

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 9. Менеджмент майбутнього

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. 9 : Менеджмент майбутнього. – 2026. – 112 с.

ISBN 978-617-645-553-0

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 978-617-645-553-0 (Т. 9)

© Авторський колектив, 2026

**Bogodistov Y.\*, Petrik D.\*\***

*\*Management Center Innsbruck (MCI: The Entrepreneurial School), Austria*

*\*\*Graduate School of Excellence Advanced Manufacturing Engineering (GSaME),  
University of Stuttgart, Germany*

## **DYNAMIC CAPABILITIES AND THE ENTERPRISE IOT**

To succeed in competition, it is imperative for industry incumbents to evolve beyond their traditional product and service business. Embracing the Internet of Things (IoT) paradigm represents an intensively discussed way to achieve this by creating systemic innovations [1-5]. This business transformation is driven by the establishment of digital platforms, building an essential part of the digital infrastructure in IoT [2; 6]. Accordingly, digital platforms have gained increasing relevance since 2015 in the context of IoT [2; 4]. Companies such as Microsoft (Azure IoT), PTC (ThingWorx), or ABB (Ability) enable with their digital platforms other enterprises to interconnect and digitise their products and manufacturing assets, offering opportunities that go beyond mere operational improvement. In particular, digital platforms facilitate the realisation of data-driven and inter-organisational business models, extending the business of industrial incumbent firms through complementary applications for revenue gains [4; 7]. If designed openly, digital platforms for enterprise IoT facilitate the formation of business ecosystems that offer digital solutions to complex business problems across different domains, such as smart manufacturing, buildings, or logistics [1; 8-9]. Yet, the establishment of digital platforms follows different rules than the traditional business fields of incumbents [10].

Industrial incumbents like General Electric, Bosch, or Siemens with traditional product and service businesses must rethink themselves and transform their internal capabilities into dynamic ones to run both pipelines and platform ecosystems, and to orchestrate them successfully [10-14]. Dynamic capabilities have gained increasing relevance across multiple scientific disciplines, such as strategic management [15-17] or information systems [18-20], to explain how organisations can gain and sustain competitive advantage in dynamic environments. Stemming from the resource-based view of the firm (RBV), dynamic capabilities (DCs) were conceptualised as the organisational ability to integrate, build, and reconfigure internal and external

competencies, which are based upon difficult-to-imitate resources [16], and later became the core of the dynamic capabilities view (DCV) – a spin-off theory aiming at introducing dynamism in the relatively static RBV [21].

DCs are recognised as a relevant managerial approach to cope with the inherent environmental dynamism of platform ecosystems [11-12, 22]. However, the state of constant ambidextrous transformation poses a significant challenge for incumbent firms [8; 11; 23-25]. First, by intertwining the physical and digital worlds, IoT unlocks new ways organisations can create added value, causing a paradigm shift [1]. This paradigm shift points to a high magnitude of change – one of the three key indicators for high environmental dynamism [26]. Second, given the market volume and the analysts' growth forecasts of the enterprise IoT domain [27; 28], it is characterised by intense competition between so-called platform natives and industrial incumbents that used to have product-based business models and have to frequently change and adapt organisationally to counter the inter-platform competition [4; 24]. A high frequency of change is the third key indicator of high environmental dynamism [26]. Empirical examples show that platform providers can define the rules of and standards for other ecosystem actors through their own decisions [29]. This dimension of dynamism is enhanced by the ecosystem actors, who are not controlled by platform providers, and may challenge the platform owner's traditional product and service portfolio [30; 31]. Thus, we observe a high irregularity of change, which is the second key indicator for the high environmental dynamism [26].

We conclude that firms need to cope with high ecosystem dynamism [11-13] to establish digital platforms in the enterprise IoT. Consequently, enterprise IoT and platform-mediated domains represent exactly the setting where DCs are needed and should be further investigated. Yet, except for a few empirical studies on incumbents [25; 32-33], little is known about the organisational processes that have enabled them to embrace ambidextrous change and succeed in establishing platforms [4; 13; 15].

### **References:**

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harv. Bus. Rev.* 2014. Vol. 92, № 11. P. 64-88.
2. Wortmann F., Flüchter K. Internet of Things. *Business & Information Systems Engineering.* 2015. Vol. 57, № 3. P. 221-224.
3. Ives B., Rodriguez J.A., Palese B. Enhancing Customer Service through the Internet of Things and Digital Data Streams. *MIS Quarterly Executive.* 2016. Vol. 15, № 4. P. 279-297.

4. Pauli T., Fielt E., Matzner M. Digital Industrial Platforms. *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63, № 2. P. 181-190.
5. Foss N.J., Schmidt J., Teece D.J. Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Plann.* 2022. P. 102270.
6. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21, № 4. P. 724-735.
7. Leminen S. et al. Industrial internet of things business models in the machine-to-machine context. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 298-311.
8. Sandberg J., Holmström J., Lyytinen K. Digitization and Phase Transitions in Platform Organizing Logics: Evidence from the Process Automation Industry. *MIS Quarterly*. 2020. Vol. 44, № 1. P. 129-153.
9. Heinbach C. et al. Data-driven forwarding: a typology of digital platforms for road freight transport management. *Electron Mark.* 2022. Vol. 32, № 2. P. 807-828.
10. Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy: Scale now trumps differentiation. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, № april. P. 54-62.
11. Teece D. J. Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles. *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms*. Emerald Publishing Limited, 2017. Vol. 37. P. 211-225.
12. Helfat C. E., Raubitschek R.S. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Res. Policy*. 2018. Vol. 47, № 8. P. 1391-1399.
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118-144.
14. Gawer A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*. 2021. Vol. 54, № 5. P. 102045.
15. Peteraf M., Di Stefano G., Verona G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strat. Mgmt. J.* 2013. Vol. 34, № 12. P. 1389-1410.
16. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Manage. J.* 1997. Vol. 18, № 7. P. 509-533.
17. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Manage. J.* 2000. Vol. 21, № 10-11. P. 1105-1121.
18. Pavlou P.A., El Sawy O.A. The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21, № 3. P. 443-471.
19. Steininger D. M. et al. Dynamic Capabilities in Information Systems Research: A Critical Review, Synthesis of Current Knowledge, and Recommendations for Future Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 2022. Vol. 23, № 2. P. 447-490.
20. Sullivan Y., Wamba S.F., Dunaway M. Internet of Things and Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 2023. Vol. 24, № 3. P. 745-781.
21. Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *J. Manage.* 2010. Vol. 36, № 1. P. 256-280.
22. Linde L. et al. Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technol. Forecast. Soc. Change*. 2021. Vol. 166. P. 120614.
23. Svahn F., Mathiassen L., Lindgren R. Embracing digital innovation in incumbent firms: how volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, № 1. P. 239-253.

24. Marheine C., Engel C., Back A. How an Incumbent Telecoms Operator Became an IoT Ecosystem Orchestrator. *MIS Quarterly Executive*, 2021. Vol. 20, № 4. P. 297-314.
25. Haki, K., Blaschke, M., Aier, S., Winter, R., & Tilson, D. Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem. *European journal of information systems*, 2024. Vol. 33. №2, P. 181-199.
26. Hauschild S., Knyphausen-Aufsess Z., Rahmel M. Measuring industry dynamics: Towards a comprehensive concept. *Schmalenbach Business Review*. 2011. Vol. 63. P. 416-454.
27. Behrendt A. et al. Leveraging Industrial IoT and advanced technologies for digital transformation. McKinsey. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-manufacturers-guide-to-generating-value-at-scale-with-industrial-iot>.
28. Wegner P. Global IoT market size to grow 19% in 2023—IoT shows resilience despite economic downturn. IoT Analytics. 2023. URL: <https://iot-analytics.com/iot-market-size/>.
29. Eaton B. et al. Distributed tuning of boundary resources: The case of apple’s iOS service system. *MIS Quarterly*. 2015. Vol. 39, № 1. P. 217-243.
30. Saadatmand F., Lindgren R., Schultze U. Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Res. Policy*. 2019. Vol. 48, № 8. P. 103770.
31. Cusumano M. A. Epic versus Apple and the future of app stores. *Commun. ACM*. 2021. Vol. 65, № 1. P. 22-24.
32. Song J., Lee K., Khanna T. Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing Internal Co-Opetition. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, № 4. P. 118-140.
33. Schrieck M., Wiesche M., Krcmar H. Capabilities for value co-creation and value capture in emergent platform ecosystems: A longitudinal case study of SAP’s cloud platform. *Journal of Information Technology*. 2021. Vol. 36, № 4. P. 365-390.

**Guilherme Almeida**

*Catholic University of Portugal, Viseu, Portugal*

**PhD in Business Sciences, Cunha M. N.**

*Catholic University of Portugal, Viseu, Portugal*

*Universidade Lusófona, Porto, Portugal*

**PhD in Education, Paulo Pereira**

*Catholic University of Portugal, Viseu, Portugal*

**THE SUSTAINABILITY CHALLENGE IN FASHION BRAND  
MANAGEMENT**

In recent years, sustainability has become a central topic in both academic research and managerial practices within the fashion industry. Growing concerns about environmental degradation, labor conditions, and overconsumption have intensified the debate regarding the sustainability of current fashion production and consumption models [8; 13-14; 17]. The expansion of fast fashion has significantly transformed the fashion sector. Brands such as Zara, H&M, and Primark have

adopted business models characterized by rapid production cycles, frequent collection updates, and affordable prices. While these strategies have democratized access to fashion, they have also contributed to increased consumption and the acceleration of product life cycles [11]. More recently, the emergence of ultra fast fashion platforms such as Shein and Temu has further intensified these dynamics. By relying on digital technologies, data analytics, and algorithm-driven production systems, these companies can introduce new products into the market at unprecedented speed and at extremely competitive prices [4; 15]. Although these models have proven highly successful from a commercial perspective, they raise significant environmental and social concerns. The fashion industry is currently recognized as one of the most resource-intensive sectors, contributing to high levels of water consumption, carbon emissions, chemical pollution, and textile waste [9; 13].

In response to these challenges, alternative approaches such as slow fashion have gained increasing attention. Slow fashion promotes more sustainable production and consumption practices by emphasizing quality, durability, ethical labor conditions, and transparency throughout the supply chain [2; 6]. However, the transition toward more sustainable fashion systems remains complex. Despite increasing consumer awareness regarding sustainability issues, many purchasing decisions continue to be driven primarily by price, convenience, and accessibility [3]. This discrepancy between consumers' sustainability attitudes and their actual purchasing behavior represents a key challenge for sustainable fashion brands. The fashion industry has undergone significant transformations in recent decades due to globalization, digitalization, and changes in consumer behavior. Fashion has evolved beyond its functional role to become an important form of identity expression and social communication [7]. The fast fashion model is based on rapid production cycles, quick responses to market trends, and high product turnover. By offering trendy clothing at relatively low prices, fast fashion brands have expanded consumer access to fashion products. However, this model has been widely criticized for encouraging overconsumption and contributing to environmental degradation and labor exploitation [11; 13]. The emergence of ultra fast fashion represents an intensification of the fast fashion model. Digital platforms such as Shein and Temu rely on real-time data analysis and algorithm-based production strategies to rapidly respond to consumer demand [4; 15].

These companies continuously monitor online consumer behavior and introduce new products at an extremely fast pace. The constant availability of new products, combined with low prices and aggressive digital marketing strategies, encourages impulsive purchasing behavior and reinforces disposable consumption patterns [4]. In contrast to fast fashion, the slow fashion movement promotes a more responsible approach to fashion production and consumption. Slow fashion prioritizes product quality, durability, local production, and ethical labor practices [6]. This model is closely linked to the principles of the circular economy, which emphasize reuse, recycling, and the extension of product life cycles [2; 12]. By encouraging consumers to purchase fewer but higher-quality garments, slow fashion seeks to reduce the environmental impact of the fashion industry.

In Portugal, the slow fashion movement has gained increasing visibility, with local brands adopting sustainable production practices and emphasizing ethical and responsible fashion consumption [1; 5]. Despite growing environmental awareness, many consumers continue to prioritize price, convenience, and trend accessibility when purchasing fashion products [3]. This discrepancy between pro-sustainability attitudes and actual purchasing behavior is often referred to as the attitude-behavior gap, which represents a major challenge for sustainable fashion consumption [3].

This gap is caused by low environmental awareness, the high cost of sustainable goods, and the availability of cheap fast fashion [16]. As a result, sustainable fashion brands face significant challenges when competing with fast fashion companies that operate on high-volume, low-cost business models [10]. The analysis highlights the structural tensions between fast fashion and slow fashion models. Fast fashion focuses primarily on operational efficiency, rapid product turnover, and high sales volume, whereas slow fashion emphasizes product quality, ethical production practices, and long-term sustainability [11].

From a strategic perspective, these differences can be understood through frameworks such as the Business Model Canvas, which highlights variations in value propositions, customer relationships, revenue structures, and supply chain organization [1]. The sustainability challenges of the fashion industry can also be examined through the Triple Bottom Line framework, which integrates environmental, social, and economic dimensions. Environmentally, the sector faces significant challenges related to resource consumption and waste generation [9]. Socially, labor conditions

in global supply chains remain a major concern [6]. Economically, sustainable fashion brands must balance responsible practices with financial viability and competitiveness [10].

Furthermore, the effectiveness of sustainability initiatives often depends on consumer perceptions and brand communication strategies. Transparent communication, supply chain traceability, and authentic storytelling can help build consumer trust and strengthen the credibility of sustainable fashion brands [12]. However, misleading sustainability claims, often referred to as greenwashing, pose a significant risk to brand reputation. Consumers are increasingly skeptical of sustainability messaging, making authenticity and transparency essential elements of effective sustainability communication [16]. The fashion industry is currently facing a critical sustainability challenge driven by the environmental and social consequences of fast fashion production models [13]. While fast fashion continues to dominate global markets, alternative approaches such as slow fashion offer more sustainable pathways for the future of the industry [2].

However, the transition toward sustainable fashion systems requires coordinated efforts from multiple stakeholders, including brands, policymakers, and consumers. Sustainable innovation, transparent communication strategies, and increased consumer awareness will be essential in promoting more responsible consumption patterns [11]. Ultimately, achieving sustainability in fashion will depend on the ability of brands to integrate environmental, social, and economic considerations into their business models while simultaneously fostering stronger relationships with increasingly conscious consumers.

### References:

1. Almeida T., Ferreira M. Modelos híbridos de gestão sustentável na moda portuguesa. *Revista Portuguesa de Gestão e Sustentabilidade*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 22-37.
2. Bocken N. M. P., Short S. W. Circular clothing design and business models Three pathways to circular fashion. *Resources, Conservation & Recycling*. 2023. Vol. 194. Article 106122.
3. Brooks A., Pauliny K. How can consumers behave sustainably in the fashion industry A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 420. Article 141159.
4. Brydges T., Hanlon M. Algorithmic consumption and the rise of ultra fast fashion The case of SHEIN. *Journal of Consumer Culture*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 15-35.
5. Cardoso L., Silva M., Amaral P. Moda ética em Portugal Desafios e tendências. *Revista de Negócios Internacionais*. 2021. Vol. 15. No. 2. P. 45-59.

6. Cucchiella F., Gastaldi M., Rosa P. Achieving sustainability and circular economy in the luxury fashion supply chain. *Business Strategy and the Environment*. 2025. Vol. 34. No. 2. P. 477-492.
7. Cunha M. Z. B. A. N. Contextos hábitos e motivações dos consumidores portugueses de produtos de moda e vestuário. Doctoral dissertation. Universidade Fernando Pessoa. 2014.
8. Cunha M. N., Krupskiy O. P. When the sensory world is set aside! The new fantastic world of luxury. *Economics: Time Realities*. 2023. Vol. 70, No. 6. P. 44-53.
9. Ellen MacArthur Foundation. A new textiles economy Redesigning fashion's future. Ellen MacArthur Foundation. 2023.
10. Ferreira J., Lopes A. Internal competitiveness and market leadership in the adoption of sustainable practices Evidências da indústria têxtil portuguesa. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. Article 133148.
11. Gimenez C., Tachizawa E. Sustainable fashion circularity and consumer behavior A systematic literature review. *Clothing and Textiles Research Journal*. 2023. Vol. 41. No. 2. P. 123-139.
12. González R., Martínez V. Economia circular e moda Práticas emergentes e comunicação sustentável. *Journal of Sustainable Business*. 2024. Vol. 7. No. 1. P. 65-81.
13. Gupta S., Gentry J. Fast fashion consumption and its environmental impact. *Journal of Fashion Technology & Management*. 2024. Vol. 8. No. 1. P. 1-20.
14. Nature Sustainability Editorial Board. A waste free future for fashion. *Nature Sustainability*. 2025. Vol. 8. No. 4. P. 221-222.
15. Rodrigues M., Lima R. Inteligência artificial e personalização no ultra fast fashion O caso da Temu. *Revista Digital de Marketing e Consumo*. 2024. Vol. 18. No. 1. P. 31-46.
16. Silva R., Duarte A. Sustentabilidade consumo e desinformação Percepções do consumidor português. *Estudos de Marketing Aplicado*. 2024. Vol. 25. No. 1. P. 55-72.
17. Valeri M., Asthana S. Fashion industry and tourism strategy Transforming destinations and shaping experiences. Emerald Publishing. 2025.

