій та способи комунікації. Поширення дистанційної роботи та віртуальних команд створює нові виклики для лідерства. Керівник повинен забезпечувати ефективну координацію діяльності співробітників, підтримувати їхню залученість і формувати довіру в умовах фізичної віддаленості.

Недостатній рівень цифрової грамотності або неефективна комунікація можуть знижувати результативність роботи міжнародних підрозділів. Тому сучасний лідер має поєднувати управлінські компетенції з розумінням технологічних процесів.

По-третє, міжнародні бізнес-організації стикаються з необхідністю визначення оптимального рівня автономії регіональних підрозділів. Надмірна централізація управління може обмежувати ініціативність і сповільнювати

прийняття рішень, тоді як надмірна децентралізація здатна призвести до втрати стратегічної єдності компанії.

Лідер повинен забезпечити баланс між глобальною координацією та локальною адаптацією. Це передбачає чітке формулювання корпоративних цінностей і стандартів при одночасному наданні гнучкості на місцевому рівні.

По-четверте, постійні трансформації вимагають від лідера здатності ефективно управляти змінами. Важливим аспектом є формування організаційної культури, орієнтованої на навчання, інновації та професійний розвиток працівників. Людський капітал стає ключовим ресурсом міжнародної компанії, а його розвиток – стратегічним завданням керівництва. Опір змінам, управлінська інерція та недостатня комунікація можуть стати серйозними перешкодами на шляху реформування організації.

Лідерство є невід’ємною частиною глобального бізнесу, оскільки саме воно визначає стратегічний напрям розвитку організації та забезпечує узгодженість дій у багатонаціональному середовищі. Ефективний лідер у міжнародному бізнесі сьогодні – це інтегратор, який об’єднує різноманітні команди, сприяючи взаємовигідному й ефективному співробітництву.

Основними викликами є управління культурною різноманітністю, адаптація до цифрових трансформацій, забезпечення балансу між глобальною стратегією та локальною автономією, дотримання етичних стандартів і ефективне управління змінами. У сучасних умовах ефективне лідерство ґрунтується на гнучкості, стратегічному мисленні, високому рівні комунікативних та міжкультурних компетенцій. Саме здатність інтегрувати різноманітні підходи та забезпечувати стійкий розвиток організації визначає успішність міжнародного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Тарасенко С. В., Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет. 2021. 222 с.
2. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
3. Перфільєва А. О. Лідерство у міжнародних відносинах: теоретико-концептуальний вимір. *Науковий журнал «Політикус»*. № 6. 2021. С.101-106

Ткаченко Є. А., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДИ

В умовах сучасного ринку праці, де перетинаються носії різних ціннісних та професійних парадигм, менеджмент поколінь набуває стратегічного значення. Здатність керівництва гармонізувати відмінності між віковими групами та перетворити їх на ресурс для розвитку, на пряму впливає на результативність організації.

В основі управління поколіннями лежить концепція когорт, які формуються під впливом спільних історичних і соціально-економічних умов. Покоління Бебі-бумерів, X, Y і Z сформувалися в різні епохи, а тому демонструють відмінні моделі поведінки та професійні очікування. Старші працівники частіше орієнтуються на стабільність, чіткі правила, дисципліну та повагу до ієрархії, тоді як молодші покоління прагнуть гнучких графіків, швидкого кар'єрного розвитку, інноваційної культури та відкритої комунікації [3]. Ці відмінності визначають особливості командної взаємодії та потребують від менеджера виваженого підходу до формування робочих процесів. Різні покоління віддають перевагу різним стилям комунікації. Якщо працівники старших когорт частіше очікують формалізованих інструкцій та офлайн-зустрічей, то молодші – швидких цифрових каналів, зворотного зв'язку у режимі реального часу та неформального спілкування. Неврахування цих комунікативних особливостей призводить до нерозуміння, зниження командної згуртованості та виникнення прихованих конфліктів. Проте адаптивна комунікаційна стратегія, яка поєднує традиційні та цифрові формати, дозволяє досягти високого рівня прозорості взаємодії та продуктивності [5].

Важливою частиною управління поколіннями є врахування різних мотиваційних чинників. Для Бумерів вирішальними є визнання досвіду та стабільність, для покоління X – автономія і баланс між роботою та особистим життям, для Міленіалів – розвиток і можливості навчання, а покоління Z цінує швидкість, технологічність та соціальну відповідальність компанії [4]. Ефективні менеджери

застосовують диференційовані підходи до мотивації, комбінуючи матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє підвищити рівень залученості та знижує ймовірність вигорання серед різних поколінь.

Серед найрезультативніших інструментів управління різнопоколінними командами виокремлюють менторство та реверсивне менторство. Класичні менторські програми забезпечують передачу професійних знань від досвідчених працівників до молодших, тоді як реверсивне менторство дозволяє поколінню Z і Міленіалам передавати цифрові навички, новітні підходи до комунікації та сучасні методи організації праці старшим колегам. Такі формати сприяють створенню культури взаємного навчання та вирівнюють компетентнісний дисбаланс у команді [1].

Цифровізація управлінських процесів відіграє важливу роль у згладжуванні поколінневих відмінностей. Використання платформ для командної роботи, інструментів для онлайн-комунікацій, гнучких цифрових систем управління завданнями і корпоративних порталів дозволяє забезпечити усім поколінням комфортний формат роботи. Старші співробітники отримують прозорість та структурованість, а молодші – швидкість, мобільність і технологічну інтегрованість [3]. Технології виступають своєрідним «спільним знаменником», що об'єднує різні стилі роботи в єдину ефективну екосистему.

Важливим аспектом є формування інклюзивної корпоративної культури, яка визнає цінність кожного покоління. Культура відкритості, поваги до різноманітності, залучення працівників до прийняття рішень та створення міжпоколінних робочих груп сприяє зміцненню довіри всередині колективу. Це також знижує рівень конфліктності та підвищує загальний рівень задоволеності працівників роботою. Команди, у яких представники всіх поколінь відчують себе почутими та залученими, демонструють вищий рівень інноваційності та продуктивності [2]. Грамотне управління віковим різноманіттям є важливим фактором успіху сучасної команди. Синергія поколінь – поєднання фундаментального досвіду старших колег та цифрової гнучкості молоді не лише покращує якість прийняття рішень, а й суттєво підвищує адаптивність бізнесу. Як свідчать дослідження: організації, що впроваджують стратегії багатопокілінного менеджменту, виграють у конкурентній боротьбі, демонструючи нижчу плинність кадрів та швидшу реакцію на ринкові виклики.

Таким чином, ефективне управління поколіннями є комплексним процесом, що включає адаптивне лідерство, розвиток комунікаційних практик, впровадження цифрових інструментів, продуману мотиваційну систему та формування інклюзивної культури. Організації, які здатні перетворити різноманіття поколінь у свою сильну сторону, отримують стабільну командну синергію, високу результативність та стійкість до зовнішніх викликів. У майбутньому значення такого управління лише зростатиме, оскільки демографічні та технологічні зміни продовжуватимуть впливати на структуру робочої сили.