**Stasiuk Yu.<sup>1</sup>, Dzhusov P.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

<sup>2</sup>*IN-TECH GmbH (Germany)*

## **ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SHAPING A NEW MODEL OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

The rapid development and widespread adoption of artificial intelligence (AI) technologies determine the high relevance of studying their role in shaping a new model of organizational management. In the context of digital transformation, globalization, and increasing environmental uncertainty, traditional management approaches are becoming less effective, necessitating the transition to more flexible, adaptive, and data-driven systems. AI is no longer perceived merely as a technological tool but rather as a strategic factor that fundamentally transforms organizational processes, decision-making mechanisms, and leadership models [1, 9].

Artificial intelligence significantly enhances the quality and speed of managerial decision-making through advanced data analytics and real-time processing capabilities. AI systems are able to analyze vast volumes of structured and unstructured data, identify hidden patterns, and generate predictive insights that support strategic planning, risk management, and optimal allocation of resources [3]. The implementation of AI-driven management control systems contributes to increased organizational agility and operational efficiency, enabling companies to anticipate changes in the external environment and respond proactively [5].

At the same time, AI is reshaping organizational structures by reducing the need for rigid hierarchical systems and fostering more decentralized, flexible, and network-based forms of management. The emergence of AI-supported organizational models, including decentralized autonomous organizations (DAOs), demonstrates a shift toward algorithmically mediated coordination and collective decision-making [7]. This transformation promotes more efficient information flows and empowers teams through access to data-driven insights.

The role of leadership is also undergoing significant transformation. AI automates routine managerial tasks, allowing leaders to focus on strategic, innovative, and human-centric functions such as fostering creativity, managing change, and developing organizational culture [4]. Digital leadership increasingly relies on AI-driven analytics to enhance productivity and support evidence-based decision-making processes. Moreover, AI contributes to leadership development by enabling personalized learning trajectories and identifying competency gaps among managers at different organizational levels.

Despite its significant advantages, the integration of AI into organizational management is associated with a range of challenges. Ethical issues, such as algorithmic bias, lack of transparency, and accountability gaps, pose serious risks to organizations and require the development of comprehensive governance frameworks [8]. Responsible AI governance involves multi-level regulatory and organizational mechanisms aimed at ensuring ethical implementation, minimizing risks, and enhancing overall corporate performance [6]. In addition to ethical concerns, AI has notable psychological and social implications. Its rapid implementation affects employee well-being, job satisfaction, and engagement, highlighting the importance of understanding human-AI collaboration

dynamics and their impact on organizational culture [2]. The concept of “meaningful human control” remains crucial, ensuring that human expertise retains oversight over AI-supported processes.

The successful implementation of AI requires effective change management strategies that address technological, organizational, and human factors simultaneously. Organizations must adopt a socio-technical approach and foster a dual-growth mindset that supports adaptability, continuous learning, and resilience in the face of rapid technological change. Furthermore, AI enhances knowledge management systems by improving knowledge sharing and decision-making processes, although it also introduces new ethical challenges related to data governance and interpretation.

In conclusion, artificial intelligence acts as a powerful catalyst for the transformation of organizational management, shifting it from reactive to predictive and adaptive models. It enables the transition from rigid hierarchical structures to flexible, network-based systems and supports the development of algorithmically augmented leadership. However, to fully realize the potential of AI, organizations must integrate technological advancements with robust ethical frameworks, adaptive leadership practices, and effective change management strategies.

### **References:**

1. Budianto S., Rahadian D., Yunita I. The Emerging Landscape of AI-Powered Leadership: Transforming Roles and Organizations. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 2025. Vol. 5. No. 2. e04139. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe04139>.
2. Cristofaro M., Giardino P. L. Waves of Progress: The Cyclical History of Artificial Intelligence in Management and Organizations. *Academy of Management Proceedings*. 2025. Vol. 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.12990abstract>.
3. Kuznietsova O. Implementation of Artificial Intelligence in Management: Current Trends, Challenges and Prospects. *Sj-Economics Scientific Journal*. 2024. Vol. 54(3). P. 42-51. <https://doi.org/10.58246/sj-economics.v54i3.669>.
4. Oancea M., Saftiuc B., Vargas V. M., Ion C. R. Artificial Intelligence and the Future of Leadership: Navigating Challenges and Opportunities in Enterprises. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2025. Vol. 19(1). P. 2703-2711.
5. Rhali N., Said Y., Joukhane Z. A comparative analysis between AI and traditional methods in management control. *International Journal of Research in Economics and Finance*. 2025. Vol. 2(5). P. 21-29. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i5.109>.
6. Sayan M. M., Bueechl J. Embedding AI Governance in Organizations: A Multi-Level Approach to Responsible AI Use. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 270. P. 4144-4154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.09.539>.
7. Srikanth R., Noorjahan S., Mahalakshmi P., Vadivelu S., Venkatesh M., Kalaiarasan C. The Design of Future Corporate Hierarchies: Re- Thinking Management Structures Through

- Artificial Intelligence. 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE). 2024. P. 1104-1108. <https://doi.org/10.1109/icacite60783.2024.10616404>.
8. Štrukelj T., Dankova P. Ethical Leadership and Management of Small- and Medium-Sized Enterprises: The Role of AI in Decision Making. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(7). P. 274. <https://doi.org/10.3390/admsci15070274>.
  9. Vorobiova V. V., Krupskiy O. P., Stasiuk Y. M. The role of digital technologies in modern trade: A study of global trends and prospects for Ukraine. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2023. Vol. 24(2). P. 44-55. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5>.

**Stasiuk Yu.<sup>1</sup>, Neznaiko S.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

<sup>2</sup>*Mittweida University of Applied Sciences (Germany)*

## **ORGANIZATION'S DIGITAL CULTURE AS A FACTOR IN SUCCESSFUL BUSINESS TRANSFORMATION**

Digital transformation (DT) has become a key direction of modern organizational development; however, its success depends not only on the implementation of advanced technologies but also on profound changes in organizational culture. Digital culture encompasses a system of values, norms, beliefs, and behavioral patterns that shape how employees perceive and utilize digital technologies. It acts both as a prerequisite for and an outcome of digital transformation, determining the organization's ability to adapt to change and integrate innovation into its activities [1-2].

A well-developed digital culture ensures the effective integration of technologies into business processes, business models, and organizational structures. Organizations with a strong digital culture demonstrate superior transformation outcomes, including improved operational efficiency, increased revenue from digital products and services, and enhanced customer experience. In contrast, conservative, fragmented, or purely technocentric cultures often hinder the achievement of digital transformation goals, even when significant investments in technology are made [3]. Key characteristics of an effective digital organizational culture include a shift from risk aversion to experimentation, the elimination of organizational silos, the development of a customer-centric approach, and leadership that models digital behaviors. An essential element is the creation of psychological safety, which enables employees to share ideas openly, learn from failures, and continuously improve organizational processes [3].

Research highlights that organizational culture is a critical factor in enabling data-driven transformation and unlocking value from data. The integration of social systems with rapidly evolving digital technologies requires significant cultural change, as the misalignment between culture and technological advancement can limit the effectiveness of digital innovations [4]. At the same time, previous studies emphasize the broader role of organizational culture in shaping professional environments, communication practices, and behavioral norms within organizations [8, 9], as well as the importance of understanding nature and types of organizational culture for effective implementation in practice [10].

Digital leadership plays a pivotal role in shaping and sustaining digital culture. Leaders with digital competencies can foster innovation, enhance organizational agility, and support a culture of continuous learning. Empirical evidence shows that transformational leadership positively influences digital transformation outcomes, especially when supported by a coherent digital strategy and adaptive culture [5].

Digital culture is also closely linked to the development of digital capabilities and innovation, which together contribute to organizational resilience and competitive advantage. The rapid advancement of technologies such as artificial intelligence, machine learning, and cloud computing intensifies the need for a culture that supports employee adaptability and readiness for new business models and operational practices.

At the same time, the formation of digital culture is influenced by both enabling and constraining factors. Managerial perceptions, organizational practices, and existing cultural patterns can either facilitate or hinder transformation processes. For example, speculative or short-term oriented mindsets may reduce innovation capacity and limit the effectiveness of digital initiatives [6]. The COVID-19 pandemic has accelerated the need for digital transformation and highlighted the critical importance of digital culture in ensuring business continuity. It has reinforced the understanding that digital transformation is fundamentally a cultural transformation rather than solely a technological shift. Thus, successful digital transformation requires a deliberate focus on developing digital culture as a strategic priority. It involves building competencies, reshaping behavioral patterns, and fostering openness to change at all organizational levels. Organizational readiness for change, including collective commitment and efficacy, becomes a decisive factor in determining the success of transformation initiatives.

Without addressing human and cultural dimensions, even substantial technological investments may fail to deliver the expected results [7].

**References:**

1. Alshammari K. H., Alshallaqi M., Al-Mamary Y. H. Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Human Systems Management*. 2023. Vol. 43. No. 4. P. 455-472.
2. Firican D. A. Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17(1). P. 791-799.
3. Lekkala K. K. Digital Transformation: The Strategic Integration of Technology in Modern Business. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 2025. P. 344-351. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-24443>.
4. Ghafoori A., Gupta M., Merhi M. I., Gupta S., Shore A. P. Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 271. 109205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>.
5. Çetinkaya B., Sürücü L. The Influence of Digital Culture and Digital Leadership on Innovative Work Behavior. *Studies in Media and Communication*. 2025. Vol. 13(3). P. 236. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i3.7709>.
6. Fajri Ubaydillah M., Faisal U., Firizqi F., Raj Baihaq A. A., Putra Karyana Y., Arinda R. M., Fauzy R., Arif Fadillah, R., & Junistian, F. Challenges of Business Practices in Digital Culture Transformation in the Era of the Covid 19 Pandemic. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2024. Vol. 4(4). P. 378-384. <https://doi.org/10.62225/2583049x.2024.4.4.3048>.
7. Likhit Verma. Cultural transformation: The key to successful digital transformation in large enterprises. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2025. Vol. 15(2). P. 2992-2999. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0883>.
8. Hromtseva D. K., Krupskiy O. P. Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *European Journal of Management Issues*. 2015. №. 5. P. 15-23. <https://dx.doi.org/10.15421/191517>.
9. Krupskiy O. P., Stasiuk Y. M. Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. №. 23. C. 134-144. <https://doi.org/10.15421/292321>.
10. Krupskiy O. P. Organizational culture: nature, types, peculiarities of implementation in Ukraine. *Economic Bulletin of the National Mining University scientific journal*. 2014. Vol. 45(45). P. 29-38. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141\\_029-038.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141_029-038.pdf).

**Абрамов Д. Ю., д-р екон. наук Мешко Н. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ КАНАЛІВ ЗБУТУ МАЙБУТНЬОГО НА  
ЗАСАДАХ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства змушені адаптувати канали збуту до швидких змін ринку. Традиційні моделі дистрибуції, орієнтовані на фізичні точки продажу та лінійні логістичні схеми, дедалі частіше виявляють обмежену ефективність через високу конкуренцію та зростання вимог споживачів до персоналізації та швидкості обслуговування [1; 2]. Пандемія COVID-19, геополітичні кризи та цифровізація бізнес-процесів підкреслили вразливість традиційних каналів збуту та потребу їх трансформації на основі інноваційних технологій [3]. Застосування штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для прогнозування попиту, оптимізації логістики, підвищення ефективності комунікацій із клієнтами та автоматизації прийняття рішень [4]. Водночас багато компаній досі не мають інтегрованої стратегії використання ШІ, а рішення приймаються на основі досвіду менеджерів, що обмежує конкурентоспроможність [5]. Актуальним завданням є розробка науково обґрунтованих підходів до менеджменту каналів збуту на засадах ШІ, що забезпечують гнучкість, адаптивність та прогнозовану ефективність.

Дослідження ринку показують, що канали збуту швидко змінюються під впливом цифрових технологій: зростає роль e-commerce, соціальних мереж та маркетплейсів із аналітичними інструментами для персоналізації пропозицій [6]. Аналіз даних споживачів за алгоритмами машинного навчання дозволяє створювати індивідуальні пропозиції та оптимізувати асортимент [7]. Досвід компаній Amazon та Alibaba демонструє ефективність використання ШІ для управління ланцюгами поставок та прогнозування попиту, адже застосування інтелектуальних систем зменшує витрати на логістику, прискорює оборот товарів та підвищує точність маркетингових стратегій [8]. Водночас впровадження ШІ супроводжується викликами, серед яких потреба у висококваліфікованих фахівцях, інтеграція даних, забезпечення кібербезпеки та дотримання етичних стандартів обробки персональних даних [9]. В Україні більшість підприємств обмежується базовою автоматизацією та CRM-системами, не використовуючи повний потенціал

інтелектуальної аналітики [10], що свідчить про значний резерв для підвищення ефективності каналів збуту за рахунок ШІ та інтегрованих цифрових рішень.

Інтеграція систем прогнозування попиту з алгоритмами машинного навчання дозволяє аналізувати історичні продажі, поведінку клієнтів та ринкові тренди, формуючи точні прогнози та адаптуючи виробництво під реальні потреби споживачів [11]. Автоматизація логістики та управління запасами оптимізує маршрути доставки, розподіл ресурсів та швидкість обслуговування клієнтів, що знижує витрати та підвищує задоволеність [12]. Персоналізація комунікацій через чат-боти, рекомендаційні системи та аналітику поведінки користувачів забезпечує індивідуальний підхід, збільшує конверсію та лояльність [13]. Інтегровані маркетплейси та платформи на базі ШІ, що об'єднують продаж, маркетинг та аналітику, дозволяють ефективніше контролювати процеси збуту та швидко реагувати на зміни ринку [14]. Впровадження ШІ потребує дотримання етичних стандартів, прозорості алгоритмів та кіберзахисту [15], а також розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій та аналітики [16].

Менеджмент розвитку каналів збуту майбутнього базується на комплексній інтеграції ШІ у всі етапи збутових процесів: від прогнозування та логістики до персоналізації комунікацій та побудови інтегрованих маркетплейсів. Застосування ШІ підвищує ефективність бізнес-процесів, скорочує витрати, адаптує компанії до швидких змін ринку та забезпечує індивідуальні пропозиції для клієнтів. Успіх трансформації залежить від підготовки персоналу, дотримання етичних стандартів і нормативних вимог щодо обробки даних, а впровадження інноваційних стратегій у канали збуту гарантує підприємствам конкурентну перевагу та стійкість на майбутніх ринках.

### **Список використаних джерел:**

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th edition. Pearson, 2022.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th edition. Pearson, 2023.
3. World Economic Forum. Global Technology Governance Report 2023. Geneva, 2023.
4. Marr B. Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems. Wiley, 2022.
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 2022.
6. Statista. E-commerce Worldwide – Market Data, Trends and Insights 2025. 2025.
7. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th edition. Pearson, 2023.

8. Alibaba Group. Annual Report 2024. Hangzhou, 2024.
9. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels, 2023.
10. Державна служба статистики України. Інформаційно-аналітичний звіт "Цифрова економіка України 2024". Київ, 2024.
11. Gartner. Predictive Analytics and Machine Learning Trends 2024. Stamford, 2024.
12. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 8th edition. Pearson, 2022.
13. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 2022, Vol. 25(1).
14. McKinsey & Company. AI in Sales and Marketing: Global Survey 2024. New York, 2024.
15. Jobin A., Ienca M., Vayena E. The Global Landscape of AI Ethics Guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 2022.
16. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 2022.

**Герховський А. І., канд. екон. наук Приварникова І. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та активізації інтеграційних процесів України до європейського економічного простору проблема ефективного управління крос-культурними конфліктами набуває особливої актуальності. Це обумовлено зростанням кількості міжнародних проєктів, мультикультурних команд та необхідністю адаптації управлінських практик до різних культурних середовищ. Ефективні комунікаційні процеси є одним з ключових факторів успіху в бізнесі та забезпечують досягнення узгодженості між учасниками взаємодії [5]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що цифровізація бізнес-процесів посилює складність міжкультурної взаємодії, оскільки трансформація, у тому числі цифрова, вимагає узгодженості дій між різними учасниками та високого рівня інтеграції процесів [4], потребує врахування крос-культурних відмінностей, оскільки багатонаціональний характер персоналу та ринків обумовлює необхідність адаптивного корпоративного менеджменту [6]. Тому дослідження особливостей менеджменту крос-культурних конфліктів є своєчасним і необхідним.

Досвід дослідженої компанії ТОВ «СІЛОДЖИК ГРУП» свідчить, що переорієнтація на високотехнологічні ринки ЄС та Східної Європи дозволила

збільшити частку зовнішньоекономічної діяльності у загальному доході з 1% у 2022 році до 7% у 2025 році. Проте виявлено, що ефективне масштабування бізнесу компанії ускладнюється соціокультурними бар'єрами, які призводять до затримок реалізації проєктів у середньому на 10-14 днів, що генерує прямі фінансові втрати. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях [1-6], ефективні комунікаційні процеси є фундаментальною основою функціонування підприємства, оскільки саме вони пов'язують усі основні елементи підприємства у єдине ціле та сприяють досягненню узгодженості. Це особливо актуально для міжнародного бізнесу, де комунікація ускладнюється культурними відмінностями.