Список використаних джерел:

1. Журек Й. Міжпоколінна співпраця та цифрові навички в організаціях / пер. з польськ. І. Гнатюк. Європейський огляд менеджменту. Wiley, 2023. С. 87-102.
2. Лозовська Г. В., Прохоренко О. В. Міжпоколінна взаємодія як фактор розвитку кадрового потенціалу сучасних організацій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 1. С. 45-52.
3. Твендж Д. Покоління: справжні відмінності між поколіннями Z, міленіалами, поколіннями X, бумерами та мовчазним поколінням і їхній вплив на майбутнє Америки / пер. з англ. О. Лемеха. Київ: Наш Формат, 2024. 560 с.
4. Ченнамо Л., Джонсон Л. Динаміка багатопокілінного робочого середовища та мотивація / пер. з англ. Н. Кравець. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. С. 131-147.
5. Шевченко Л. С., Самойленко О. М. Управління багатопокілінними командами: виклики та можливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 112-119.

Фатєйкін Я. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Питання стимулювання персоналу завжди залишалося одним із центральних у менеджменті, проте сьогодні воно набуло принципово нового змісту. Підприємства, що працюють в умовах воєнного часу та загальної економічної нестабільності, змушені переосмислювати звичні підходи до мотивації, адже те, що ефективно працювало раніше, далеко не завжди дає результат зараз [1].

Варто зазначити, що проблематика мотивації та стимулювання праці є достатньо дослідженою у науковій літературі. Більшість класичних теорій, від

піраміди потреб Маслоу до двофакторної моделі Герцберга, виходять із відносно стабільних умов зовнішнього середовища. Проте сучасна українська реальність вимагає адаптації цих концепцій до принципово інших обставин: хронічного стресу, фізичної небезпеки, вимушеної зміни місця проживання та постійної невизначеності щодо майбутнього [2].

Досвід ТОВ «Украгрометпром», підприємства агропромислового сектору, наочно показує, як змінилася ситуація з кадрами після 2022 року. Частина працівників була мобілізована, частина виїхала або переїхала в інші регіони. Це одразу поставило керівництво перед двома завданнями: зберегти тих, хто залишився, і знайти спосіб підтримувати їхню продуктивність в умовах, м'яко кажучи, непростих.

Якщо говорити про матеріальну складову стимулювання, то тут відбулося певне зміщення акцентів. Довгострокові бонусні програми і квартальні премії відійшли на другий план, натомість більшу вагу отримали стабільні та своєчасні виплати, навіть якщо їхній розмір скромніший за довоєнний. Як показує практика, для більшості працівників передбачуваність виплат зараз важливіша за їхній розмір [2]. Водночас зросло значення нематеріальних інструментів. Гнучкий графік, можливість часткової дистанційної роботи, людяне ставлення керівника, все це перестало бути просто приємним бонусом і перетворилося на реальний чинник утримання персоналу. Дослідження підтверджують: в умовах хронічного стресу люди цінують відчуття стабільності та підтримки з боку роботодавця не менше, ніж фінансову винагороду [3].

Окремо варто відзначити зміну в самій логіці оцінки ефективності. Жорсткі показники КРІ, що не враховують індивідуальні обставини кожного співробітника, в нинішніх умовах викликають скоріше демотивацію, ніж стимулюють зростання. Більш продуктивним виявляється підхід, при якому керівник веде постійний неформальний діалог з командою, коригуючи завдання і очікування залежно від реальної ситуації.

Важливим напрямом є також робота з психологічним станом персоналу. Підприємства, які впровадили елементи психологічної підтримки, корпоративні групи взаємодопомоги, доступ до консультацій психолога, регулярні неформальні зустрічі колективу, фіксують помітно нижчий рівень плинності кадрів порівняно

з тими, де цього немає. Це свідчить про те, що турбота про ментальне здоров'я працівників стає повноцінним елементом системи стимулювання [4].

Не менш актуальною є тема розвитку персоналу в умовах кризи. На перший погляд може здатися, що зараз не час для навчання та підвищення кваліфікації. Однак практика показує протилежне: можливість розвиватися і отримувати нові знання за рахунок роботодавця сприймається працівниками як сигнал того, що підприємство планує довгострокову діяльність і бачить їх у своєму майбутньому. Це суттєво підвищує лояльність та залученість персоналу.

Ще одним важливим аспектом є залучення працівників до прийняття рішень. В умовах, коли ситуація постійно змінюється, керівники не можуть відстежити всі проблеми та потреби самостійно. Регулярний зворотний зв'язок від команди, можливість вносити пропозиції та бачити їхню реалізацію, це одночасно і інструмент управління, і потужний мотиватор [1].

Таким чином, ефективна система стимулювання персоналу в сучасних умовах господарювання, це не набір стандартних інструментів, а гнучка, адаптивна модель, що поєднує матеріальні та нематеріальні важелі впливу і будується з урахуванням реального стану речей на підприємстві. Підприємства, які це розуміють і відповідно діють, мають суттєво більше шансів зберегти свій кадровий потенціал, а відповідно, і високий рівень конкурентоспроможності у майбутньому [4].

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Захарченко В. І., Корсікова Н. М. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45-51.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. 848 p.
4. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98.

Федоренко О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЦЕСІЇ**

У сучасних умовах розвитку світової економіки діяльність торговельних підприємств здійснюється в умовах підвищеної економічної невизначеності та нестабільності. Глобальна економічна рецесія, інфляційні процеси, геополітичні конфлікти та порушення міжнародних економічних зв'язків істотно впливають на ефективність функціонування підприємств торгівлі. У таких умовах особливого значення набуває вдосконалення організації та планування їхньої діяльності на основі сучасних стратегічних підходів.

Торговельні підприємства відіграють важливу роль у функціонуванні національної економіки, оскільки вони забезпечують переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Водночас у періоди економічної нестабільності підприємства стикаються зі зниженням платоспроможного попиту населення, зростанням витрат на логістику та нестабільністю постачання товарів.

Стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності торговельних підприємств. Стратегічне планування дозволяє визначити довгострокові цілі розвитку підприємства, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність [1]. Важливим напрямом розвитку підприємств торгівлі є впровадження сучасних методів управління, цифровізація бізнес процесів та використання інформаційних систем управління запасами.

Ефективна логістика та управління ланцюгами постачання дозволяють знизити витрати та підвищити стабільність діяльності підприємств навіть у складних економічних умовах [2].

Використання міжнародних аналітичних досліджень і прогнозів світової економіки також сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку підприємств [3].

Отже, застосування стратегічних підходів до організації та планування

діяльності торговельних підприємств є важливою умовою їх економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Сарай Н. І. Стратегічне управління економічною стійкістю торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779>.
2. Крикавський С. В., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Economic Outlook. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>.

Чумак М. Є., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА У ГЛОБАЛЬНИХ РИНКОВИХ
ВІДНОСИНАХ**

У сучасному світі проблема ефективного використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля стає однією з найважливіших для розвитку економіки. Традиційна лінійна модель економіки, яка базується на принципі «взяти – виробити – використати – викинути», призводить до швидкого виснаження природних ресурсів та накопичення великої кількості відходів. Саме тому все більшої актуальності набуває концепція циркулярної економіки, яка передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів та створення замкнених виробничих циклів.

Циркулярна економіка розглядається як один із ключових інструментів досягнення сталого розвитку, оскільки вона дозволяє поєднати економічне зростання із збереженням природного середовища. У глобальних ринкових відносинах ця модель набуває особливого значення, оскільки міжнародна торгівля, глобалізація виробництва та зростання споживання значно підсилюють навантаження на природні ресурси.

Метою даної роботи є дослідження сутності циркулярної економіки, її ролі у глобальних ринкових відносинах та перспектив її розвитку в сучасному світі.

Циркулярна економіка – це модель економічного розвитку, яка спрямована на максимально ефективне використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції та мінімізацію відходів. Основна ідея цієї концепції полягає у створенні системи, де матеріали та ресурси використовуються повторно, а відходи одного виробництва можуть слугувати сировиною для іншого.

Основними принципами циркулярної економіки є скорочення використання природних ресурсів, повторне використання продукції та переробка відходів. Також важливим є екологічне проектування товарів, яке передбачає створення продукції з урахуванням можливості її подальшої переробки або повторного використання.

На відміну від лінійної економіки, циркулярна модель передбачає замкнений цикл виробництва та споживання. У такій системі ресурси не втрачаються після використання, а повертаються у виробничий процес. Це дозволяє зменшити потребу у нових ресурсах, скоротити обсяги відходів та знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

У сучасній глобальній економіці циркулярна модель відіграє важливу роль у формуванні нових підходів до виробництва, торгівлі та споживання. Вона сприяє розвитку інноваційних технологій, підвищує ефективність використання ресурсів та створює нові можливості для бізнесу. Впровадження принципів циркулярної економіки змінює структуру міжнародної торгівлі. Зростає попит на вторинну сировину, екологічні технології та послуги з переробки відходів. Компанії все частіше використовують моделі повторного використання матеріалів, ремонту продукції та її модернізації. Важливу роль у розвитку циркулярної економіки відіграють транснаціональні корпорації, які мають значні ресурси для впровадження інноваційних технологій та екологічних стандартів. Багато міжнародних компаній активно впроваджують програми переробки, зменшення відходів та використання відновлюваних ресурсів.

Крім того, циркулярна економіка сприяє розвитку нових бізнес-моделей, таких як спільне використання ресурсів, оренда продукції замість її купівлі та сервіси з відновлення товарів. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити екологічне навантаження.

У багатьох країнах світу циркулярна економіка вже стала важливою

частиною державної економічної політики. Особливо активно ця концепція розвивається в країнах Європейського Союзу, де прийнято низку стратегій та програм, спрямованих на зменшення відходів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Європейський Союз реалізує спеціальний план дій щодо розвитку циркулярної економіки, який передбачає впровадження нових стандартів виробництва, підтримку інновацій та розвиток інфраструктури переробки відходів. Це сприяє формуванню нових ринків та створенню робочих місць у сфері екологічних технологій.

Позитивний досвід також мають такі країни, як Нідерланди, Німеччина та Швеція, де активно впроваджуються технології переробки відходів, повторного використання матеріалів та виробництва екологічної продукції.

Важливу роль у розвитку циркулярної економіки відіграють міжнародні організації, які підтримують екологічні ініціативи, сприяють обміну досвідом між країнами та фінансують інноваційні проекти.

Перехід до циркулярної економіки відкриває значні можливості для розвитку світової економіки. Він дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати виробництва та створити нові ринки для екологічних товарів і послуг. Разом з тим існують певні проблеми та бар'єри для впровадження цієї моделі. До них належать недостатній рівень розвитку інфраструктури переробки відходів, високі початкові інвестиції у нові технології та недостатня поінформованість населення щодо важливості раціонального використання ресурсів. Для подальшого розвитку циркулярної економіки необхідно вдосконалювати законодавство, стимулювати інновації та розвивати міжнародну співпрацю у сфері екологічних технологій. Важливим також є формування відповідальної поведінки споживачів та підтримка екологічно орієнтованого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційна Україна: соціально-економічні проблеми розвитку. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
2. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П. Зелена економіка через призму трансформаційних зрушень в Україні. Одеса: ППРЕД НАН України, 2011. 348 с.
3. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221-232.

4. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interaction of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11-32.
5. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Isle of Wight, 2013. 98 p.
6. European Commission. *Circular Economy Action Plan*. Brussels: European Commission, 2020.
7. United Nations Environment Programme. *Global Environment Outlook*. Nairobi: UNEP, 2019. 708 p.

Канд. екон. наук Яковенко В. С., Таптунова Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ВОЄННОГО ЧАСУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах воєнного часу збутова діяльність торговельних підприємств зазнає суттєвих змін під впливом логістичних ускладнень, трансформації споживчого попиту та зростання ризиків господарювання. У зв'язку з цим дослідження особливостей організації збуту в кризових умовах є актуальним для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств. Метою роботи є дослідження впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельних підприємств та визначення основних напрямів її адаптації до сучасних умов функціонування. У роботі використано методи аналізу, узагальнення, порівняння та систематизації для виявлення основних змін у збутовій діяльності торговельних підприємств в умовах воєнного часу.

Воєнний час суттєво трансформує умови функціонування торговельних підприємств, що безпосередньо позначається на організації їх збутової діяльності. У мирний період система збуту зазвичай формується з урахуванням прогнозованості попиту, стабільності логістичних маршрутів, відносної безпеки господарського середовища та сталості взаємодії з контрагентами. Водночас в умовах війни торговельні підприємства змушені діяти в ситуації постійної невизначеності, швидкої зміни кон'юнктури ринку, порушення транспортних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів і підвищення операційних ризиків. Це вимагає перегляду традиційних підходів до організації збутової діяльності та переходу до адаптивних і ризик-орієнтованих моделей управління.

Збутова діяльність торговельного підприємства охоплює комплекс процесів, пов'язаних із доведенням товару до кінцевого споживача, формуванням каналів реалізації, організацією продажів, підтриманням комунікацій із покупцями, забезпеченням необхідного рівня сервісу та контролем результативності реалізації продукції. У воєнний час кожен із цих елементів зазнає істотного впливу. Зокрема, скорочення або переміщення споживчого попиту в безпечніші регіони змушує підприємства оперативно змінювати географію збуту, переорієнтовувати канали продажу та адаптувати асортимент до нових потреб населення. Крім того, ускладнення загальної економічної ситуації впливає на платоспроможність споживачів, що змушує торговельні підприємства переглядати підходи до формування цінових пропозицій і стимулювання збуту. Це, своєю чергою, посилює значення гнучкості збутової політики та швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Поряд із цим ускладнюється фізична доступність окремих торговельних точок, зростають витрати на доставку, посилюється роль цифрових каналів реалізації та дистанційного обслуговування клієнтів [1].