Для глибокого розуміння природи зазначених проблем у компанії було застосовано комплексний підхід, що поєднує параметричну модель культурних вимірів Г. Хофстеде, типологію Ф. Тромпенаарса та концепцію контекстуальності Е. Холла. Порівняльний крос-культурний аналіз ключових партнерів ТОВ «СІЛЮДЖИК ГРУП» виявив критичні ментальні розбіжності між діяльністю компанії у Іспанії та у Молдові. Найбільший розрив спостерігається за індексом «Дистанція влади» (PDI): 90 балів у Молдові проти 57 в Іспанії, а також за рівнем «Індивідуалізм» (IDV): 27 проти 51 відповідно.

Практична діагностика дозволила класифікувати крос-культурні конфлікти компанії на три основні групи.

Перша група – комунікаційні конфлікти (40% випадків), зумовлені різними культурними моделями сприйняття часу, ризику та організації діяльності. Показовим є кейс під час пусконаладжувальних робіт в Іспанії: українські інженери, звиклі до монохронного часу та мінімізації ризиків, вимагали повної зупинки виробничої лінії для налаштування обладнання. Натомість іспанська команда, діючи в поліхромній парадигмі, намагалася коригувати параметри паралельно, що призвело до аварійної зупинки виробництва.

Друга група – процедурні конфлікти (30% випадків), які базуються на розбіжностях у трактуванні поняття «завершеність етапу». Це свідчить про різні інституційні та культурні підходи до контрактних зобов'язань та бізнес-етики.

Третя група – статусні конфлікти (20% випадків), що виникають через різний рівень дистанції влади. У культурах з високим PDI критика з боку молодшого співробітника може сприйматися як порушення соціальної ієрархії, що трансформується у прихований опір.

Наслідком зазначених бар'єрів є диспропорція клієнтського досвіду: висока оцінка технічної якості (CSAT 92%) поєднується з низьким рівнем задоволеності комунікацією (CSAT 68%). Це підтверджує, що саме комунікаційний компонент є критичним фактором ефективності міжнародної діяльності. Головною причиною цього є низький рівень культурної адаптивності: 85% технічного персоналу не проходили навчання з міжкультурних комунікацій, а в управлінській системі відсутні профілі «культурного портрета замовника».

Для оптимізації міжнародної діяльності пропонується впровадити багаторівневу систему превентивного крос-культурного менеджменту. На стратегічному рівні необхідна розробка «Кодексу міжнародної комунікації», що закріпить принцип адаптації стилів управління. На інструментальному рівні доцільно інтегрувати цифрові рішення (AI-аналітику, sentiment analysis), що відповідає сучасним трендам цифровізації управління міжнародними компаніями [4]. Окрім цього, критично важливою є організація навчання персоналу підприємства з розвитку культурного інтелекту, з впровадження KPI-метрик та з формування системи моніторингу крос-культурних ризиків.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії мінімізувати комунікаційні бар'єри, уникати крос-культурних конфліктів у її міжнародній співпраці з іноземними партнерами, зменшити фінансові втрати на етапах здачі проєктів та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
2. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. *Національно-культурні відмінності контексти глобального бізнесу / пер. з англ.* Київ: Знання, 2015. 315 с.
3. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p.
4. Lee, K., Song, Y., Park, M., Yoon, B. Development of Digital Transformation Maturity Assessment Model for Collaborative Factory Involving Multiple Companies. *Sustainability*. 2024. № 16(18) 8087. <https://doi.org/10.3390/su16188087>.
5. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-6>.
6. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. №. 190. С. 416-424.

**Громцев К. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ**

Сучасна трансформація системи охорони здоров'я (ОЗ) в Україні супроводжується глибокими управлінськими та інституційними змінами, що безпосередньо впливають на організаційні практики медичних закладів (МЗ). У цих умовах особливого значення набуває організаційна культура (ОК), яка визначає цінності, поведінкові норми та принципи взаємодії між персоналом, керівництвом і пацієнтами. ОК виступає важливим елементом стратегічного управління МЗ, оскільки саме вона формує основу довіри, професійної відповідальності та ефективної комунікації у процесі надання медичних послуг. Проблематика ОК МЗ активно досліджується у сучасній науковій літературі [4; 8]. Під культурою організації будемо розуміти «певний набір цінностей і норм, які є загальними для окремих осіб і груп в організації, а також спосіб, в який вони взаємодіють між собою та із зацікавленими сторонами поза межами компанії» [6, с. 36]. У сфері ОЗ ОК має особливу специфіку, оскільки вона поєднує етичні стандарти медичної діяльності, вимоги професійної відповідальності та орієнтацію на потреби пацієнтів [7]. Суттєвим чинником трансформації ОК МЗ в Україні є медична реформа, спрямована на підвищення ефективності функціонування системи ОЗ та формування конкурентного середовища на ринку медичних послуг. У межах цієї реформи відбувається зміна механізмів фінансування медичних установ. Такі зміни змушують шукати нові управлінські підходи та стимулюють МЗ до підвищення якості послуг і розвитку ефективних комунікацій із пацієнтами. ОК закладів ОЗ формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать професійна компетентність медичного персоналу, система мотивації, стиль управління та рівень внутрішньої комунікації. Водночас значний вплив здійснюють зовнішні фактори, серед яких особливе місце займають державна політика у сфері ОЗ, технологічний розвиток та зміни у структурі попиту на медичні послуги. Саме взаємодія цих факторів визначає характер трансформації ОК МЗ у сучасних умовах [2].

Емпіричні дослідження ОК МЗ свідчать про наявність певних суперечностей у сприйнятті її ключових елементів різними групами стейкхолдерів [1; 4; 8]. Зокрема, медичний персонал значну увагу приділяє питанням професійного розвитку, системи мотивації та підтримки з боку керівництва. Водночас пацієнти акцентують увагу на якості обслуговування, рівні комфорту та інноваційності медичних послуг. Така різниця у пріоритетах створює додаткові управлінські виклики для менеджменту медичних закладів, що потребує формування більш збалансованої організаційної культури [1].

Важливим напрямом модернізації ОК МЗ є розвиток сучасних комунікаційних практик. У сучасному інформаційному середовищі ефективна комунікація з пацієнтами стає одним із ключових чинників формування довіри та позитивного іміджу медичної установи. Використання цифрових технологій, зокрема онлайн-консультацій, електронних сервісів та соціальних мереж, сприяє підвищенню прозорості діяльності МЗ та розширенню можливостей взаємодії з громадськістю [3; 7]. Не менш важливим аспектом розвитку ОК є формування позитивного корпоративного іміджу МЗ. Імідж організації розглядається як комплексне уявлення про її діяльність, яке формується у суспільній свідомості та впливає на рівень довіри пацієнтів і партнерів [5]. Саме тому сучасні МЗ активно використовують інструменти PR-комунікацій, брендингу та стратегічного маркетингу для зміцнення власної репутації та підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Отже, трансформація ОК закладів ОЗ є складним багатофакторним процесом, який відбувається під впливом структурних реформ, технологічних змін та соціальних очікувань щодо якості медичних послуг. Ефективне управління ОК передбачає формування сучасних управлінських підходів, розвиток професійних компетентностей персоналу, використання цифрових комунікацій та посилення взаємодії з пацієнтами. Саме комплексна модернізація ОК створює передумови для підвищення ефективності діяльності МЗ та зміцнення довіри суспільства до системи ОЗ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Адамик В., Дишкант Ю. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 140-146.
2. Гевко В.Л. Формування організаційної культури підприємств мережевих структур: теоретична площина та практичний вимір: моногр. Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 361 с.

3. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1 (49). С. 87-95.
4. Almutairi R. L. et al. Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. *Journal of Public Health in Africa*. 2022. Vol. 13. № 2. P. 5. <https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415>.
5. Elbeik M. A. The Measurement of Hospital Image. *Health Marketing Quarterly*. 1987. Vol. 4. № 2. P. 21-33. [https://doi.org/10.1300/j026v04n02\\_03](https://doi.org/10.1300/j026v04n02_03).
6. Krupskiy O. P. Organizational culture: nature, types, peculiarities of implementation in Ukraine. *Economic Bulletin of the National Mining University scientific journal*. 2014. Vol. 45. P. 29-38.
7. Mannion R., Davies H. Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ*. 2018. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>.
8. Raffi M. R., Hanif S. A. M., Bin Daud F. Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review. *BMC Health Services Research*. 2025. Vol. 25. № 1. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>.

**Гук О. О., д-р екон. наук Джусов О. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ СКЛАДСЬКОЇ ТЕХНІКИ  
В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням геополітичної напруженості та значним впливом воєнних ризиків, особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління фінансово-економічною діяльністю підприємств. Воєнні дії, порушення традиційних логістичних ланцюгів постачання, нестабільність валютних курсів, зниження інвестиційної активності та трансформація споживчого попиту створюють нові виклики для суб'єктів господарювання [3; 4]. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої управлінські підходи до нових економічних реалій, що зумовлює необхідність використання адаптивних моделей управління, здатних забезпечити гнучкість управлінських рішень та стабільність функціонування бізнесу.

Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств-імпортерів складської техніки, діяльність яких безпосередньо пов'язана з міжнародною торгівлею, валютними операціями, логістикою та динамікою розвитку внутрішнього ринку складської інфраструктури. Порушення міжнародних транспортних

маршрутів, зростання витрат на логістику, збільшення строків поставок обладнання та коливання валютних курсів істотно впливають на фінансово-економічні показники таких підприємств. У зв'язку з цим важливим стає формування ефективних механізмів управління фінансовими потоками, оптимізація структури витрат та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю підприємств є використання адаптивно-прогностичних моделей управління фінансами, які базуються на поєднанні методів фінансового аналізу, прогнозування економічних показників та оцінювання ризиків, що дозволяє підприємствам оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища [5].

В умовах воєнної економіки підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до фінансового управління та формування нових адаптивних фінансових моделей. Такі моделі передбачають диверсифікацію джерел постачання продукції, оптимізацію структури витрат, використання альтернативних логістичних маршрутів та посилення контролю за фінансовими потоками підприємства. Їх застосування дає можливість зменшити вплив кризових факторів, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність функціонування бізнесу навіть у складних економічних умовах [2].

Важливим компонентом адаптивного управління фінансово-економічною діяльністю підприємств є використання сучасних інструментів стратегічного планування та прогнозування. Підприємства застосовують методи сценарного планування, фінансового моделювання та аналізу ризиків, що дозволяє формувати альтернативні сценарії розвитку подій і своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від змін економічної ситуації. Використання адаптивних бізнес-стратегій є важливим інструментом забезпечення економічної стабільності підприємств у періоди глобальних економічних трансформацій [3].

Підвищенню ефективності фінансово-економічного управління сприяє також використання цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем. Цифровізація економічних процесів створює нові можливості для оптимізації фінансових і управлінських рішень, підвищення точності фінансового

прогнозування та ефективного контролю за фінансовими потоками підприємства. Водночас розвиток цифрової економіки супроводжується структурними змінами на міжнародному ринку капіталу, що потребує адаптації управлінських стратегій підприємств до нових економічних умов [2].

Впровадження адаптивних моделей управління фінансово-економічною діяльністю підприємств-імпортерів складської техніки є важливою умовою забезпечення їх стабільного функціонування в умовах воєнних ризиків. Використання адаптивно-прогностичних моделей фінансового управління, оптимізація витрат, диверсифікація логістичних каналів постачання та застосування сучасних стратегічних інструментів дозволяють підвищити фінансову стійкість підприємств і забезпечити їх конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Апальков С., Бененсон О., Булатова О., Волкова Н. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку. Дніпро: ДНУ, 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366094501\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori\\_rozvitku\\_Monografia](https://www.researchgate.net/publication/366094501_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori_rozvitku_Monografia).
2. Джусов О. А. Альпаков С. С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. URL: <https://www.researchgate.net/publication/322644079>.
3. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2024. 424 с.
4. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
5. Русин-Гриник Р., Федорчак О., Князь С. Адаптивно-прогностична модель управління фінансами підприємств в умовах динамічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-20>.
6. Химич І., Крупка А., Владимир О., Різник Н. Діяльність бізнесу в умовах війни: адаптивна фінансова модель. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2026. № 1(5). С. 42-54. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260501.05>.

**Гук О. О., д-р екон. наук Мешко Н. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Цифрові інновації виступають ключовим чинником трансформації сучасного менеджменту, визначаючи напрями його розвитку та еволюції в умовах динамічного бізнес-середовища [11]. Впровадження цифрових технологій зумовлює зміни не лише у технологічних процесах, але й у бізнес-моделях, організаційних структурах та підходах до управління інноваціями, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємств [4]. Інтеграція таких технологій, як хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей та аналітика великих даних, сприяє переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких, адаптивних і орієнтованих на дані систем [3].

Одним із ключових напрямів впливу цифрових інновацій є підвищення ефективності управлінських процесів та якості прийняття управлінських рішень. Інформаційні технології виступають важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів, удосконалення внутрішніх комунікацій і підвищення результативності діяльності підприємств [1]. Цифрова трансформація забезпечує ефективний розподіл ресурсів, сприяє організаційним змінам та зміцнює взаємодію з клієнтами, що позитивно впливає на результати діяльності підприємств [5]. Зокрема, застосування штучного інтелекту, Інтернету речей і аналітики даних дозволяє підвищити ефективність операційного управління та сприяє інноваційному розвитку підприємств [3]. Зокрема, Нова Пошта активно використовує аналітичні системи для прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів, що суттєво підвищує ефективність операційної діяльності [12]. Використання технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) та Інтернету речей (IoT) дозволяє автоматизувати рутинні операції та здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу. Компанії ДТЕК та Метінвест застосовують RPA для автоматизації фінансових операцій та IoT для контролю стану обладнання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність [2; 7].

Цифрові інновації також зумовлюють формування нових підходів до лідерства та управління. У сучасних умовах формується концепція цифрового

лідерства, яка передбачає трансформацію управлінських підходів і розвиток нових компетентностей керівників. Зростання темпів інновацій вимагає від лідерів швидкої адаптації та здатності ефективно управляти змінами, акцентуючи увагу не лише на професійних компетенціях, а й на довірі як основі управління. Дослідження свідчать, що цифрова трансформація суттєво впливає на формування нових лідерських якостей і управлінських навичок, особливо на рівні середнього менеджменту [10]. Найбільш ефективними є трансформаційні та партисипативні стилі управління, які сприяють впровадженню інновацій та розвитку організацій.

Значний вплив цифрові інновації мають і на стратегічне управління підприємствами. Вони створюють нові можливості для розвитку бізнесу, водночас формуючи низку викликів, пов'язаних із впровадженням нових технологій, управлінням даними та трансформацією організаційної культури [6]. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект, виступають важливим інструментом оновлення бізнес-моделей та підвищення ефективності діяльності підприємств [8]. Важливою складовою розвитку сучасного менеджменту є цифрова трансформація функціональних підсистем підприємства. Зокрема, управління персоналом, маркетинг, бухгалтерський облік та проєктний менеджмент зазнають суттєвих змін під впливом цифрових технологій [5]. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню комунікацій та оптимізації бізнес-процесів. Особливого значення цифрові інновації набувають у сфері управління клієнтським досвідом. Використання CRM-систем та аналітики поведінки клієнтів дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Наприклад, Monobank і Rozetka застосовують сучасні цифрові інструменти для аналізу клієнтських даних і побудови персоналізованої взаємодії з користувачами. Не менш важливим є вплив цифрових інновацій на управління персоналом. Сучасні HR-платформи дозволяють автоматизувати процеси підбору, оцінювання та розвитку працівників. Так, підприємство Ajax Systems впроваджує цифрові HR-системи для управління життєвим циклом співробітників, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами [9].

Разом із тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких особливе значення мають проблеми кібербезпеки, опір організаційним змінам та необхідність значних інвестицій у нові технології. Важливим аспектом є

також подолання «цифрової інертності» менеджерів, яка може стримувати впровадження інновацій і знижувати ефективність антикризового управління.

Таким чином, цифрові інновації виступають багатовимірним драйвером розвитку сучасного менеджменту, забезпечуючи трансформацію управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності підприємств та формування нових моделей управління. Їх вплив охоплює всі ключові функціональні сфери організації – від стратегічного управління до операційної діяльності, що зумовлює необхідність формування нових управлінських компетентностей і адаптації організацій до умов цифрової економіки.