Особливої уваги в умовах воєнного часу набуває питання трансформації каналів збуту. Якщо раніше домінуючу роль могли відігравати стаціонарні точки продажу, то в кризових умовах значно підвищується значення інтернет-торгівлі, мобільних додатків, маркетплейсів, доставки через партнерські служби та гнучких форматів обслуговування. Таке зміщення акцентів пояснюється не лише безпековими чинниками, а й необхідністю забезпечити безперервність господарської діяльності навіть у разі часткового припинення роботи фізичних об'єктів торгівлі. Узагальнення основних змін в організації збутової діяльності торговельних підприємств у воєнний час доцільно подати в табл. 1.

Як видно з табл. 1, воєнний час впливає не на окремі елементи, а фактично на всю систему збутової діяльності торговельного підприємства. Це означає, що адаптація має бути комплексною та охоплювати не лише механізми продажу, а й логістику, маркетингові комунікації, сервісну політику, систему управління запасами та цінові інструменти. Зокрема, втрата стабільності поставок призводить до того, що підприємство більше не може орієнтуватися виключно на довгострокові плани реалізації. Натомість зростає значення короткострокового планування, постійного моніторингу наявності товарів, оперативного коригування пропозиції та швидкого реагування на зміну ринкової ситуації [7, с. 104-118].

Таблиця 1

Основні напрями впливу воєнного часу на збутову діяльність торговельних підприємств

Сфера збутової діяльності	Прояв впливу воєнного часу	Необхідна реакція підприємства
Канали реалізації	Скорочення ролі офлайн-продажів у небезпечних регіонах	Розвиток онлайн-каналів та доставки
Попит споживачів	Зміна структури потреб, зростання попиту на товари першої необхідності	Перегляд асортименту та пріоритетів продажу
Логістичне забезпечення	Порушення маршрутів постачання та збільшення термінів доставки	Диверсифікація маршрутів і партнерів
Цінова політика	Зростання витрат та нестабільність закупівельних цін	Гнучке ціноутворення та контроль маржинальності
Клієнтська комунікація	Підвищення потреби в оперативному інформуванні покупців	Активізація цифрових комунікацій

Джерело: складено авторами за даними [2; 4]

Не менш важливим наслідком воєнного часу є зміна поведінки споживачів, що прямо впливає на організацію збуту. В умовах небезпеки, міграційних процесів, зниження доходів населення та загальної соціально-економічної нестабільності покупці стають більш раціональними у прийнятті рішень, орієнтуються на базові потреби, приділяють увагу доступності товарів, швидкості їх отримання та надійності продавця. У результаті торговельні підприємства змушені зміщувати фокус із розширення асортименту на забезпечення стабільної наявності найбільш затребуваних товарів, підвищення якості обслуговування та підтримання довіри клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє переходу від традиційної моделі збуту до клієнтоорієнтованої моделі, заснованої на швидкості, гнучкості та доступності [3, с. 92].

Для більш наочного відображення взаємозв'язку змін, що виникають у збутовій діяльності торговельних підприємств під впливом воєнного часу, доцільно подати відповідний текстовий рисунок, наведений на рис. 1.

Як показано на рис. 1, вплив воєнного часу на збутову діяльність має послідовний і системний характер. Первинні зовнішні загрози трансформуються у внутрішні управлінські виклики, які потребують відповідних організаційних рішень. Саме тому в сучасних умовах ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти загрози, прогнозувати їх наслідки та швидко адаптувати збутову інфраструктуру до нових обставин. При цьому адаптаційні механізми не повинні обмежуватися

ситуативними діями, а мають бути інтегрованими в загальну систему антикризового управління підприємством [5, с. 225-237].

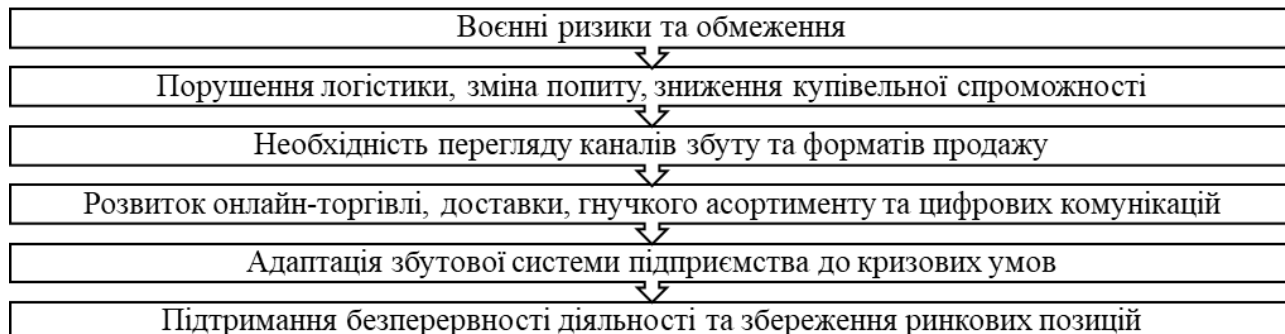


Рис. 1. Логіка впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено авторами за даними [2; 4]

Важливим аспектом є також зміна підходів до організації комунікацій у процесі збуту. За умов воєнного часу інформаційна відкритість, оперативність оновлення даних про наявність товарів, строки доставки, умови оплати та можливі обмеження стають важливими факторами лояльності споживачів. Торговельне підприємство повинно не лише реалізувати товар, а й забезпечити відчуття надійності та передбачуваності для клієнта. У цьому контексті особливого значення набуває використання соціальних мереж, месенджерів, CRM-систем, сайтів і мобільних сервісів як інструментів супроводу збутової діяльності. Саме цифрові комунікації дозволяють підтримувати контакт зі споживачем навіть за умов фізичних обмежень, скорочення роботи окремих торговельних об'єктів чи змін у режимі функціонування підприємства.

Крім того, в умовах війни зростає роль регіональної диференціації збутової політики. Різний рівень безпеки, неоднакова щільність попиту, особливості логістичного забезпечення та соціально-економічного стану окремих територій зумовлюють необхідність розроблення різних підходів до організації продажів у різних регіонах. Це означає, що підприємство має відмовлятися від уніфікованих моделей збуту й переходити до локально адаптованих рішень, які враховують реальні умови конкретного ринку. Такий підхід дає можливість

ефективніше використовувати наявні ресурси, знижувати витрати та забезпечувати вищий рівень задоволення потреб споживачів [6, с. 93-98].

Отже, воєнний час суттєво ускладнює організацію збутової діяльності торговельних підприємств, водночас стимулюючи її модернізацію та переорієнтацію на більш гнучкі й стійкі форми функціонування. Основними наслідками такого впливу є трансформація каналів реалізації, зміна споживчої поведінки, зростання значення логістичної адаптивності, посилення ролі цифрових інструментів та необхідність регіонально диференційованого підходу до організації продажів. За цих умов конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається не лише обсягами реалізації, а передусім його здатністю забезпечувати безперервність збуту, швидко реагувати на кризові виклики та формувати стабільні відносини зі споживачами.