### Список використаних джерел:

1. Апальков С., Бененсон О., Булатова О., Волкова Н. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку. Дніпро: ДНУ, 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366094501\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori\\_rozvitku\\_Monografia](https://www.researchgate.net/publication/366094501_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori_rozvitku_Monografia).
2. Впровадження та підтримання бізнесових застосунків. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/media-center/news/vprovadzheniya-biznesovikh-zastosunkiv/>.
3. Головачко В., Королович О., Гаврилець О. Сучасні трансформації обліку, менеджменту та маркетингу підприємства в контексті цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4>.
4. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2024. 424 с.
5. Мешко Н., Мамедова Д. Аутсорсинг діджитал-маркетингу як драйвер розвитку для малого та середнього бізнесу. *European Journal of Management Issues*,. 2024. Т. 32. № 4. С. 215-224. <https://doi.org/10.15421/192419>.
6. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
7. Технології роботизації процесів. Метінвест. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/1031>.
8. Black S., Samson D., Ellis A. Moving beyond 'proof points': Factors underpinning AI-enabled business model transformation. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. P. 102796. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102796>.
9. Engineer your career. Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/ua/ajax-next/>.
10. Henderikx M., Stoffers J. An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(2). P. 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>.
11. Krap A., Bataiev S., Bobro N., Kozub V., Hlevatska N. Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. Article 2024spe026. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe026>.
12. Nova Digital розробила RouteStripe – продукт для підвищення ефективності адресної доставки. Нова Пошта. 7.03.2025. URL: <https://novaposhta.ua/routestripe/>.

**Д-р екон. наук Джусов О. А., Господінов А. Е.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЇХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

Розвиток технологій в банківському секторі дозволяє спростити більшість процесів і зробити їх доступнішими. Так кожен банк окрім зелених ініціатив намагається вкладати свої кошти в розвиток можливих покращень своїх застосунків, що окрім зменшення витрат фірми дає значну конкурентну перевагу. Метою дослідження є визначити наскільки розвиток інноваційна діяльність банків формує конкурентну перевагу. Для досягнення поставленої мети були використані теоретичні (аналіз наукових та інтернет джерел) методи.

Інновації у банківському секторі кардинально змінюють те, як ми розпоряджаємося грошима, вкладаємо та формуємо валютні взаємини. Якщо раніше фінансові послуги асоціювалися з чергами, паперовою тяганиною та повільними процедурами, то нині ситуація кардинально інша: цифрові інструменти, експрес-перекази та розумні системи ставлять клієнта у фокус усієї роботи. Результатом такої кардинальної зміни є перехід на новий спосіб надання банківських послуг, а саме за допомогою використання мобільного банкінгу.

Сучасні клієнти не готові миритися з багатогодинними операціями чи складними процедурами. Вони вимагають швидкості, безпеки та індивідуального підходу. Саме тому банківські інновації стали запорукою виживання фінансових установ у світі, що дедалі більше орієнтується на цифрові технології та потреби користувачів [1].

Така трансформація призвела до появи чат-ботів, які стали заміною живої консультації з представниками банку, якщо мова йде про поширені питання. Такий підхід значно спрощує процес обробки вхідних запитів, через сортування розповсюджених питанням і формування повідомлень з відповідями на них. В сучасних реаліях дана функція стала не просто заготовленою базою з відповідями, а й цілковитим працівником, що може вирішити ширший спектр проблем. Це пов'язано з імплементацією технологій штучного інтелекту (ШІ). Нова тенденція, швидко охопила сферу банкінгу. Завдяки даній технології

банки можуть опрацьовувати значні масиви інформації. Так банківська установа може розвинути свого персонального помічника. Окрім допомоги, він може надавати корисні поради або ж рекомендації, які пов'язані з рахунками клієнта. Деякі банки надають своїм клієнтам доступ до інвестицій та фондових ринків. ШІ інтелект аналізує потреби і поведінку клієнтів, щоб надати фінансові рекомендації.

Інновацією без якої неможливо уявити сучасний банкінг є цифрова оплата. Клієнти можуть використовувати свої мобільні пристрої для проведення операцій, а також застосунки на кшталт Google Pay та Apple Pay для розрахунку в інтернеті. Більшість розважальних платформ надають свої послуги при оплаті їх підписок, що зручно можна автоматично оплатити в застосунку. Проте в сучасних умовах можна оплатити свої покупки використовуючи лише своє обличчя. Технологія FacePay дозволяє зберегти ваше обличчя для проведення покупок. І все це через розвиток технології FaceID, що також активно використовується банками. Клієнт зберігає параметри свого обличчя, як пароль до свого облікового запису. Такий метод значно спрощує вхід у застосунок банку. За статистикою проведеною сайтом «iProof», що була проведена на 1000 опитаних учасників з США, Велико Британії, Канади, Австралії, Іспанії та Італії 70% відсотків респондентів вже користуються цією технологією або бажають використовувати її. Дане дослідження було виконане в 2023 році, що враховуючи позитивну тенденцію може збільшити результати наведені вище. Респондентів приваблювала швидкість входу в застосунок і можливість оминати традиційне ведення паролів.

Проте дана технологія не є гарантією захисту. Face ID призначена для захисту від повсякденних випадків фізичного доступу, наприклад, коли хтось бере ваш телефон, колега поглядає на нього на столі або злодій намагається швидко розблокувати пристрій. Її роль обмежується контролем фізичного доступу до пристрою в цей конкретний момент. Ця функція не призначена для захисту від віддалених атак, захоплення облікових записів або ситуацій, коли ваші паролі вже стали відомими зловмисникам. Ці загрози виходять за межі біометричної аутентифікації на рівні пристрою [2].

Таку також намагаються вирішити за допомогою інноваційних винаходів. Наприклад використанням технології «blockchain». По суті, блокчейн – це

децентралізована система обліку, яка реєструє транзакції на численних комп'ютерах, завдяки чому жоден запис не може бути змінений без зміни всіх наступних блоків. Ця технологія має кілька важливих наслідків для банківського сектору – від грошових переказів і транскордонних платежів до розрахунків за цінними паперами та смарт-контрактів. Усуваючи посередників, блокчейн робить транзакції швидкими, безпечними, прозорими та економічними, що є особливо вигідним для міжнародних транскордонних операцій, які в іншому випадку є трудомісткими та дорогими [3].

Що підводить до основних вимог клієнтів, які і формують конкурентну перевагу банківських установ. Першочергово банки мають фокусуватися на комфорті споживача. Клієнт має отримати вказані послуги і навіть при виникненні проблеми вона має вирішитись на місці якнайшвидше. Користувач банківських рахунків може розпоряджатися своїми коштами в будь-якому місці з можливістю оплати різними способами. Кожен клієнт має почувати надійність за зберігання власних коштів. І останнє це емоційне залучення своїх користувачів. Це може проявлятися позицією банку, або ж у вигляді комунікації зі споживачами у соціальних мережах. Так людина матиме особливий зв'язок з установою в якій він зберігає кошти. Відповідно формуючи лояльну поведінку, що надає конкурентну перевагу над іншими установами.

Впровадження інноваційних рішень є невід'ємною частиною сучасного банкінгу. Без них важко казати про конкурентоспроможність банківської установи, оскільки вони формують правила на ринку. Інновації не лише спрощують доступ до фінансових послуг, але й формують новий рівень взаємодії між банком і клієнтом, орієнтований на швидкість, зручність та персоналізацію. У таких умовах саме здатність банків оперативно впроваджувати інноваційні рішення визначає їх позиції на ринку та рівень довіри з боку споживачів.

### Список використаних джерел:

1. Iorio A. Innovations in the banking sector: what to expect for the future. Andrea Iorio: Blog. 2024. URL: <https://andreaiorio.com/en/blog/innovations-in-the-banking-sector/>.
2. Is Face ID safe? Everything you need to know. ExpressVPN Blog. 2024. URL: <https://www.expressvpn.com/blog/is-face-id-safe/>.
3. Marr B. The Dawn of a New Era: 9 Finance Innovations Changing the Banking Industry. LinkedIn: Pulse. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/dawn-new-era-9-finance-innovations-changing-banking-industry-ovu8c/>.

4. Апальков С., Бененсон О., Булатова О. та ін. (2021). Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: Монографія. Дніпро: ДНУ, 426 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357767408\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori](https://www.researchgate.net/publication/357767408_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori).

**Дзюба Є. О., канд. екон. наук Приварникова І. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ КОМПАНІЙ**

В умовах прискорення глобалізаційних процесів, розвитку міжнародної кооперації та масштабування багатонаціональних міжнародних компаній крос-культурний менеджмент набуває характеру стратегічного управлінського інструменту. Його значущість зростає у контексті міжнародної співпраці, де ефективність взаємодії визначається здатністю враховувати культурні відмінності партнерів і команд. Крос-культурний менеджмент є міждисциплінарною галуззю, що поєднує підходи менеджменту, соціальної психології, культурної антропології та міжнародного бізнесу, і спрямований на координацію діяльності в умовах культурної різноманітності [1]. Як зазначає А. І. Капліна, здатність враховувати культурні відмінності є ключовою умовою ефективного управління у мультикультурних колективах [2]. Дослідники О. М. Орленко та К. М. Петкова підкреслюють дуальний характер крос-культурного менеджменту: він одночасно є джерелом управлінських викликів і важливим ресурсом підвищення інноваційності та адаптивності організації, підвищення якості її стратегічних рішень та когнітивних можливостей [1].

Розвиток міжнародної співпраці супроводжується низкою специфічних управлінських викликів, що зумовлені культурними відмінностями учасників. Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові виклики крос-культурного менеджменту у міжнародній співпраці компаній і виділити їх види:

- по-перше, – це комунікативні виклики, міжкультурна комунікація є критично важливою для ефективної міжнародної взаємодії. Відмінності у стилях спілкування (прямий/непрямий), ставленні до ієрархії, часу та невизначеності

впливають на якість ділових процесів [2]. І. Ю. Приварникова та Ю. М. Голей підкреслюють, що ефективність бізнес-комунікацій залежить від урахування культурних норм, моделей поведінки та бізнес-етикету партнерів, що визначає результативність міжнародної взаємодії [3]. І навіть за умови використання єдиної мови-посередника (зазвичай англійської), на думку А. І. Капліної [2], зміст повідомлень може суттєво викривлюватися під впливом культурних кодів;

- по-друге, – управлінські виклики цифрових команд – у глобалізованому середовищі зростає роль віртуальних команд. Їх ефективне управління потребує адаптації стилів лідерства, формування єдиних комунікаційних стандартів та побудови атмосфери психологічної безпеки в умовах асинхронної взаємодії [4];

- по-третє, – виклики глобальної міграції, зростання міжнародних міграційних потоків, формування виробничих колективів з мігрантів, залучення працівників із різних культур вимагає створення інклюзивного середовища, розробки адаптаційних програм та перегляду підходів до командування [5].

Зазначені виклики обумовлюють необхідність впровадження практичних інструментів крос-культурного менеджменту у багатонаціональних міжнародних компаніях, зокрема: адаптацію стилів лідерства до культурного профілю команди; впровадження систематичних крос-культурних тренінгів для персоналу; формування єдиних комунікаційних стандартів у міжнародних командах; використання цифрових платформ із чітко визначеними правилами взаємодії; розвиток інклюзивної HR-політики та створення мультикультурних команд. Ефективність реалізації цих підходів підтверджена дослідженнями. Так, наприклад, на думку О. Крупського, Ю. Стасюк та А. Кобченка, у міжнародних цифрових командах, що функціонують у сфері ІТ або e-sport, застосування стандартизованих комунікаційних протоколів та адаптивного лідерства дозволяє ефективно координувати діяльність учасників з різних культурних середовищ, забезпечуючи узгодженість дій навіть в умовах асинхронної взаємодії [2].

Поряд із викликами, культурна різноманітність є потужним ресурсом для розвитку міжнародного бізнесу. На думку дослідників О. М. Орленко та К. М. Петкова, мультикультурні організації демонструють вищий рівень креативності та інноваційності порівняно з гомогенними колективами [1]. Це пояснюється

тим, що стикнення різних культурних перспектив стимулює вироблення нестандартних рішень.

Проведене дослідження показало, що крос-культурний менеджмент є стратегічним інструментом управління, що визначає ефективність міжнародної діяльності компанії. Ігнорування культурного чинника призводить до зниження якості управлінських рішень та ускладнення співпраці. Культурна різноманітність повинна розглядатися не як бар'єр, а як джерело конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність інтеграції крос-культурної компетентності у стратегічне управління, HR-політику та корпоративну культуру компаній.

### **Список використаних джерел:**

1. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 117-127.
2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 190-198.
3. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-6>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі E-SPORT практик. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 3-12.
5. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an economic regulation*. 2024. № 1(103). С. 24-29.

**Зайцева М. О., д-р екон. наук Мешко Н. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ «FOOD & TECH» (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)**

Глобалізація та стрімка цифровізація економіки ставлять перед традиційними промисловими холдингами завдання переосмислити свої стратегічні пріоритети. Одним з найяскравіших прикладів таких трансформацій в Україні є досвід компанії ПрАТ МХП. Зміна формату роботи компанії від вертикально інтегрованого агрохолдингу до «Food & Tech» є її стратегічним рішенням, яке відповідає потребам цифрового суспільства, де споживач хоче не просто продукт, а готове

кулінарне рішення, якісне і зручне для використання, підкріплене високими стандартами якості та цифровим сервісом [2].

Причинами такої трансформації стали не тільки зовнішні ринкові чинники, а й внутрішня потреба компанії в підвищенні маржинальності продукту. Перехід до моделі Food & Tech став шляхом подолання обмежень сировинного маркетингу. У цифровому світі менеджмент компанії змінився від управління обсягами виробництва до керування клієнтським досвідом. Це вимагало впровадження нових підходів розробки продуктів і формування гнучких крос-функціональних команд, які об'єднують технологів, маркетологів і IT-фахівців для створення унікальних ціннісних пропозицій.

Трансформація МХП базується на зміні філософії управління ланцюгом постачання. Якщо раніше менеджмент фокусувався на ефективності вирощування та переробки то стратегія Food & Tech переносить акцент на кінцеву тарілку споживача. Ланцюг постачання починається не з поля, а з аналізу запитів сучасного цифрового суспільства. Менеджмент спрямовує зусилля на створення доданої вартості через глибоку переробку та кулінарну трансформацію сировини [1].

Інноваційні інструменти менеджменту в межах цієї стратегії включають:

1. R&D та кулінарні центри. Створення інноваційних лабораторій для розробки нових смаків та форматів страв. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до мінливих трендів споживання.

2. Розвиток власної ритейл-екосистеми. Замість повної залежності від торгових мереж, МХП розвиває власні формати: «М'ясомаркет», «Döner Маркет», «Їжа Свіжа». Це інноваційний підхід до дистрибуції, де цифрова аналітика дозволяє прогнозувати попит у кожній окремій точці.

3. Digital-інструменти управління. Впровадження систем SAP, використання штучного інтелекту для моніторингу здоров'я тварин та оптимізації логістичних маршрутів [4].

Особливої уваги заслуговує механізм функціонування Кулінарного центру МХП як інструменту інноваційного менеджменту. Тут реалізується концепція, де професійні шеф-кухарі співпрацюють з науковцями-технологами. Це дозволяє скоротити час виведення нового продукту на ринок та забезпечити стабільно високу якість у промислових масштабах. Розвиток франчайзингової мережі «М'ясомаркет» є ще одним прикладом того, як компанія переходить до

платформної моделі бізнесу, де вона надає партнерам не лише продукт, а й готову цифрову систему управління продажами, маркетингом тощо [4].

Трансформація бізнес-моделі вимагає нових компетенцій. Менеджмент майбутнього в МХП базується на системних інвестиціях у людський капітал. Соціальний блок стратегії в межах трансформації охоплює комплексні заходи з освіти та рескілінгу, що передбачають підтримку безперервного навчання працівників, стимулювання їхнього переходу на нові посади всередині компанії та активне залучення молоді з планом збільшити її частку у структурі робочої сили на 15% [6]. Це дозволяє формувати кадровий резерв, орієнтований на роботу з високотехнологічним сільгоспобладнанням та цифровими платформами.

Ще одним важливим фактором успіху менеджменту МХП стала зміна корпоративної культури. Впровадження інновацій неможливе без стимулювання внутрішнього підприємництва. Співробітники на різних рівнях заохочуються до пропозицій щодо оптимізації процесів та створення нових сервісів. Це формує середовище, де цифрова трансформація сприймається не як зовнішній тиск, а як інструмент полегшення щоденної роботи та підвищення особистої ефективності.

Стратегія Food & Tech дозволяє МХП успішно конкурувати на європейському та світових ринках. Інноваційна модель управління включає адаптацію продуктової лінійки під локальні культурні особливості різних країн за допомогою гнучких виробничих ліній. Компанія використовує модель, яка фокусується на маркетингу та дистрибуції готових рішень, що мінімізує капітальні витрати та прискорює експансію.

Трансформація МХП у Food & Tech компанію є прикладом переходу від традиційної індустріальної моделі до сучасної цифрової екосистеми. Використання інноваційних інструментів менеджменту – таких як кулінарні R&D-центри, Data-driven аналітика та системи рескілінгу персоналу – дозволяє компанії створювати високу додану вартість та швидко реагувати на виклики цифрового суспільства. Такий підхід робить бізнес-модель стійкою до ринкових коливань та закладає фундамент для довгострокового лідерства у глобальному продовольчому секторі.

**Список використаних джерел:**

1. Ткаченко Л. Якість & менеджмент у FoodTech: досвід від МХП у рамках «Днів кар'єри». Національний університет біоресурсів і природокористування України: офіційний сайт. URL: <https://nubip.edu.ua/node/145892>.
2. Шведа Н., Краузе О.. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. № 1(28). С. 86-94.
3. Стратегія сталого розвитку МХП: презентація / ПрАТ «МХП». 2024. 25 с.
4. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
5. МХП Вакансії. Офіційний сайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/>.
6. Integrated annual report and accounts. 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/9585dc89caeec.pdf>.

**Каравасв Д. Д., канд. екон. наук Кучеренко С. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖЕР МАЙБУТЬОГО:  
ІНСТРУМЕНТАРІЙ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює вимоги до сучасного менеджера. Якщо ще десятиліття тому достатньо було володіти базовими офісними програмами, то сьогодні ефективне управління неможливе без широкого спектру цифрових інструментів: від систем управління проектами до ШІ-асистентів. Для України ця трансформація набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, масового переходу на дистанційну роботу та необхідності швидкої адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Метою роботи є дослідження сучасного цифрового інструментарію менеджера, визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління в цифровому середовищі, та виявлення специфічних викликів впровадження цифрових інструментів в українських реаліях.

Цифровізація управління пройшла кілька етапів трансформації: від автоматизації документообігу у 1990-х до впровадження ERP-систем у 2000-х, хмарних технологій у 2010-х і, нарешті, генеративного штучного інтелекту у 2020-х. Кожен етап принципово змінював не лише інструменти, а й саму логіку управлінської праці: якщо раніше менеджер був передусім координатором і контролером, то сьогодні його роль зміщується у бік стратегічного мислення, інтерпретації даних та управління людино-машинною взаємодією [2]. При цьому

дослідники цифрової економіки наголошують, що така трансформація управління є невід'ємною складовою загальної зміни економічних відносин у суспільстві [7]. Показово, що за даними WEF 2025 року професія менеджера входить до п'ятірки спеціальностей, що зазнають найшвидшої трансформації під впливом цифрових технологій [3].

Цифровий інструментарій сучасного менеджера можна структурувати за трьома функціональними блоками. Перший – управління проєктами та командою: спеціалізовані платформи для планування задач і координації розподілених команд дозволяють відстежувати прогрес у режимі реального часу та підвищують прозорість робочих процесів. За даними Atlassian, компанії, що використовують Agile-інструменти, на 37% швидше виконують проєкти порівняно з традиційними підходами [4]. Другий – комунікація та співпраця: хмарні платформи для корпоративного спілкування та відеоконференцій стали стандартом дистанційного менеджменту; станом на 2025 рік в Україні налічується понад 56 млн активних мобільних підключень, що свідчить про масову готовність інфраструктури до цифрової взаємодії [5]. Третій – аналітика та ШІ-асистенти: інструменти бізнес-аналітики та генеративного штучного інтелекту автоматизують збір і обробку даних, генерацію звітів та підтримку управлінських рішень. За прогнозами McKinsey Global Institute, до 2030 року до 70% рутинних управлінських завдань буде автоматизовано [2]. Паралельно змінюється і профіль компетенцій менеджера. Дослідники Всесвітнього економічного форуму виокремлюють три ключові групи навичок цифрового менеджера майбутнього [3]: технічні (цифрова грамотність, робота з ШІ-інструментами, кібербезпека), когнітивні (критичне мислення, адаптивність, системне бачення) та соціально-емоційні (лідерство у віртуальному середовищі, крос-культурна комунікація, управління змінами). Про масштаб цього зсуву свідчать дані McKinsey 2025 року: близько 75% працівників розумової праці вже використовують ШІ-інструменти в тій чи іншій формі, а попит на вміння працювати з ШІ зріс у сім разів лише за два роки – швидше, ніж будь-яка інша навичка на ринку праці [2].

Впровадження цифрових інструментів менеджменту в Україні стикається з низкою системних перешкод. По-перше, значна частина менеджерів середнього рівня має недостатній рівень цифрової грамотності. По-друге, воєнний стан спричинив масштабну міграцію кваліфікованих кадрів, що суттєво звузило

кадровий потенціал для цифрової трансформації. По-третє, нестабільне електро- та інтернет-постачання в низці регіонів унеможлиблює стабільне використання хмарних сервісів [6]. Вітчизняні дослідники також зазначають, що ключовою перешкодою є організаційна неготовність самих підприємств до цифрових змін, зокрема відсутність стратегії цифровізації та опір персоналу нововведенням [8]. Водночас криза стала каталізатором цифровізації в окремих секторах: державні послуги через Дію, дистанційна освіта та електронний документообіг отримали масовий поштовх, а загальний обсяг інвестицій у цифровізацію бізнесу в Україні до 2030 року може скласти до 70 млрд дол. [1], що відкриває суттєві можливості для оновлення управлінських практик.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити три ключові висновки. По-перше, цифровий інструментарій менеджера охоплює три взаємопов'язані блоки – управління проєктами, комунікацію та аналітику – і стрімко розширюється під впливом ШІ. По-друге, ефективний цифровий менеджер має поєднувати технічні, когнітивні та соціально-емоційні компетенції, оскільки жоден інструмент не замінить стратегічного мислення та лідерства. По-третє, для України цифровізація менеджменту є одночасно викликом і стратегічною можливістю: подолання організаційних, кадрових та інфраструктурних бар'єрів у контексті повоєнної відбудови здатне перетворити вітчизняний бізнес на конкурентоспроможного гравця глобального ринку [3]. Перспективами подальших досліджень є розробка національної моделі цифрових компетенцій менеджера з урахуванням специфіки українського інституційного середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. Країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI / McKinsey Global Institute. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai>.
3. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
4. State of Teams 2025 / Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/state-of-teams>.
5. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku>.
6. Вишневський О. С. Цифровізація економіки України: теорія, методологія, управління : монографія. Київ: Академперіодика, 2020. 232 с.

7. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
8. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 537-542.

**Кобченко А. А., Белічко О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Цифрова економіка фундаментально трансформувала традиційні управлінські ролі, зумовлюючи глибокі зміни у стилях лідерства, компетентностях і організаційних структурах [7]. Ці зміни не обмежуються впровадженням нових технологій, а передбачають комплексні організаційні трансформації, що впливають на корпоративну культуру, бізнес-моделі та управління талантами [2; 4]. У сучасних умовах менеджери функціонують у складному середовищі, яке характеризується швидким технологічним розвитком, глобалізацією та безперервними інноваційними процесами. Однією з ключових трансформацій є перехід від традиційних ієрархічних моделей управління, заснованих на принципах жорсткого контролю, до більш гнучких, мережевих та фасилітативних підходів. Менеджери дедалі більше виконують функцію координації взаємодії між внутрішніми командами, зовнішніми партнерами та цифровими системами, включаючи штучний інтелект [8], що сприяє формуванню цифрового менеджменту як окремого напрямку управління.

Важливим аспектом зазначеної трансформації є зростання ролі управлінських компетентностей, насамперед цифрових [6]. Менеджери мають володіти високим рівнем цифрової грамотності та адаптивності для ефективного управління процесами цифрової трансформації. До таких компетентностей належить системне розуміння цифрових інструментів та їх застосування у бізнес-процесах, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах насиченого даними середовища [1]. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій підкреслює ключову роль цифрового менеджменту у підвищенні ефективності, зниженні витрат та оптимізації діяльності підприємств.

Цифрова економіка характеризується інноваційністю, віртуалізацією та транснаціональністю, що зумовлює необхідність трансформації систем управління людськими ресурсами. Особливо значних змін зазнає управління талантами, орієнтоване на залучення, утримання та розвиток персоналу з розвиненими цифровими навичками [4]. Організації стикаються з проблемою зростання розриву у компетентностях, що обумовлює потребу у безперервному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Менеджери відіграють ключову роль у формуванні культури безперервного навчання та психологічної безпеки в умовах гібридної та дистанційної зайнятості [5].

Цифрова трансформація також суттєво впливає на організаційну гнучкість, яка є критично важливою для оперативного реагування на зміни ринку та технологічні виклики. Успішна реалізація цифрових трансформацій потребує впровадження гнучких стилів лідерства [8]. Це передбачає розвиток колаборативного створення знань та цифрового трансформаційного лідерства як ключових передумов забезпечення організаційної гнучкості. Управлінські структури також зазнають модернізації відповідно до нових умов інформаційно-комунікаційного середовища. Відбувається еволюція стратегічного менеджменту, у межах якого прийняття рішень дедалі більше ґрунтується на даних та емпіричному аналізі. Ефективна інтеграція цифрових технологій у стратегічне та операційне управління виступає необхідною умовою забезпечення сталого розвитку бізнесу [1].

Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується значними викликами, що вимагають вирішення методологічних суперечностей та оцінки ефективності трансформаційних процесів у постпандемічний період. Актуалізується потреба у формуванні цілісних концептуальних підходів до розуміння цифрової трансформації, зокрема ідентифікації ключових факторів, етапів переходу та цифрових архетипів.

Таким чином, управлінські ролі у цифровій економіці трансформуються від функціонально ізольованого управління до міждисциплінарної інтеграції, що поєднує ІТ, операційну діяльність, маркетинг та етичні аспекти, включаючи управління штучним інтелектом. Інституційна логіка управління при цьому зміщується від домінування інтересів акціонерів до забезпечення стійкості стейкхолдерів та цифрової сталості.

**Список використаних джерел:**

1. Науменко Ю., Крупський О., Стасюк Ю. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 5 (96). С. 142-152. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05).
2. Стасюк Ю., Вайнілович І., Кобченко А. Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 3. С. 214-222. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265>.
3. Krupskiy O. P., Stasiuk Yu. M., Voloshyna A. R. Strategic planning and implementation of the innovation development potential of an enterprise. *Effective Economy*. 2024. No. 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.
4. Montero Guerra J. M., Danvila-del-Valle I., Méndez-Suárez M. The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
5. Mylyanyk R. V. Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies. *Business Inform*. 2022. Vol. 7(534). P. 203-210. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-203-210>.
6. Neumeyer X., Liu M. Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*. 2021. Vol. 49. Iss. 3. P. 49-55. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3101950>.
7. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 13. Iss. 4. P. 3195-3222. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>.
8. Rialti R., Filieri R. Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. Iss. 4. P. 439-452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>.

**Коротков Д. В., канд. техн. наук Джур О. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ МАЙБУТНЬОГО:**

**АДАПТАЦІЯ ДО МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні банки, як організації більш за інших пов'язані із споживачами, що належать до різноманітних культур, тому менеджмент персоналу в банках майбутнього – це не просто «підсистема управління персоналом», а стратегічний центр, що поєднує управління високими технологіями в банку та емоційний інтелект задля успішності в сучасному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення міжнародної конкуренції банківський сектор зазнає суттєвих трансформацій, що безпосередньо впливають на підходи до управління персоналом. Особливої актуальності набуває питання адаптації системи менеджменту персоналу банків до міжнародного

середовища, яке характеризується високими стандартами обслуговування, швидким впровадженням інновацій та зростанням вимог до професійних і міжкультурних компетенцій працівників [1]. Для ПриватБанк як одного з лідерів банківського сектору України ця проблема є стратегічно важливою, оскільки банк активно інтегрується у світовий фінансовий простір та впроваджує сучасні цифрові рішення. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що потребує формування нових моделей роботи з кадрами, орієнтованих на гнучкість, інноваційність, використання горизонтальної та мереживої комунікації, прийняття рішень на основі Big Data, безперервне навчання. Водночас виникає суперечність між зростаючими вимогами міжнародного середовища та рівнем підготовки персоналу, що визначає необхідність глибокого аналізу та вдосконалення кадрової політики банку.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом банків свідчить про поступовий перехід до цифрових HR-практик, автоматизації процесів рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу, а також активного використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень [2]. У ПриватБанк ці процеси проявляються у впровадженні онлайн-сервісів, дистанційного навчання працівників, розвитку корпоративної культури інновацій та клієнтоорієнтованості. Водночас міжнародне середовище вимагає від працівників не лише професійних знань, але й володіння іноземними мовами, здатності працювати у мультикультурних командах, швидко адаптуватися до змін та опановувати нові цифрові інструменти [3]. Це зумовлює зростання ролі безперервного навчання та розвитку персоналу, а також формування «м'яких» компетенцій, таких як комунікабельність, емоційний інтелект і критичне мислення. Проте на практиці існують проблеми, пов'язані із спротивом змінам (звичка до ієрархії, боязнь ШІ), нерівномірністю розвитку навичок працівників, вузькопрофільністю фахівців, недостатнім рівнем інтеграції міжнародних стандартів у внутрішні процеси управління персоналом, культурна замкненість (мовний бар'єр, недостатній рівень кросфункціональної взаємодії).

З метою підвищення ефективності менеджменту персоналу в умовах міжнародного середовища ПриватБанк доцільно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує цифровізацію HR-процесів, розвиток системи безперервного навчання та активну інтеграцію міжнародних практик управління

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

персоналом (табл. 1). Зокрема, важливим є створення сучасних платформ для онлайн-навчання, впровадження програм підвищення кваліфікації з урахуванням міжнародних стандартів, розвиток програм обміну досвідом із закордонними фінансовими установами, а також удосконалення системи мотивації персоналу. Крім того, необхідно приділяти увагу формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відкритість та співпрацю, що сприятиме підвищенню адаптивності працівників до змін. Запропоновані заходи спрямовані на створення інтегрованої цифрової HR-екосистеми, що дозволить забезпечити довгострокову стійкість банку в умовах високої конкуренції і глобальної нестабільності.

*Таблиця 1*

**Узагальнена таблиця впровадження HR-tech рішень**

<b>HR-tech рішення</b>	<b>Мета впровадження</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
HRIS	Централізація HR-процесів	Прозорість процесів та автоматизація управління персоналом
AI-рекрутинг	Оптимізація процесу підбору персоналу	Скорочення часу найму та підвищення якості відбору кандидатів
LXP	Персоналізація навчання	Підвищення ефективності професійного розвитку працівників
Talent Marketplace	Розвиток внутрішньої мобільності	Зниження плинності кадрів та утримання талантів
ESS	Впровадження самообслуговування співробітників	Зменшення адміністративних витрат та прискорення HR-процесів
People Analytics	Data-driven управління персоналом	Прийняття стратегічних кадрових рішень на основі аналітики

*Джерело: складено авторами*

Важливу роль у цьому процесі відіграє також державна політика, спрямована на розвиток фінансового сектору та підвищення якості освіти у сфері банківської справи. Отже, ефективна адаптація менеджменту персоналу банків до міжнародного середовища є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку, а впровадження сучасних підходів до управління кадрами дозволить ПриватБанк зміцнити свої позиції на міжнародному фінансовому ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2020. 440 p.

2. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
3. Гульман Д. С., Джур О. Є. Удосконалення механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських банків на глобальному ринку шляхом цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.110>.

**Канд. психол. наук Крупський О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ У Б'ЮТІ-БІЗНЕСІ**

Управління клієнтською лояльністю за допомогою цифрових інструментів у б'юті-бізнесі виступає важливим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі [14]. Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформував механізми взаємодії компаній зі споживачами, особливо у сфері електронної комерції, де підприємства прагнуть формувати інтерактивний, персоналізований та емоційно орієнтований клієнтський досвід [1; 15]. Використання цифрових інструментів управління дозволяє поглиблювати взаємовідносини з клієнтами, формувати довгострокову лояльність та забезпечувати сталість бізнес-моделей підприємств сервісної економіки [2; 8]. Одним із ключових інструментів цифрового управління взаємовідносинами з клієнтами є CRM-системи, які дозволяють системно аналізувати клієнтські дані, прогнозувати поведінкові патерни споживачів та координувати комунікації на різних цифрових платформах. Використання таких систем сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній, оптимізації управління клієнтськими базами та розвитку персоналізованих маркетингових стратегій, що є важливим фактором підвищення залученості аудиторії [9; 11].

Важливу роль у формуванні клієнтської лояльності відіграють цифрові програми лояльності, зокрема бальні системи, електронні купони та персоналізовані пропозиції. Завдяки розвитку технологій ШІ та машинного навчання такі інструменти стають доступними не лише для великих корпорацій, а й для малих та середніх підприємств б'юті-індустрії [10]. Персоналізація маркетингових

повідомлень і системна взаємодія через цифрові платформи розглядаються як ключові фактори підвищення задоволеності споживачів та формування їхньої довгострокової лояльності. Особливого значення набуває використання технологій ШІ, які трансформують підходи до управління клієнтським досвідом у б'юті-індустрії. Інтелектуальні чат-боти, системи рекомендацій та аналітичні алгоритми дозволяють обробляти великі масиви даних, прогнозувати поведінку клієнтів і забезпечувати персоналізовану підтримку користувачів у режимі реального часу [7]. Водночас ефективність інтеграції таких технологій значною мірою залежить від рівня довіри менеджерів до алгоритмічних рішень, що може бути забезпечено через використання підходів пояснюваного штучного інтелекту [5]. У сучасних умовах цифрової трансформації б'юті-бізнесу формування клієнтської лояльності реалізується через комплекс маркетингових та управлінських стратегій (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Цифрові стратегії підвищення клієнтської лояльності у б'юті-бізнесі**

<b>Стратегія</b>	<b>Управлінський зміст</b>
Гейміфікація	Формування інтерактивного досвіду взаємодії з брендом [15].
Оmnіканальна взаємодія	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів комунікації для створення єдиного клієнтського досвіду та підвищення задоволеності споживачів [6].
Маркетинг відносин	Розвиток довгострокових відносин із клієнтами на основі персоналізованих комунікацій та аналітики поведінкових даних [4].
Контент-маркетинг і клієнтський досвід	Формування емоційного зв'язку з брендом через цифровий контент та високий рівень сервісу [13].
Бренд-спільноти	Створення цифрових спільнот навколо бренду, що сприяє формуванню довіри, залученості та бренд-лояльності [12].
Управління онлайн-репутацією	Системний аналіз взаємодії клієнтів у цифрових каналах комунікації та використання репутаційних метрик для прийняття УР [16].