У ході дослідження визначено основні напрями впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельних підприємств, зокрема зміну каналів реалізації, трансформацію споживчого попиту, ускладнення логістики та посилення ролі цифрових інструментів збуту. Обґрунтовано необхідність адаптації збутової політики підприємств до умов нестабільного ринкового середовища. Доведено, що в умовах воєнного часу ефективність збутової діяльності торговельних підприємств залежить від їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати гнучкість каналів реалізації та підтримувати безперервність продажів. Адаптація збутової системи є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>.
2. Заярнюк О., Скібіцький О. Організаційно-економічні інструменти формування антикрихкості суб'єктів торговельного підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-336-348](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-336-348).
3. Кирчата І., Деділова Т., Шершенюк О. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 92-96. <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.92>.
4. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.

5. Яковенко В. С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2021. С. 225-237.
6. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>
7. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the "green" image indicators in the context of sustainable development. *Environ. Econ.* 2025, 16, 104-118.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАДІЙНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ОЦІНЮВАННЯ У ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

Інвестиційні рішення, що виражаються у реалізації інвестиційних проєктів, визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах ринку. Обґрунтування їх надійності, ефективності та доцільності є ключовою проблемою інвестиційного менеджменту.

Існуючі підходи оцінювання інвестиційного проєкту націлені на визначення показників ефективності або рівня ризику. Вони потребують більш глибокого врахування ступеня ризику та ліквідності в інвестиційних розрахунках. Адже реальні інвестиції здійснюються в умовах ризику та низької ліквідності об'єктів інвестування.

Отже, стратегічна модель оцінювання надійності інвестиційного проєкту поряд з показниками доходності (ефективності) повинна визначати його ризик та ліквідність з урахуванням заходів ризик-менеджменту. Ці показники важливо розглядати у комплексі задля системного обґрунтування інвестиційних рішень.

Актуальність наукових досліджень щодо методологічних питань оцінювання надійності інвестиційних проєктів в умовах ризику підтверджує посилений інтерес науковців усього світу. Проблеми оцінювання інвестиційного проєкту задля обґрунтування стратегії розглядалися багатьма економічними школами світу. Так, Isa M. Peshkhoevта співавтори [1] при оцінюванні таких проєктів застосовували метод нечітких множин та теорію ймовірності, що надало змогу

визначити доходність та ставку дисконтування. Дослідники Xiaoyang Xu, Zhengrong Yang & Lizhong Hao [2] задля оцінювання ризику інвестиційного проєкту використовували настрої інвесторів з трикутною нечіткою інформацією. Nestor Shpak та співавтори [3] для оцінювання впливу ризиків на ефективність проєкти реінжинірингу використовують метод на основі теорії нечітких множин. Більшість дослідників розглядають концепцію премії за ризик у специфічних умовах інвестування. Щодо ліквідності то, концепція премії за ліквідність менш поширена, ніж премія за ризик. Більшим чином ця премія застосовується для оцінювання цінних паперів ніж інвестиційних проєктів. Рівень ліквідності інвестиційного проєкту у класичних підходах не визначається.

Інвестиційний проєкт – відкрита система, тому зміна однієї його характеристики (зокрема, зниження ризику за рахунок заходів “ризик-менеджменту”) спричиняє зміну інших (доходності та ліквідності). Мета оцінювання надійності інвестиційного проєкту – надати інвестору найповнішу картину проєкту та можливостей його стратегічного розвитку. З цієї позиції обов’язково необхідно прийняти до уваги такі параметри як «премія за ризик» (risk premium) та «премія за ліквідність» (liquidity premium), що є певними компенсаціями для інвестора. Існуючі методики не визначають чітку відмінність понять «премія за ризик» та «премія за ліквідність» та не надають рекомендацій стосовно їх практичного врахування у інвестиційних розрахунках. Крім того, основні характеристики проєкту (доходність, ризик та ліквідність) при оцінюванні проєкту визначаються окремо. Це знижує інформативність результатів аналізу інвестиційних проєктів на практиці, створює методологічні протиріччя, знижує ефективність та обґрунтованість управління проєктами.

Стратегічна модель оцінювання надійності є заснована на положенні, що для того щоб інвестиційний проєкт був привабливим для інвестора та виконував задані функції, він повинен зберігати свої основні характеристики (доходність, ризик та ліквідність) у визначених інвестором межах. Таким чином, надійність інвестиційного проєкту забезпечується використанням заходів керування ризиком. А основним завдання менеджерів при прийнятті інвестиційного рішення є оптимізація заходів ризик-менеджменту. Тобто мова йде про надання інвесторові певної премії, що компенсує можливі втрати та забезпечує безвідмовне функціонування проєкту протягом строку інвестування.

Інвестор буде здійснювати ризиковані інвестиції лише за умови високого рівня очікуваного доходу. Надійні інвестиції (наприклад, банківський депозит), зазвичай, не приносять високі доходи. Це доводить, що залежність між ризиком і доходністю інвестицій є прямою. У цей час, інвестор має бажання одержати компенсацію за ризик. Отже, чим вище ризик й доходність проекту, тим вищою є премія за ризик.

Список використаних джерел:

1. Peshkhoev I. et al. (2018). The Methods of Evaluation of Investment Project with Undetermined Parameters. Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy, 2018.
2. Xiaoyang Xu, Zhengrong Yang & Lizhong Hao (2017). Research on the risk evaluation of the risk investment project based on the investor sentiment with triangular fuzzy information? *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*. November, 2017. <https://doi.org/10.3233/JIFS-161111>.
3. Nestor Shpak, Oleg Sorochak, Maryana Hvozd, Wlodzimierz Sroka (2018). Risk Evaluation of the Reengineering Projects: A Case Study Analysis. *Scientific Annals of Economics and Business*. June, Issue. 2018. № 65(2). <https://doi.org/10.2478/saeb-2018-0014>.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С., Воронова А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

Трансформація сучасного господарського середовища під впливом ресурсних обмежень, посилення екологічних регуляторних вимог та зростання екологічної свідомості споживачів обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування товарної стратегії підприємства. Лінійна модель «виробництво □ споживання □ утилізація» поступово втрачає ефективність, поступаючись принципам циклічної економіки, що передбачають продовження життєвого циклу продукції, повторне використання матеріалів, реінтеграцію відходів у виробничі процеси та мінімізацію ресурсних втрат. У цих умовах товарна стратегія перестає бути виключно інструментом ринкового позиціонування і набуває системного характеру, інтегруючи екологічні, інноваційні та економічні складові [2].

Визначаємо що головним напрямом удосконалення товарної стратегії є переорієнтація асортиментної політики з кількісного розширення на якісну оптимізацію та функціональне оновлення продуктового портфеля. Визначено доцільність використання системи показників, що характеризують інтенсивність оновлення асортименту, його стабільність та комерційну віддачу нових товарів. Надмірна концентрація товарного портфеля на стадії зрілості створює ризики стратегічної інерції, зниження маржинальності та втрати конкурентних переваг. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність балансування структури життєвих циклів продукції шляхом активізації сегментів зростання та впровадження відновлених товарних лінійок [3].