Таким чином, цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами формують нову парадигму розвитку б'юті-бізнесу, орієнтовану на персоналізацію сервісу, інтеграцію цифрових каналів взаємодії та використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень. Їх ефективне використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у поведінці споживачів та зростання конкуренції на ринку, забезпечуючи стаке підвищення клієнтської лояльності та довгострокову конкурентну перевагу.

### **Список використаних джерел:**

1. Кравчук Є., Крупський О. П. Вплив емоційного сервісу на лояльність клієнтів у сфері б'юті-послуг. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4. № 1. Р. 101-108. <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>.

2. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Гук О. О. Підвищення ефективності бізнесу у косметологічних закладах. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 92-102. URL: <http://inneco.org/index.php/innecooua/article/view/1279>.
3. Нікульча В. А., Фень К. С. Цифрові трансформації програм лояльності підприємств торгівлі. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 2. С. 83-91.
4. Gaczek P., Leszczyński G., Mouakher A. Collaboration with machines in B2B marketing Overcoming managers' aversion to AI-CRM with explainability. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 115. P. 127-142.
5. Isnaini F., Maulida A. S., Agustin H. The role of omnichannel strategy and service excellence in beauty retail. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*. 2024. Vol. 7. № 2. P. 51-60.
6. Jabraeili D. M. AI in the Beauty Industry Creating an Intelligent and Personalized Future. *International Journal of Modern Achievement in Science, Engineering and Technology*. 2025. Vol. 2. № 1. P. 163-166. <https://doi.org/10.63053/ijset.75>.
7. Jamaluddin, Alam R., Hatidja St., Mariana L. Customer Service Management Strategies In The E-Commerce Era Enhancing Customer Loyalty Through Digital Experiences. *Maneggio*. 2024. Vol. 1. № 6. P. 139-152.
8. Krupskyi O. Ekspress-diagnostika loyall'nosti personala. *Handbook of Personnel Management*. 2008. № 1. P. 56-63.
9. Kushnarevych A. Building Loyalty Programs with AI-Powered Online Tools. 2024 IEEE 24th International Symposium on Computational Intelligence and Informatics (CINTI). 2024. P. 185-190.
10. Raiko D., Paimash H., Krolivets I. The effectiveness of using interactive communication tools and CRM systems in the digital marketing environment. *Eastern Europe Economy Business and Management*. 2024. Vol. 1. № 42. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-19>.
11. Rm A. A. R., Sugiat M. A. Brand Community Knowledge Involvement Trust Engagement and Brand Loyalty Glow up Agents Community. *Journal Research of Social Science Economics and Management*. 2025. Vol. 5. № 2. P. 3036-3047.
12. Rosdiana R., Arini R. E., Gomies S. J. The Role of Content Marketing and Customer Experience in Increasing Customer Loyalty in the Beauty Industry in Jakarta. *West Science Social and Humanities Studies*. 2024. Vol. 2. № 7. P. 1203-1211.
13. Semenchenko T. O., Morozova N. L., Semenchenko P. O. Management of Customer Loyalty in the Context of Digitalization as a Means of Increasing Financial Stability of a Company. *Problems of Economy*. 2024. Vol. 1. № 59. P. 90-95.
14. Triolita N. Marketing gamification strategy in increasing customer loyalty to cosmetic brands. International Conference of Business and Social Sciences. 2024. P. 949-957.
15. Văduva M., Tasente T. The importance of online reputation measurement tools and their use in establishing managerial objectives focused on efficiency. *Ars Aequi*. 2023. Vol. 12. P. 246-255.

**Кураженко Ю. Д., канд. психол. наук Крупський О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ:  
ЗНАЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

В організації можна мати сильних спеціалістів і навіть добрий план, але результат все одно різний, якщо співробітники не спілкуються між собою. У науковій роботі Шведа В. В., Євась Т. В. та Зубача В. Д. підкреслюється, що коли в організації немає чіткої систематизації видів комунікації, їх функцій і логіки застосування, то управлінські дії часто стають фрагментарними, а це не дає стабільності рішень і прогнозованості результатів [6]. Це набуває особливої ваги для України у 2025-2026 роках: у постковідну епоху та в умовах війни взаємодія остаточно змістилася в онлайн – через месенджери, пошту та корпоративні платформи. За таких обставин перед персоналом постає завдання не інтенсифікації контактів, а архітектурної побудови екосистеми комунікацій. Неefективна комунікація часто приводить не лише до непорозуміння, а й до конфліктів, втрат довіри й репутаційних ризиків.

Якість комунікацій безпосередньо детермінує результативність організації та точність виконання управлінських рішень [3]. Критерієм ефективності є ідентичне сприйняття суб'єктами змісту завдань, зон відповідальності та термінів їх реалізації. Систематизація організаційної взаємодії мінімізує конфліктність і дублювання функцій, проте термінологічна багатозначність поняття «комунікація» залишається бар'єром для формування єдиної керованої політики підприємства [6]. Для того щоб комунікація в організації працювала системно, доцільно розглядати її як керований процес. У статті Синицина вказано, що комунікацією в організації треба управляти не на відчуття, а системно, поєднуючи кілька підходів, щоб бачити комунікацію як частину структури управління і підтримувати порядок у всій системі [5]. Автор пропонує модель ефективного комунікативного менеджменту, де є блоки аналізу, планування, виконання та оцінювання результатів [5]. Організація може розкласти комунікацію на прості кроки: спочатку подивитися, як люди зараз спілкуються і де є проблеми, потім домовитися про правила, далі застосовувати їх у щоденній роботі й регулярно перевіряти, що працює добре, а що треба змінити.

В умовах цифрової трансформації компаніям потрібні гнучкі системи управління та цифрові комунікації, які забезпечують ефективний обмін інформацією, оперативні управлінські рішення та високу якість взаємодії між підрозділами [2]. Інноваційно-інвестиційні підходи дають змогу модернізувати управління через цифровізацію комунікацій, автоматизацію рекрутингу та створення платформ дистанційної взаємодії, у результаті чого формується єдиний цифровий простір, що підвищує прозорість, керованість і результативність процесів [2]. Комунікаційна стратегія є прагматичним інструментом реалізації бізнес-цілей та захисту репутації, а не суто іміджевим елементом. Неефективність стратегічних комунікацій детермінує фінансові втрати та деградацію корпоративної довіри. Для мінімізації конфліктів та підтримки сталого розвитку необхідна інституціоналізація комунікаційних регламентів, регулярний аудит інформаційних потоків та впровадження систем зворотного зв'язку для забезпечення відкритого діалогу в організації [1]. Комунікації в управлінні є базовим механізмом, який забезпечує узгодження позицій, стабільність рішень і прогнозований результат роботи організації. Найефективніше комунікації функціонують тоді, коли організація розглядає їх як керовану систему: визначає правила взаємодії, фіксує рішення, підтримує зворотний зв'язок і регулярно перевіряє якість комунікацій відповідно до підходів комунікативного менеджменту та практичних рекомендацій щодо аудиту й цифрової інтеграції каналів [5]. У період цифрової трансформації доцільно використовувати цифрові канали як єдину систему, щоб інформація не втрачалася, взаємодія залишалася швидкою та зрозумілою, а управлінські рішення приймалися на основі даних [4]. Крім того, комунікаційна стратегія є необхідною не лише для формування іміджу, а й для зниження конфліктності та збереження довіри в крихкому середовищі, де комунікаційні помилки можуть швидко переростати у фінансові та репутаційні втрати [1].

Отже, ефективність управління визначається рівнем системної організації комунікацій, що забезпечують узгодженість дій, точність реалізації рішень і зниження конфліктності в організації. В умовах цифрової трансформації ключового значення набуває інституціоналізація комунікацій, їх аудит та інтеграція в єдиний цифровий простір як фактор підвищення результативності та стійкості організації.

**Список використаних джерел:**

1. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>.
2. Дем'яненко Т. І., Обиденнова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-Інформ*. 2025. Т. 9. №572. С. 524-532. С. 524-532.
3. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Кобченко А. А. Комунікаційні моделі у менеджменті цифрових команд на прикладі кіберспорту. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.69>.
4. Левенець А., Стасюк Ю. Застосування месенджерів в управлінні ігровими спільнотами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С. 395-400. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/76>
5. Синицин Є. Структура моделі комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 347-355. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-347-355>.
6. Швед В., Євась Т., Зубач В. Сутність і функції комунікації в менеджменті класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78>.

**Лапушев А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО В УКРАЇНІ**

Менеджмент майбутнього в Україні формується разом із розвитком суспільства, економіки та технологій. Якщо раніше управління в більшості організацій будувалося на жорсткій ієрархії та суворому контролі, то зараз поступово формується більш сучасний підхід, у якому важливу роль відіграють гнучкість, швидкість прийняття рішень і повага до працівників.

Під менеджментом розуміють процес керування організацією або підприємством, який включає планування роботи, розподіл завдань, контроль виконання та оцінку результатів. У майбутньому ці функції залишаться, але керівники будуть виконувати їх інакше: вони більше співпрацюватимуть з працівниками, ніж просто віддаватимуть накази. Це пояснюється тим, що сучасні працівники хочуть не лише стабільної роботи, а й можливості впливати на процеси та висловлювати свою думку.

Однією з головних тенденцій є активне використання цифрових технологій. Сьогодні в Україні багато процесів переходить в онлайн: документи

оформлюються в електронному вигляді, наради проводяться через відеозв'язок, а частина працівників працює віддалено. Це робить роботу швидшою та зручнішою, але водночас вимагає від керівників нових знань і навичок. У майбутньому менеджер повинен не лише розумітися на економіці, а й вміти користуватися сучасними програмами та сервісами.

Великий вплив на розвиток менеджменту в Україні має війна. Багато підприємств були змушені змінити місце розташування, перебудувати логістику або навіть повністю змінити вид діяльності. У таких умовах керівники навчилися швидко реагувати на небезпеку, приймати складні рішення та брати відповідальність за колективну працю. Цей досвід формує новий тип управлінця – більш рішучого, стійкого до стресу та готового діяти в екстремальних умовах.

Ще однією важливою зміною є підвищення ролі працівника в організації. Через міграцію та зменшення кількості робочої сили компанії почали більше цінувати кваліфікованих спеціалістів. Керівники намагаються створювати кращі умови праці, пропонують гнучкий графік, можливість працювати дистанційно та підтримку у складних життєвих ситуаціях. Це допомагає зберегти працівників і підвищити їхню мотивацію до роботи.

Також на майбутній менеджмент впливає прагнення України до європейської інтеграції. Європейські правила ведення бізнесу вимагають чесності, відкритості та дотримання законів. Тому українські компанії поступово переходять до більш прозорої системи управління, де всі рішення документуються, а керівники несуть відповідальність за свої дії. Це підвищує довіру до бізнесу з боку партнерів, інвесторів і працівників.

Не менш важливим є розвиток ІТ-сектору, який став одним із найсильніших в Україні. Багато українських компаній працюють на міжнародному ринку, тому змушені дотримуватися світових стандартів управління. Це сприяє поширенню сучасних методів організації роботи, таких як командна робота, гнучке планування та швидке впровадження нових ідей.

Отже, менеджмент майбутнього в Україні буде поєднувати традиційні основи управління з новими підходами. Керівники повинні будуть вміти працювати з технологіями, підтримувати колектив, швидко реагувати на зміни та діяти відповідально. Саме такі якості допоможуть українським підприємствам розвиватися, відновлювати економіку та успішно конкурувати на світовому ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Програма розвитку ООН (UNDP). Розвиток і доступність державних цифрових сервісів в Україні («Дія»). <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ministry-digital-transformation-improves-diia-portal-making-it-more-accessible-people-disabilities?>
2. Opendatabot / УНН. Дані про релокацію українського бізнесу під час війни. <https://unn.ua/en/news/migration-of-ukrainian-business-during-the-war-where-companies-move-most-often?>
3. IT Ukraine Association. Дані про експорт ІТ-послуг та розвиток галузі. <https://itukraine.org.ua/en/updated-data-it-is-the-only-growing-export-industry-in-ukraine/?>
4. Made in Ukraine / аналітичні матеріали про зростання ІТ-сектору та його роль в економіці. <https://made-in-ukraine.org/news/ukraine-it-sector-global-expansion?>

**Марді Дік Даш Д. Х., канд. психол. наук Крупський О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ**

**УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

В умовах європейської інтеграції змінюються підходи до формування ЗЕД українських підприємств, що зумовлює трансформацію експортної стратегії у комплексний інструмент управління. Вона охоплює не лише збут продукції, але й трансформацію виробничих процесів, управлінських практик та фінансової стійкості підприємства [7]. Для Українських підприємств першим важливим елементом є забезпечення відповідності продукції технічним і регуляторним вимогам Європейського Союзу. Йдеться не лише про отримання сертифікатів, а про комплексну модернізацію виробництва та управління якістю. Підприємства повинні дотримуватися технічних регламентів ЄС щодо безпеки продукції, енергоефективності та екологічних стандартів [5]. Це передбачає впровадження систем менеджменту якості та екологічного управління, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств на європейському ринку [6]. Особливого значення набувають екологічні вимоги, пов'язані з реалізацією Європейського зеленого курсу. Запровадження механізму вуглецевого прикордонного коригування (СВАМ) створює додаткові фінансові ризики для експортерів, що змушує підприємства переходити на енергоефективні та низьковуглецеві технології [1].

Другим компонентом експортної стратегії є адаптація операційних і логістичних процесів. Внаслідок війни та зміни географії експорту основні торговельні потоки України були переорієнтовані на західні транспортні коридори, що суттєво збільшило навантаження на наземну інфраструктуру [4]. У таких умовах ефективність логістики та швидкість митного оформлення стають важливими чинниками конкурентоспроможності підприємств. Важливу роль у підтримці експортерів відіграють програми Європейського Союзу, зокрема EU4Business та Eastern Partnership Trade Helpdesk, які надають підприємствам інформаційну, консультаційну та фінансову підтримку [11]. Використання таких інструментів сприяє оптимізації логістичних процесів і підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності [3].

Третім стратегічним напрямом є диверсифікація ринків збуту та формування довгострокових партнерств із європейськими компаніями. У сучасних умовах підприємства повинні не лише експортувати продукцію, але й інтегруватися у міжнародні виробничі ланцюги доданої вартості. Це забезпечує доступ до нових технологій, підвищує стабільність замовлень і сприяє розвитку підприємств [9]. Крім того, диверсифікація бізнес-процесів дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і підвищити стійкість підприємств до економічних ризиків [2].

Важливим фактором розвитку експортної діяльності є також державна підтримка. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом створює правову основу для розширення зовнішньоекономічного співробітництва. Водночас ефективна реалізація експортного потенціалу потребує державної політики, спрямованої на стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, підтримку міжнародної кооперації та створення сприятливого інвестиційного середовища [8; 10].

Таким чином, формування експортної стратегії українських підприємств у контексті європейської інтеграції передбачає комплексну трансформацію виробничих, управлінських та логістичних процесів. Реалізація такої стратегії дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, інтегруватися у європейський економічний простір та забезпечити довгостроковий розвиток.

**Список використаних джерел:**

1. Востряков О. В., Степура Д. Ф. Виклики в управлінні промисловими підприємствами в контексті декарбонізації та євроінтеграції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 160-173. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.160.173>.
2. Касумов Т. А. Диверсифікація бізнес-процесів в умовах євроінтеграції основні мотиви і цілі. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 1 (275). С. 50-59.
3. Лізунова А. Відчуження земель при будівництві та реконструкції об'єктів транспортної інфраструктури. *European Science*. 2023. № 2 (sge19-02). С. 91-121.
4. Сментина Н. Інструменти державного регулювання експорту в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326 (1). С. 128-134. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-22>.
5. Соколова В. В. Трансформація системи технічного регулювання в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 405-422. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-21>.
6. Тимохова Г., Ковальов Є., Нестеренко В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2025. № 108. С. 80-92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>.
7. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2014. 314 с.
8. Kulinich T., Obushok I. Investment strategies for economic growth of Ukraine in global context. *Eastern Europe Economy Business and Management*. 2024. № 43. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-16>.
9. Mytsenko V., Babets I., Mytsenko I., Fleychuk M., Dorosh-Kizym M. The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains on the Development of the Processing Industry. *Management and Production Engineering Review*. 2024. <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151134>.
10. Yankovoi R. Innovative development of domestic business a new vector of Ukraine's foreign economic strategy. *Modern Science*. 2023. С. 69-76. <https://doi.org/10.62204/2336-498x-2023-1-9>.
11. Yaremchuk R. Ye., Bas-Yurchyshyn M. A. Priorities for the development of logistics infrastructure in the context of realizing the export potential of Ukrainian regions. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2023. № 5 (163). С. 12-19. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-5-2>.

**Мелешко У. О., канд. психол. наук Крупський О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій та євроінтеграційний курс України зумовлюють необхідність кардинального оновлення підходів до управління комунальними підприємствами. Євроінтеграційні процеси суттєво вплинули на регуляторне середовище функціонування комунальних підприємств. Директиви ЄС у сфері енергоефективності (2012/27/EU), питної води (2020/2184/EU), а також стратегія «Цифровий компас – 2030» формують чіткі вимоги до цифрового оснащення інфраструктурних об'єктів. Відповідно до цих вимог, комунальні підприємства мають впроваджувати системи автоматизованого обліку ресурсів, інтелектуальні мережі та платформи для взаємодії зі споживачами [2].

На рівні вітчизняного законодавства ключовими документами, що визначають вектор цифрового розвитку комунального сектору, є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, Стратегія цифрової трансформації галузі ЖКГ (2021), а також Закони України «Про житлово-комунальні послуги», «Про ринок природного газу» та «Про ринок електричної енергії». Ці документи встановлюють обов'язкові вимоги щодо автоматизації комерційного обліку, впровадження ЕАМ-систем та забезпечення цифрових каналів комунікації зі споживачами.

Для оцінки динаміки впровадження ІКТ у комунальному секторі доцільно використовувати систему комплексних показників, яка охоплює організаційно-управлінський, технологічний та соціально-економічний виміри цифровізації (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить про стійку позитивну динаміку всіх досліджуваних показників упродовж 2020-2025 років. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показниками впровадження АСКОЕ (з 28,6% до 68,9%), використання хмарних сервісів (з 8,3% до 47,2%) та мобільних застосунків для споживачів (з 4,2% до 39,8%). Загальний індекс цифрової зрілості комунального

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

сектору зріс майже втричі – з 21,3 до 61,7 балів (зі 100 можливих), хоча ще не досягнув середньоєвропейського рівня (72-78 балів) [2]. Характерною рисою досліджуваного періоду є прискорення цифровізації після 2022 року. Це пояснюється декількома факторами: по-перше, ухваленням Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (2021) та відповідних підзаконних актів; по-друге, активізацією підтримки з боку міжнародних донорів (USAID, GIZ, ЄБРР) у рамках програм відновлення критичної інфраструктури; по-третє, усвідомленням керівництвом підприємств переваг дистанційного управління в умовах воєнного стану [5].

*Таблиця 1*

**Динаміка показників впровадження ІКТ у комунальному секторі України, 2020-2025 рр.**

<b>Показник</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025*</b>
Частка підприємств з ERP-системами, %	12,4	15,7	17,1	22,3	31,8	41,5
Впровадження АСКОЕ (автоматизований облік), %	28,6	33,2	38,5	44,7	56,3	68,9
Наявність офіційного вебсайту, %	61,2	67,8	71,3	78,4	84,6	91,2
Використання хмарних сервісів, %	8,3	12,1	14,6	21,4	33,7	47,2
Електронний документообіг, %	34,5	41,2	44,8	52,6	63,1	74,5
Мобільні застосунки для споживачів, %	4,2	7,6	9,1	16,3	27,4	39,8
GIS-системи управління мережами, %	6,7	9,3	10,8	14,2	21,6	34,1
Кіберзахист (ISO 27001 або аналог), %	2,1	3,4	4,7	8,6	14,3	22,7
Інтеграція з держреєстрами / ЄДЕССБ, %	18,3	24,7	31,5	43,2	58,6	72,4
Індекс цифрової зрілості (0-100 балів)	21,3	26,8	29,4	37,6	48,2	61,7

*\* дані за 2025 рік є попередніми (прогнозними), розраховані на основі тренду 2020-2024 рр.*

*та звітності Мінрегіону України. Джерело: складено авторами на основі [2-3; 5]*

Разом із тим дослідження виявило низку системних проблем, що стримують цифрову трансформацію комунального сектору: відсутність уніфікованих стандартів обміну даними між комунальними підприємствами та органами місцевого самоврядування; дефіцит кваліфікованих ІКТ-фахівців у галузі; недостатній рівень кіберзахисту (лише 22,7% підприємств мають відповідні сертифікати у 2025 р.); слабка міжвідомча координація при реалізації цифрових проєктів. Ці проблеми потребують комплексного розв'язання шляхом формування державної галузевої цифрової стратегії, розвитку кадрового потенціалу та залучення ресурсів ЄС у рамках програми EU4Digital [3].

В умовах цифрової трансформації управління підприємствами дедалі більшого значення набувають нові форми організації командної роботи, зокрема

цифрові та міжкультурні команди, що функціонують у глобальному інформаційному середовищі. У цьому контексті доцільно врахувати наукові напрацювання вітчизняних дослідників. На думку О. Крупського та В. Воробйової, міжкультурні команди є невід'ємним елементом глобалізованого бізнес-середовища, що формується під впливом цифровізації та інтернаціоналізації економічних процесів [1].

Дослідники підкреслюють, що культурне різноманіття виступає не лише фактором ускладнення управління, але й джерелом інноваційного потенціалу команди. Зокрема, різноманітність досвіду, цінностей і когнітивних підходів сприяє розвитку творчого мислення та підвищенню ефективності прийняття рішень. Водночас, як зазначають автори, відмінності у комунікаційних стилях, сприйнятті ієрархії та організаційній поведінці можуть призводити до конфліктів і зниження продуктивності за відсутності ефективного управління. Доповнюючи ці положення, варто зазначити, що сучасні дослідження у сфері цифровізації управління підкреслюють визначальну роль інформаційно-комунікаційних технологій у трансформації командної взаємодії. Зокрема, використання ІКТ забезпечує автоматизацію управлінських процесів, підвищує швидкість обміну інформацією та сприяє інтеграції різних функціональних підсистем організації.

На думку дослідників О. Крупського та Ю. Стасюк, специфіка управління мультикультурними цифровими командами найбільш виразно проявляється у високодинамічних середовищах, зокрема у сфері кіберспорту, де комунікація відбувається в умовах обмеженого часу та високої інформаційної насиченості [4]. Автори наголошують, що ефективність взаємодії у таких командах визначається не лише культурною дистанцією, а й здатністю учасників адаптувати стилі комунікації, швидкість реагування та формат зворотного зв'язку до конкретної ситуації. Особливу роль відіграє лідерство, яке має бути гнучким і ситуативним, поєднуючи директивні та фасилітаційні підходи залежно від складу команди та контексту взаємодії.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що застосування ІКТ в управлінні комунальними підприємствами набуває стратегічного значення в умовах євроінтеграції. Упродовж 2020-2025 років в Україні сформовано нормативно-правові та організаційні засади галузевої цифровізації, досягнуто суттєвого прогресу в автоматизації ресурсообліку, впровадженні електронного документообігу та розвитку

цифрових сервісів для споживачів. Подальший розвиток потребує: стандартизації цифрових рішень на галузевому рівні; посилення кіберзахисту критичної інфраструктури; розвитку компетентностей управлінського персоналу в сфері ІКТ; поглиблення міжнародної технічної співпраці в рамках євроінтеграційних ініціатив.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воробйова В., Крупський О. Інноваційний підхід до управління міжкультурними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 353-357.
2. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Директива ЄС 2012/27/EU про енергоефективність. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі e-sport практик. *Економічний простір*. 2025. №. 207. С. 3-12.
5. Мінрегіон України. Звіт про стан розвитку житлово-комунального господарства України за 2024 рік. Київ, 2025. 142 с.

**Д-р екон. наук Мешко Н. П., Толоконнікова В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЙБУТНЬОГО: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Сьогодні мотивація персоналу переживає фундаментальну трансформацію: традиційні стимули втрачають вплив, поступаючись механікам, що апелюють до емоцій, досвіду та внутрішнього залучення працівника. Особливо для представників Z та Alpha вже недостатньо просто «працювати за зарплату»: вони очікують динаміки, залучення, швидкого зворотного зв'язку та відчуття прогресу. У таких умовах класичні інструменти мотивації – фінансові стимули, формальний контроль і навіть корпоративні бонуси – поступово втрачають свою ефективність, адже не задовольняють глибинні психологічні потреби сучасного працівника.

У відповідь на ці виклики бізнес переймає стратегії індустрії, яка десятиліттями утримує увагу мільйонів. В основі цього підходу лежить гейміфікація – адаптація ігрових механік та принципів дизайну до неігрового бізнес-контексту з метою стимулювання залученості працівників, підвищення їхньої лояльності та

перетворення прикладних завдань організації на персоналізований досвід [1]. Це не просто додавання ігрових елементів, а перехід до нової логіки управління, де професійний обов'язок трансформується у захопливий виклик, а монотонна рутинна – у візуалізований прогрес.

Ефективність гейміфікації як інструменту менеджменту майбутнього базується на переході від екстернальної (зовнішньої) до інтернальної (внутрішньої) мотивації. Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, людина досягає найвищої продуктивності, коли задоволені її базові потреби в автономії, компетентності та соціальній приналежності. Гейміфікація дозволяє «закрити» задоволення цих потреб безпосередньо в робочий процес.

Для систематизації інструментів гейміфікації, що підвищують ефективність мотивації, доцільно використовувати класифікацію за вектором їхнього впливу (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Інструменти гейміфікації в системі мотивації персоналу**

<b>Напрямок мотивації</b>	<b>Ігрові механіки (інструменти)</b>	<b>Психологічний ефект та результат</b>
Візуалізація успіху та прогресу	Бали (Points), рівні (Levels), прогрес-бари	Формування відчуття постійного розвитку («Level Up»); задоволення потреби в компетентності
Визнання та статус	Бейджі (Badges), віртуальні нагороди, «Зали слави»	Публічне підтвердження експертності; підвищення лояльності через нематеріальне визнання
Соціальна взаємодія	Командні квести, спільні місії, корпоративні валюти (напр. «дякую-бали»)	Зміцнення горизонтальних зв'язків; трансформація конкуренції у здорову співпрацю (Co-op mode)
Оперативний фідбек	Миттєві сповіщення про досягнення, графіки активності	Скорочення дистанції між дією та результатом; підтримка високого рівня дофамінового відгуку
Сенс та залученість	Нарратив (сюжет), місії, що корелюють з місією компанії	Робота сприймається як частина важливої «історії»; підвищення емоційної прив'язки до бренду

*Джерело: складено авторами на основі [2-5]*

Аналіз табл. 1 дозволяє глибше зрозуміти, що гейміфікація – це не просто «гра на роботі», а глибоко інтегрована психологічна стратегія. Кожен інструмент, працює на певному рівні сприйняття працівника, трансформуючи зовнішні вимоги організації у внутрішні прагнення особистості.

Розглянемо детальніше механізми впливу цих інструментів:

1. Інформаційна прозорість (бали, прогрес-бари). Ці механіки нівелюють тривожність, пов'язану з невизначеністю результату. Візуалізація прогресу заповнює когнітивний розрив між початком завдання та його завершенням, стимулюючи доведення справи до кінця (ефект завершення гештальту).

2. Соціальне підкріплення (бейджі, статуси). Віртуальні нагороди апелюють до потреби у визнанні. Для представників цифрових поколінь публічне підтвердження експертності всередині корпоративної платформи стає потужним чинником нематеріальної лояльності.

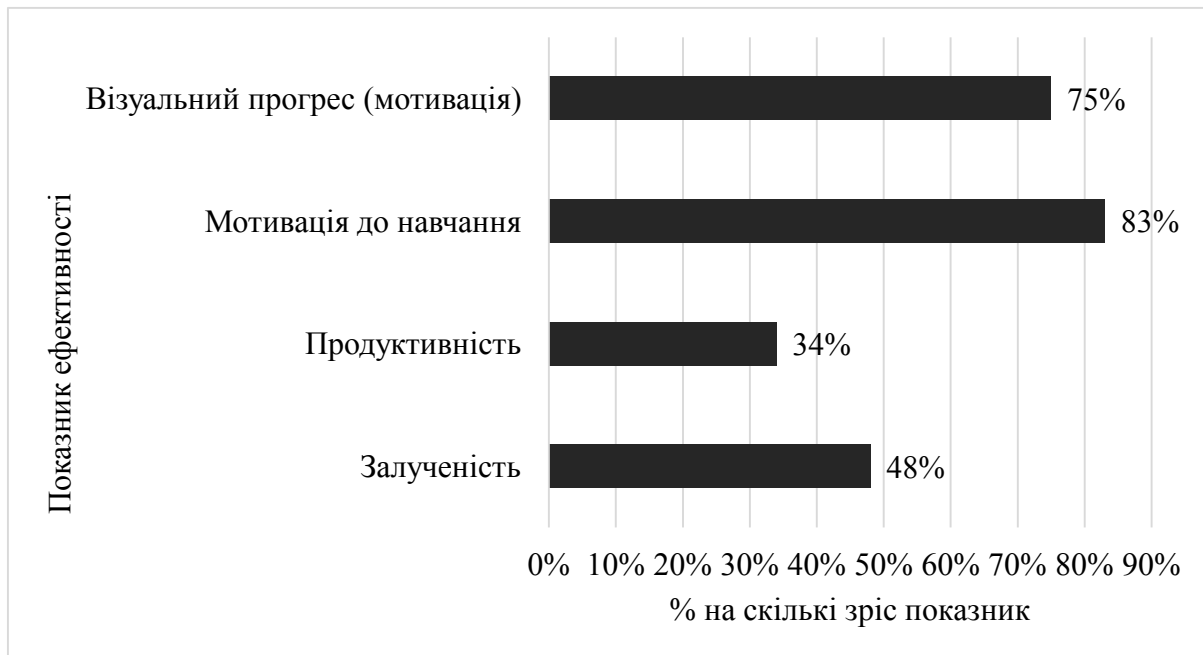
3. Стимулювання кооперації (командні квести, «дякую-бали»). Гейміфікація дозволяє трансформувати внутрішню конкуренцію у формат «Со-ор mode». Використання внутрішньої валюти, яку можна «дарувати» колегам, зміцнює горизонтальні зв'язки та покращує психологічний клімат.

4. Скорочення циклу фідбеку. Головна перевага ігрових механік – миттєвий відгук на дію. На відміну від традиційних квартальних премій, гейміфікація забезпечує негайне дофамінове підкріплення, що закріплює позитивні паттерни робочої поведінки.

Результати сучасних досліджень підтверджують позитивний вплив гейміфікації на залученість персоналу. Використання ігрових механік підвищує інтерес до роботи, стимулює активність співробітників та покращує командну взаємодію. Зокрема, для оцінки потенціалу гейміфікації як інструменту менеджменту майбутнього було проаналізовано результати сучасних профільних досліджень. Отримані дані дозволяють візуалізувати рівень позитивного відгуку персоналу на впровадження ігрових механік (рис. 1).

Аналіз даних підтверджує, що гейміфікація є критичним фактором залученості. Найвищий показник (83% мотивації до навчання) свідчить про ефективність ігрових квестів у подоланні когнітивного опору при опануванні нових навичок.

Ефект від візуалізації прогресу (75%) доводить пріоритетність миттєвого зворотного зв'язку для сучасного працівника. У підсумку, конвертація емоційного залучення у 34% приросту продуктивності визначає гейміфікацію як стратегічну інвестицію в людський капітал, а не просто розважальний елемент корпоративної культури.



**Рис. 1.** Вплив гейміфікації на показники ефективності залучення персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [6-7]*

Масштабування гейміфікації підтверджує її статус стандарту менеджменту майбутнього. За даними Gartner, понад 70% компаній зі списку Global 2000 уже інтегрували ігрові механіки в бізнес-процеси [7]. Для ілюстрації практичної ефективності розглянемо досвід міжнародних та українських компаній (табл. 2).

Аналіз практичного досвіду лідерів ринку підтверджує, що гейміфікація – це не просто «ігровий додаток», а стратегічний інструмент управління людським капіталом. Використання ігрових механік дозволяє стимулювати добровільну активність працівників, підвищувати інтерес до виконання завдань, формувати відчуття досягнення та забезпечувати позитивний досвід взаємодії з організацією. У результаті зростає рівень залученості персоналу, посилюється внутрішня мотивація та підвищується ефективність професійної діяльності співробітників.

Водночас, попри значні переваги, використання гейміфікації має певні обмеження. Зокрема, надмірне застосування рейтингів може спричинити посилення конкуренції між працівниками та погіршення командної взаємодії. Крім того, існує ризик поступового зниження мотиваційного ефекту через звикання до ігрових механік. Також працівники можуть зосереджуватися на накопиченні балів замість досягнення реальних результатів діяльності. У зв'язку

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

з цим система гейміфікації повинна бути інтегрована у загальну модель мотивації персоналу та відповідати стратегічним цілям підприємства.