Особливу увагу приділено інтеграції принципів циркулярності у товарну стратегію через розроблення механізмів реверсивної логістики, повторного використання комплектуючих, модернізації продукції та впровадження сервісних моделей (repair, refurbish, remanufacture). Запропоновано використовувати коефіцієнт циклічної ефективності (CEI) як інструмент оцінювання фінансової доцільності впроваджених заходів. Показник відображає співвідношення доходів, отриманих від відновленої та рекуперованої продукції, до сукупних витрат на реалізацію циклічних процесів [1]. Стратегічний ефект від циклічної трансформації проявляється не лише у фінансових показниках, а й у зміцненні брендової репутації підприємства, формуванні довгострокових партнерських зв'язків та підвищенні лояльності споживачів. У результаті дослідження обґрунтовано, що удосконалення товарної стратегії підприємства в умовах циклічної економіки має здійснюватися на основі системної інтеграції інноваційних, екологічних та економічних компонентів.

Подальший розвиток товарної стратегії підприємства в умовах циклічної економіки пов'язаний із впровадженням системи управління життєвим циклом продукції, що дозволяє синхронізувати етапи проектування, виробництва, використання та повторного залучення матеріальних ресурсів у виробничий обіг. У межах такого підходу особливого значення набуває екодизайн продукції, який передбачає використання модульних конструкцій, стандартизованих компонентів та матеріалів із підвищеним рівнем придатності до повторної переробки. Це сприяє не лише зниженню витрат на виробництво нових товарів,

але й підвищує гнучкість асортиментної політики підприємства у відповідь на зміни попиту.

Важливим елементом удосконалення товарної стратегії виступає формування інтегрованої системи моніторингу екологічної результативності товарного портфеля. Така система передбачає оцінювання ресурсної інтенсивності продукції, рівня утворення відходів, а також частки повторно використаних матеріалів у загальній структурі виробництва [2]. Поєднання економічних та екологічних показників дозволяє підприємству формувати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо модернізації існуючих товарних лінійок або розроблення нових продуктів із підвищеним рівнем ресурсної ефективності.

Таким чином, реалізація принципів циклічної економіки у товарній стратегії підприємства сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі, оптимізації використання ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>.
2. Дячков Д., Бондар Т., Дарнєв М. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/360/345/>.
3. Ковбатюк М. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Економіка і управління*. 2023. № 53. Р. 67-73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С., Мартинова І. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сфера роздрібною торгівлі є ключовим індикатором стану економіки, тому ефективна комерційна стратегія визначає здатність бізнесу виживати та зростати в умовах конкуренції. Фінансова стійкість підприємства залежить від швидкої реакції на зміни купівельної спроможності та вміння перетворювати макро-економічні ризики на можливості.

Трансформація ринку вимагає від компаній гнучкості та адаптації бізнес-моделей до мінливих потреб покупців, які очікують не лише доступних цін, а й швидкості та зручності. Діджиталізація також стимулює ритейлерів оновлювати підходи до роботи з аудиторією.

Організація торгівлі охоплює всі процеси від формування асортименту до продажу. Для підвищення прибутковості необхідно оновлювати товарний портфель на основі маркетингових досліджень, адже неактуальний асортимент знижує рентабельність і заморожує капітал. Ефективна структура товарних категорій має поєднувати маржинальність та швидку обортовість товарів.

1. Цифровізація закупівель: використання систем автоматизованого прогнозування попиту дозволяє суттєво знизити витрати на логістику та уникнути проблеми дефіциту ходових позицій. Впровадження сучасних ERP-рішень пришвидшує обробку транзакцій та зводить до мінімуму людський фактор [2]. Завдяки алгоритмам машинного навчання ритейлери можуть з високою точністю передбачати сезонні сплески активності покупців. Автоматизація складського обліку також дозволяє підтримувати оптимальний страховий запас без перевантаження складських площ.

2. Стратегія омніканальності. Сучасним трендом є створення цілісної екосистеми, де онлайн-платформа та фізичний магазин доповнюють один одного. Це забезпечує безшовний клієнтський досвід: від вибору товару в мережі до його отримання в магазині. Такий підхід дозволяє бізнесу утримувати контакт із аудиторією незалежно від обраного нею каналу комунікації. Уніфікація цін та

сервісних стандартів у всіх точках дотику з брендом суттєво підвищує рівень довіри клієнтів.

3. Клієнтський сервіс та мерчандайзинг. Лояльність покупців формується через якісне обслуговування та візуальну привабливість залу. Раціональне зонування простору стимулює додаткові покупки, а динамічне ціноутворення дозволяє швидко підлаштовуватися під маневри конкурентів [1]. Використання сучасних інструментів візуального маркетингу допомагає керувати увагою відвідувачів та акцентувати її на пріоритетних товарних групах.

Налагодження конструктивного діалогу з постачальниками гарантує не лише безперервність поставок, а й отримання вигідних преференцій. Водночас маркетинг зміщує акцент із масового впливу на точкові, персоналізовані офери, сформовані на базі аналізу даних із CRM-систем [3]. Глибока аналітика клієнтських вподобань перетворює звичайну базу даних на потужний інструмент стимулювання повторних продажів. Застосування методів предиктивної аналітики дає змогу створювати пропозиції, які максимально точно відповідають актуальним потребам кожного конкретного покупця.

Хоча автоматизація знижує витрати, людський ресурс залишається визначальним. Постійний розвиток компетенцій штату та розвинена система мотивації є обов'язковими умовами для підтримки високих стандартів сервісу [4]. Адже саме професіоналізм лінійного персоналу безпосередньо впливає на емоційне сприйняття бренду кінцевим споживачем. Інвестиції в освітні програми для співробітників конвертуються у зростання середнього чека та підвищення якості консультаційної підтримки. Отже, модернізація комерційної діяльності має бути системною, охоплюючи технологічний, управлінський та кадровий рівні [5]. У сучасних умовах цифровізація є необхідною для прозорості бізнес процесів. Комплексне управління запасами та орієнтація на потреби клієнта допомагають зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільне зростання. Лише поєднання інноваційних технологій і високого рівня сервісу створює довгострокову конкурентну перевагу для підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. Одеса, 2021. 344 с.

2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
3. Болтянська Л. О., Прус Ю. О. Економіка та організація торгівлі: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2021. 162 с.
4. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
5. Економіка підприємства: практикум: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмами «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу»; уклад.: А. В. Кваско, О. В. Гук. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 90 с.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С., Попович Е. Хаял Огли

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Система мотивації має безпосередній вплив на фінансово-економічні показники підприємства, зокрема на продуктивність праці, а також на фінансові витрати підприємства. Правильно налаштована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, що веде до зростання обсягів виконаних робіт та підвищення якості обслуговування клієнтів, знижує плинність кадрів та зберігає досвідчених фахівців. Витрати на мотивацію персоналу повинні бути збалансовані. Завищені витрати можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, тоді як недостатнє стимулювання може призвести до зниження продуктивності та якості послуг.

Основними етапами розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства є наступні:

1. Аналіз потреб працівників шляхом проведення анкетування та опитувань для виявлення потреб і побажань працівників щодо матеріального стимулювання. Врахування різноманітності потреб у різних категорій працівників.

2. Встановлення чітких і зрозумілих критеріїв ефективності, за якими працівники отримують премії та бонуси. Критерії мають бути прозорими, справедливими і вимірюваними.

3. Розробка гнучкої системи винагороди та її диференціація, що враховує внесок кожного працівника.

4. Використання індивідуальних і колективних показників продуктивності.

5. Постійний моніторинг та оцінка ефективності впровадженої системи мотивації персоналу.

6. Коригування системи на основі зворотного зв'язку від працівників і результатів діяльності.

Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. пропонують заохочувати співробітників до саморозвитку. Цього можна досягти за допомогою відшкодування витрачених коштів на навчання чи придбання книг для саморозвитку у форматі співфінансування від 30 до 70%. Крім того, варто зосередитись на пропагуванні в колективі системи цінностей для створення комфортної і дружньої атмосфери, оформлення зони відпочинку, забезпечення можливості професійного зростання працівників, створення гнучких графіків роботи персоналу тощо [1].

Кара Н. І., Паук Н. І. встановили, що ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на наявній системі матеріальної та нематеріальної винагороди, збалансовувати інтереси компанії та працівників, а також спрямовувати зусилля на досягнення певних цілей [2]. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. встановили, що найпоширенішим методом підвищення ефективності праці є виплата грошових винагород за рахунок бонусів. Винагорода може бути розрахована для забезпечення прибутку і надання індивідуальних пільг, які відповідають потребам співробітників. Це дозволяє не тільки зацікавитися ефективністю праці, але і консолідувати в конкретному колективі тих, в роботі яких є потреба [3].

Коваленко О. В., Гоголенко А. В. зазначають, що при побудові системи оплати та стимулювання праці керівнику підприємства слід враховувати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати та стимулювання праці економічно ефективною. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників [4].

Колесник В. І. встановив, що слід усвідомлювати, що істинні мотиви людської поведінки взагалі та на робочому місці зокрема доволі складні та не завжди уможливають повне керування керівником, в тім й самокерування індивідумом [5].

Інші дослідники цілком погоджуються, що наявність чіткої і справедливої системи преміювання знижує рівень плинності кадрів, оскільки працівники бачать можливість заробити більше, залишаючись в компанії. Це зменшує витрати на навчання нових працівників та адаптацію, зберігаючи знання і досвід у компанії. Конкурентні бонуси і премії роблять компанію привабливою для талановитих і кваліфікованих працівників, що сприяє формуванню сильного та ефективного колективу. Підвищення продуктивності та якості обслуговування призводить до збільшення обсягів продажів і доходів компанії. Зростання ринкової частки завдяки кращій якості послуг також сприяє збільшенню доходів. Незважаючи на збільшення витрат на преміювання, загальний економічний ефект може бути позитивним завдяки зниженню витрат на плинність кадрів та підвищенню ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2023/6.pdf.
2. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(9). С. 40-49. URL: <https://vipk.com.ua/>.
3. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 берез. 2023 р. Київ, 2023. С. 134-136. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf.
4. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf
5. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, вип. 1. С. 37-41.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С., Скіпа Є. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, особливого значення набуває ефективне управління ризиками. Одним із ключових елементів такого управління є система раннього виявлення ризиків, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив на бізнес-процеси підприємства [1].

Система раннього виявлення ризиків являє собою сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Її основною метою є забезпечення оперативного реагування на ризикові події ще на етапі їх виникнення або формування [2].

Разом з тим, на практиці функціонування таких систем супроводжується рядом проблем, серед яких: недостатній рівень автоматизації, фрагментарність інформації, слабка інтеграція між підрозділами, а також суб'єктивність оцінювання ризиків. Це знижує ефективність прийняття управлінських рішень та підвищує вразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз [6]. З метою підвищення ефективності системи раннього виявлення ризиків доцільно реалізувати комплекс заходів, зокрема впровадження автоматизованих систем моніторингу бізнес-процесів, використання сучасних методів бізнес-аналітики та прогнозування, інтеграція інформаційних систем підприємства (ERP, CRM), розробка та застосування ключових індикаторів ризику (KRI), підвищення рівня компетентності персоналу у сфері ризик-менеджменту, а також здійснення регулярного аудиту системи управління ризиками [7].

Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити безперервний контроль за ключовими показниками діяльності та своєчасно виявляти відхилення. Інтеграція ERP- та CRM-систем сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, що підвищує якість аналізу ризиків і обґрунтованість управлінських рішень [4].

У результаті впровадження зазначених заходів підприємства досягають зниження рівня фінансових втрат, підвищення стабільності бізнес-процесів, скорочення часу реагування на ризики, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку [5].

Отже, удосконалення системи раннього виявлення ризиків є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_risk_management.
2. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
3. Ілляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2023. № 3 <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.4>.
4. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу управління ризиками на ефективність підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.html.
5. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Вільямс, 2007.
6. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. London: Kogan Page, 2018. URL: <https://www.scribd.com/document/785901458/Certified-ISO-31000-2018-Risk-Manager-BOOK>.
7. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley, 2014.

ЗМІСТ

<i>Базик О. В.</i> Індикатори резильєнтності підприємницьких структур як компонент оцінювання цифрово-орієнтованих моделей управління	3
<i>Байрамов А. З., Олійник Т. І.</i> Удосконалення підходів до реалізації стратегії розвитку підприємств	7
<i>Безрукава А. В.</i> Підвищення ефективності логістичних процесів підприємства в умовах трансформації ринкових відносин	9
<i>Белан В. Р.</i> Формування ефективної системи управління персоналом підприємства в умовах сучасних викликів	12
<i>Богатир О. Д.</i> Інноваційні моделі еко-бізнесу: досвід вертикального фермерства Японії для українських реалій	14
<i>Бухтіярова В. О., Скрипник Н. Є.</i> Роль корпоративної культури у переході до клієнтоорієнтованої моделі управління	16
<i>Василенко Д. Ю.</i> Стратегії адаптації малого бізнесу в умовах воєнної невизначеності: кейси українських підприємств	19
<i>Василенко Д. О.</i> Мережева взаємодія у цифровому середовищі: екосистемний підхід	21
<i>Волошин Є. В., Белозерцев В. С.</i> Використання чат-ботів та штучного інтелекту в HR, рекрутингу та соціально-трудових відносинах	23
<i>Гринько Т. В.</i> Сучасні тенденції формування лідерського потенціалу	25
<i>Гринько Т. В., Балацька Д. В.</i> Проблеми та особливості управління корпоративною культурою підприємства в умовах цифровізації	30
<i>Гринько Т. В., Бірюкова П. В.</i> Організаційні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах діджиталізації	33
<i>Гринько Т. В., Грищенко В. В.</i> Формування організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності в умовах діджиталізації	37
<i>Гринько Т. В., Дулепов С. С.</i> Кібернетичні принципи адаптивного управління бізнес-системами	39
<i>Гринько Т. В., Колесник В. Д.</i> Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрових трансформацій бізнес-середовища	42
<i>Гринько Т. В., Масник Є. О.</i> Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційних трансформацій економіки	46
<i>Гринько Т. В., Суховерська О. М.</i> Стратегічний підхід до забезпечення економічної стійкості підприємства	48

**Том 1. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР
У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ДЕТЕРМІНАНТИ, МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ**

<i>Гринько Т. В., Щитовська Б. В.</i> Цифрова трансформація бізнес-процесів як стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємства	50
<i>Жук З. С., Джур О. Є.</i> Методи оцінки та інтеграції критеріїв сталого розвитку (ESG) у міжнародні ланцюги постачання.....	53
<i>Здановська І. В.</i> Трансформація систем оплати праці на підприємствах у період стратегічних змін.....	56
<i>Івакін С. Л.</i> Економічна оцінка впливу цифрових інновацій на операційну діяльність аграрного підприємства	57
<i>Караваєв Д. Д.</i> Цифрова інклюзія як стратегія ESG	60
<i>Касьян С. К., Гринько Т. В.</i> Особливості здійснення стратегічних змін у сучасному бізнес-середовищі в умовах кризи та невизначеності	62
<i>Ковіка А. Д., Скрипник Н. Є.</i> Ризик-орієнтоване мислення як основа стандарту ISO 9001:2015 в умовах глобальної невизначеності.....	66
<i>Куліковська Є. Д., Гринько Т. В.</i> Вплив емоційного інтелекту менеджера на ефективність управління командою.....	68
<i>Кутіш А. С.</i> Сучасні підходи до управління персоналом підприємств в умовах глобальної нестабільності зовнішнього середовища.....	71
<i>Лазарчук В. Л., Петриняк У. Я.</i> Роль системи мотивації персоналу у забезпеченні економічного зростання підприємства.....	73
<i>Максименко А. В.</i> Забезпечення стійкості ланцюгів постачання на основі системи управління ризиками.....	76
<i>Матвієць Д. О.</i> Цифрова трансформація промислового підприємства в умовах воєнного часу: практичний досвід ТОВ НВП «СТАНДАРТ».....	79
<i>Мороз А. В., Белозерцев В. С.</i> Предиктивна аналітика як інструмент оцінки ефективності бізнесу.....	82
<i>Олійник Т. І., Білоус Д. В.</i> Стратегічне управління ефективністю діяльності аграрних підприємств	84
<i>Олійник Т. І., Нікіфорова Р. Т.</i> Формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища	87
<i>Орел Р. В., Яровенко Т. С.</i> Оптимізація товарного портфеля як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	89
<i>Пеліна Т. О., Джур О. Є.</i> Цифровий менеджмент як основа інноваційного та сталого розвитку підприємств	92
<i>Писарева Д. Д., Скрипник Н. Є.</i> Процесний підхід до удосконалення логістичної системи підприємства: стратегічний та операційний аспекти.....	95
<i>Потапенко С. В.</i> Шляхи підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємства.....	98

<i>Проскурня П. О.</i> Лідерство у сучасних організаціях: лідер як головний комунікатор та його особисті комунікаційні якості.....	101
<i>Проскурня П. О.</i> Методологічні основи наукового пізнання в менеджменті: роль загальнонаукових методів у дослідженні управлінських процесів.....	104
<i>Рижих Д. В., Скрипник Н. Є.</i> Технологічна конкуренція держав у контексті перерозподілу глобальних ринків.....	107
<i>Ружніков Р. Є., Скрипник Н. Є.</i> Кібербезпека промислових систем як складова частина стратегії інноваційного розвитку	110
<i>Рязанова М. В.</i> Управління ризиками в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	112
<i>Семенча І. Є.</i> Актуальні питання інформаційного забезпечення управління корпораціями в світовій та українській економіці	115
<i>Семенча І. Є., Гурьба А. М.</i> Вплив логістичних ризиків на ефективність господарських рішень	118
<i>Семенча І. Є., Кікот Є. П.</i> Системний підхід до розвитку економічного потенціалу підприємств у нестабільній економіці	120
<i>Семенча І. Є., Кошляк К. В.</i> Інструменти брендингу для посилення ринкових позицій малого підприємства.....	122
<i>Семенча І. Є., Мартем'янова С. Д.</i> Оптимізація структури ресурсів підприємства в умовах кризи	125
<i>Семенча І. Є., Масюк К. Р.</i> Використання процесного підходу для мінімізації операційних втрат	128
<i>Семенча І. Є., Нікітченко В. Р.</i> Раціоналізація використання ресурсів підприємства в умовах кризового середовища.....	130
<i>Семенча І. Є., Чуприна О. О.</i> Підходи до удосконалення системи управління витратами в діяльності промислового підприємства.....	133
<i>Семенча І. Є., Яремчак М. О.</i> Шляхи підвищення результативності управління оборотним капіталом в Україні.....	135
<i>Семенча І. Є., Ярошенко К. О.</i> Стратегічне управління прибутком підприємства.....	139
<i>Скібіцька Д. Ф.</i> Аналіз проблеми лідерства в міжнародних бізнес-організаціях.....	141
<i>Ткаченко Є. А., Гринько Т. В.</i> Вплив управління поколіннями на ефективність організації команди.....	144
<i>Фатейкін Я. Д.</i> Сучасні підходи до стимулювання персоналу підприємства в умовах нестабільності.....	146

**Том 1. СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР
У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ДЕТЕРМІНАНТИ, МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ**

<i>Федоренко О. С.</i> Стратегічні підходи до вдосконалення організації та планування діяльності торговельних підприємств в умовах глобальної економічної рецесії.....	149
<i>Чумак М. Є., Скрипник Н. Є.</i> Циркулярна економіка у глобальних ринкових відносинах.....	150
<i>Яковенко В. С., Таптунова Д. О.</i> Вплив воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельних підприємств.....	153
<i>Яровенко Т. С.</i> Надійність як складова оцінювання у проєктному аналізі.....	158
<i>Яровенко Т. С., Воронова А. С.</i> Шляхи удосконалення товарної стратегії підприємства в умовах циклічної економіки.....	160
<i>Яровенко Т. С., Мартинова І. С.</i> Аналіз та вдосконалення організації комерційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі в сучасних умовах.....	163
<i>Яровенко Т. С., Попович Е. Хаял Огли.</i> Удосконалення мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах.....	165
<i>Яровенко Т. С., Скіпа Є. Д.</i> Підвищення ефективності системи раннього виявлення ризиків у бізнес-процесах підприємства.....	168

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 1. Стратегічний інноваційний розвиток бізнес-структур
у цифровому суспільстві: детермінанти, моделі та механізми

Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.26. Формат 60x84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 9,2. Тираж 90 пр. Зам. № 0426-03/2.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com