*Таблиця 2*

**Практичні кейси використання гейміфікації для мотивації та залучення персоналу**

<b>Компанія</b>	<b>Інструмент гейміфікації</b>	<b>Результат впровадження</b>
Microsoft	Внутрішня гра Language Quality Game для пошуку помилок перекладу Windows. Працівники отримували бали та змагались між командами	Близько 5000 співробітників добровільно долучилися до перевірки перекладів і швидко виправили тисячі помилок, що підвищило якість продукту та залученість персоналу
Xerox	Гейміфікована програма адаптації нових працівників «Activation» із командними квестами	Новачки швидше адаптувалися до роботи та вже через 2 тижні ефективно виконували завдання
MacPaw (Україна)	Внутрішня валюта «фікси», які співробітники отримують за допомогу колегам та ініціативність	Підвищення взаємодії між працівниками та розвиток нематеріальної мотивації через обмін бонусів
LiveOps	Використання балів, бейджів і таблиць лідерів для операторів кол-центру	Час адаптації скоротився з 160 до 14 годин, нові працівники перевищили KPI на 23%, задоволеність клієнтів зросла на 9%
Deloitte	Гейміфікована платформа Deloitte Leadership Academy з бейджами, рівнями, рейтингами та досягненнями	Залученість співробітників зросла на 50% та значного покращення збереження знань

*Джерело: складено авторами на основі [8; 9]*

Отже, гейміфікація постає як дієвий механізм менеджменту майбутнього, що дозволяє гармонізувати стратегічні цілі організації з особистими ціннісними орієнтирами сучасних працівників. Системне впровадження ігрових механік забезпечує перехід від суто матеріальних стимулів до глибокої внутрішньої зацікавленості, що є ключовим фактором підвищення продуктивності та формування лояльного кадрового резерву в умовах цифрової трансформації.

### **Список використаних джерел:**

1. Гейміфікація в бізнесі: ігрові методи залучення клієнтів- Ukrainian Digital Community. Ukrainian Digital Community. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-hray-ta-vyhravay-hey-mifikatsiia-ia-k-instrument-rostu-biznesu-strong/>.
2. Game Elements. Ludus.hu. URL: <https://ludus.hu/en/gamification/game-elements/>.
3. Gamification is Working, but Which One Exactly? Results from an Experiment with Four Game Design Elements. tandfonline. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2022.2041909>.
4. Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. SpringerLink. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41239-017-0042-5>.

5. Bui Ngoc Anh, Nguyen Ngoc Anh, Dinh Nguyet Ha. Students' perception of gamification in a social English course at university. VietTESOL International Convention 2021: Rethinking English Language Education in the Covid Era. 2021. P. 30-45.
6. Unlocking Employee Engagement – How Gamification Transforms Your Portal. Custom software development company. URL: <https://moldstud.com/articles/p-unlocking-employee-engagement-how-gamification-transforms-your-portal>.
7. Team S. 21 Gamification in Learning Statistics To Make it Fun 2025 – Soocial. Soocial. URL: <https://www.soocial.com/gamification-in-learning-statistics/>.
8. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/pryklady-geimifikatsii-v-hr>.
9. What role does gamification play in employee training and development in HR?. Humansmart. URL: <https://blogs.humansmart.com.mx/blog-what-role-does-gamification-play-in-employee-training-and-development-in-hr-57427>.

**Д-р екон. наук Нямецук Г. В., Зайцева М. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

Нинішній етап розвитку світової економіки ставить перед міжнародними компаніями завдання щодо трансформації традиційних моделей менеджменту в пріоритетах моделі сталого розвитку. Корпоративний менеджмент має не лише максимізувати прибуток, а й створювати довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів через збалансування економічних, екологічних та соціальних аспектів підприємницької діяльності.

Сталий розвиток (sustainable development) – це такий розвиток, що задовольняє покоління теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1]. У корпоративному секторі ця концепція трансформується у стратегію ESG (Environmental, Social, and Governance), яка передбачає відповідальне ставлення до природи, високу соціальну відповідальність та прозоре управління [2].

Менеджмент сталого розвитку в міжнародній компанії передбачає впровадження інноваційних рішень, що дозволяють мінімізувати негативний вплив на екосистеми, забезпечуючи при цьому стабільне зростання бізнес-показників. ПрАТ «МХП» (МХП) як один зі світових лідерів сектору food & tech компаній стратегічно реалізує системний підхід до сталого розвитку, інтегруючи його

у свою корпоративну стратегію. Стратегія сталого розвитку МХП визначає цілі та заходи у двох ключових сферах: технологічній (кліматичний перехід та збереження довкілля) та соціальній. Методологія управління сталим розвитком у компанії ґрунтується на каскадному підході: від високорівневої цілі до конкретних зобов'язань та практичних заходів. Важливим елементом є аналіз ризиків відповідно до міжнародних стандартів ESRS, CSRD.

Компанія МХП стратегічно фокусується на досягненні кліматичної нейтральності. Ключові ініціативи за цим напрямом сталого розвитку компанії передбачають:

- скорочення викидів парникових газів на 22% до 2030 року від базового рівня 2023 р.;
- перехід на біопаливо, електрифікація логістичних операцій та досягнення нульових викидів від придбаної електроенергії;
- реалізація проекту «МХП Ресайклінг», сутність якого полягає у 100% переробці та повторному використанні харчових відходів до 2035 р.;
- адаптація до вимог ЄС (PPWR) щодо відповідності пакування класам переробки А та В за одночасним зменшенням вмісту первинного пластику [3].

Менеджмент сталого розвитку в МХП спирається на інвестиції у людей та свідомі громади. Соціальний блок Стратегії сталого розвитку компанії на 2026-2030 рр. передбачає комплексні заходи з освіти та рескілінгу шляхом безперервного провадження навчання працівників, стимулювання їхнього переходу на нові посади всередині компанії та активне залучення молоді (план на 2030 р. – збільшення частки цієї категорії у структурі робочої сили на 15%) [5]. Важливою складовою стратегії сталого розвитку є підтримка ветеранів шляхом впровадження програм реабілітації та адаптації, сприяння розвитку ветеранського підприємництва, а також інтеграції принципів інклюзивності, різноманітності та рівності (DEI) до корпоративної культури й HR-політики. Крім того, компанія фокусується на добробуті громад, забезпечуючи розвиток регіональних центрів кар'єри, підтримку медицини та надання інфраструктурної допомоги в регіонах своєї присутності [6].

Інноваційні підходи до розвитку МХП передбачають широке використання цифрових платформ моніторингу ESG-показників, автоматизацію збору даних та впровадження AI-інструментів для медичної ідентифікації захворювань у межах програм охорони здоров'я працівників [4]. Це дозволяє компанії забезпечувати

прозорість звітності та ефективність управління ресурсами на міжнародному рівні.

Досвід ПрАТ «МХП» підтверджує, що менеджмент сталого розвитку є критично важливим для успішності міжнародної діяльності. Поєднання технологічних інновацій (кліматичний перехід, цифровізація) із соціальною відповідальністю (розвиток персоналу, підтримка громад) дозволяє компанії не лише відповідати жорстким регуляторним вимогам міжнародних ринків, а й формувати модель бізнесу майбутнього, орієнтовану на тривалий успіх та добробут суспільства.

### **Список використаних джерел:**

1. Смирнова І. І., Михайлюта Є. І. Сталий розвиток в Україні: теоретичні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1. С. 10-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_4).
2. Лівощко Т., Тетяна. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5(1). С. 158-164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14185>.
3. Стратегія сталого розвитку МХП до 2030 р.: презентація / ПрАТ «МХП». 25 с.
4. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
5. МХП Вакансії. Офіційний сайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/>.
6. Integrated annual report and accounts. 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/9585dc89caeeec.pdf>.

**Д-р екон. наук Нямецук Г. В., Левенець А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО АГРОХОЛДИНГУ ЩОДО ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Після 2022 р. ринок праці України зазнав значних змін, виник структурний дисбаланс, масовий відтік кваліфікованих спеціалістів та гостра нестача кадрів, що спіткало близько 74% компаній [3]. Повномасштабне вторгнення призвело до вимушеної евакуації населення з зони бойових дій та прифронтових територій. Частина населення України виїхала за кордон (близько 5,6 млн осіб станом на кінець 2025 – початок 2026 рр. [2]), значні людські маси (близько 880-900 тис. осіб [6]) залишили місця роботи заради служби у збройних силах. Відповідно,

кількість працездатного населення на ринку праці зменшилась, а попит підприємств на робочу силу збільшився (зафіксовано нестачу від 8,6 до 8,7 млн осіб на вітчизняному ринку [1]). На вітчизняному ринку спостерігається критичний дефіцит робочої сили (до 8,7 млн осіб [1]).

В цих умовах міжнародними агрохолдингами, що орієнтовані й на ринок праці України (зокрема, ПрАТ «МХП», «Кернел», «Астарта»), ухвалено ряд управлінських рішень з метою оптимізації процесу підбору персоналу. Окрім підвищення рівня заробітної плати, працівників мотивують наданням житла в гуртожитках та доставкою до роботи корпоративним транспортом (такі практики системно впроваджує, наприклад, ПрАТ «МХП»). Є програми релокації для внутрішньо переміщених осіб [7].

Агрохолдинги, що потребують спеціалізованих й кваліфікованих кадрів (агрономів, механізаторів, електромонтерів, інженерів, ветеринарів тощо), сьогодні стикаються з особливими складнощами: мобілізація працівників чоловічої статі, складнощі з бронюванням, відтік молоді з сектору [9; 10]. Наявний високий рівень конкуренції та розширена практика переманювання працівників в галузі (96% роботодавців були змушені підвищити зарплати у 2025-2026 рр. для утримання персоналу [3]). Також, на базі закладів вищої та фахової передвищої освіти діють програми дуальної освіти, що дозволяють залучити студентів до роботи на підприємствах з перспективою подальшого працевлаштування (наприклад, ПрАТ «МХП» співпрацює з понад 50 закладами, зокрема і з Дніпровським національним університетом імені Олеся Гончара [4]).

Дефіцит кадрів на українському ринку праці формує думку серед демографів, економістів Центру економічної стратегії про необхідність залучення працівників з інших країн [8]. Розглядаються можливості повернення громадян України, аналізуються причини, чому громадяни обирають залишитись за кордоном, та що може змінити їхню думку (близько 80% готові повернутися лише після підписання документа про завершення війни та відкриття авіапростору [2]). Важливим чинником в цьому контексті є той факт, що в ЄС також фіксується нестача кадрів (є притаманним для 82-87% роботодавців ЄС [5]). Управлінські інновації міжнародних агрохолдингів дозволяють уможливити повернення громадян в Україну, яким не вдалося знайти роботу або інтегруватися в країнах ЄС.

**Список використаних джерел:**

1. Україні не вистачає близько 9 мільйонів працівників: ЄС обіцяє допомогти заповнити «діру». УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/ukrajini-ne-vistachaye-blizko-9-milyoniv-pracivnikiv-yes-obicyaye-dopomogti-zarovniti-diru-13171116.html>.
2. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження/ Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>.
3. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>.
4. Поєднати навчання з роботою: як працює дуальна освіта в Україні. Еспресо.TV. URL: <https://espresso.tv/news-dualna-osvita-v-ukraini-yak-poednati-navchannya-z-robotoyu-ta-otrimati-praktichniy-dosvid>.
5. Європі бракує талантів: які професії відкривають двері на ринок праці ЄС у 2026 році. Радіо Трек. URL: [https://radiotrek.rv.ua/news/ievropi-brakuie-talantiv-yaki-profesiyi-vidkrivayut-dveri-na-rinok-praci-ies-u-2026-roci\\_360653.html](https://radiotrek.rv.ua/news/ievropi-brakuie-talantiv-yaki-profesiyi-vidkrivayut-dveri-na-rinok-praci-ies-u-2026-roci_360653.html).
6. Яка чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових перебуває на фронті. Факти ICTV. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20251206-yaka-chyselnist-zsu-u-2025-roczy-skilky-vijskovyih-perebuvaе-na-fronti/>.
7. Вакансії від МХП для ВПО. URL: <https://www.instagram.com/p/DRB8c5uiCej/>.
8. Що треба знати компаніям про залучення іноземного персоналу? Fillin. 2025. 1 жовт. URL: <https://fillin.ua/stati/zaluchennya-inozemnogo-personalu-v-ukrainu/>.
9. Landlord. Агросектор у війсьній економіці: від шоку 2022 року до структурної трансформації. URL: <https://landlord.ua/news/agrosektor-u-voyennij-ekonomiczi-vid-shoku-2022-roku-do-strukturnoyi-transformaciyi/>.
10. Kurkul.com. Дефіцит робітників в агросекторі після початку війни досяг 3 млн. URL: <https://kurkul.com/news/36267-defitsit-kadriv-v-agrosetori-dosyag-3-mln>.

**Д-р екон. наук Нямецук Г. В., Сміюха А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВПЛИВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

В умовах посилення конкуренції та трансформації ринку праці особливого значення набуває ефективний менеджмент кадрового потенціалу підприємства. Це актуалізує дослідження ролі HR-менеджменту як ключового інструменту забезпечення стабільності та розвитку персоналу у сфері роздрібної торгівлі, де людський фактор безпосередньо впливає на якість обслуговування та фінансові результати діяльності підприємства [1].

У межах авторського дослідження підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Омега» (бренд Varus) проведено комплексну оцінку ефективності HR-системи

на основі аналізу кількісних показників (KPI), показників плинності персоналу та експертної оцінки основних HR-процесів. Інформаційною базою дослідження стали узагальнені дані внутрішньої аналітики підприємства за звітний період.

Результати аналізу свідчать, що система підбору персоналу функціонує на високому рівні ефективності: значення показників проходження відбору перебувають у межах нормативних (50-70%), що свідчить про збалансованість вимог до кандидатів та успішність застосування компетентнісного підходу; процес закриття вакансій характеризується високою оперативністю (14-18 днів), що мінімізує ризики виникнення кадрового дефіциту.

Водночас, результати дослідження виявили низку системних проблем, пов'язаних передусім із процесами утримання персоналу. Зокрема, рівень плинності кадрів перевищує оптимальні значення для стабільного функціонування підприємства (10-12%), особливо серед лінійного персоналу. Така ситуація є характерною для підприємств сфери ритейлу, проте її збереження у довгостроковій перспективі може призводити до зростання витрат на рекрутинг та зниження якості сервісу.

Особливу увагу приділено причинно-наслідковому аналізу звільнень персоналу: домінуючим фактором є професійне (емоційне) вигорання працівників, що свідчить про недостатню ефективність існуючих механізмів підтримки та мотивації персоналу [2]. З огляду на специфіку діяльності підприємства роздрібною торгівлі, де працівники постійно взаємодіють із клієнтами, проблема вигорання набуває критичного значення.

Результати експертної оцінки HR-процесів засвідчили, що найбільш вразливими елементами системи профільного менеджменту є адаптація та мотивація. Недостатній рівень автоматизації адаптаційних процедур ускладнює інтеграцію нових працівників у виробниче середовище, тоді як існуючі інструменти мотивації не забезпечують достатнього рівня залученості персоналу (3 бали за п'ятибальною шкалою). Вплив ключових проблем системи HR-менеджменту на діяльність підприємства узагальнено у табл. 1.

Оцінка табл. 1 дозволяє стверджувати, що ключовим напрямом підвищення ефективності HR-менеджменту є зміщення акценту з процесу підбору персоналу на процес його утримання та розвитку. У цьому контексті доцільно запропонувати впровадження комплексних програм запобігання професійному вигоранню

за рахунок розвитку корпоративної культури підтримки, оптимізацію робочого навантаження та впровадження інструментів психологічного супроводу працівників. Важливим напрямом удосконалення є також цифровізація HR-процесів, зокрема адаптації персоналу: використання сучасних цифрових платформ дозволить стандартизувати процес введення працівників у посаду, скоротити період їх професійної адаптації та підвищити рівень залученості. Трансформація підсистеми мотивації персоналу може передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для довгострокового утримання працівників. Розвиток програм навчання й підвищення кваліфікації персоналу, сприятимуть формуванню внутрішнього кадрового резерву [3].

*Таблиця 1*

**Узагальнення впливу проблем системи HR-менеджменту на кадровий потенціал ТОВ «Омега»**

<b>Проблема системи</b>	<b>Кількісний прояв</b>	<b>Причини виникнення</b>	<b>Вплив на кадровий потенціал</b>
Висока плинність персоналу	Перевищення середньогалузевих значень	Високе навантаження, низька стабільність зайнятості	Зниження стабільності кадрового складу
Професійне вигорання	Переважає серед причин звільнення	Емоційне навантаження, інтенсивна взаємодія з клієнтами	Зниження продуктивності праці
Недостатня ефективність адаптації	Подовжений період входження в посаду	Відсутність цифрових інструментів	Зниження швидкості формування компетенцій
Недосконалість мотиваційної системи	Недостатній рівень залученості персоналу	Орієнтація переважно на матеріальні стимули	Зростання ризику звільнень
Обмежена цифровізація HR-процесів	Наявність ручних операцій	Недостатній рівень автоматизації	Зниження ефективності HR-менеджменту

*Джерело: складено авторами*

Отже, результати авторського дослідження підтверджують, що ефективність HR-менеджменту підприємства визначається не лише якістю підбору персоналу, а й здатністю забезпечувати його утримання та професійний розвиток.

### **Список використаних джерел:**

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Управління персоналом у цифровій економіці: сучасні виклики та тенденції розвитку. *Економіка України*. 2024. № 2. С. 45-58. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.045>.

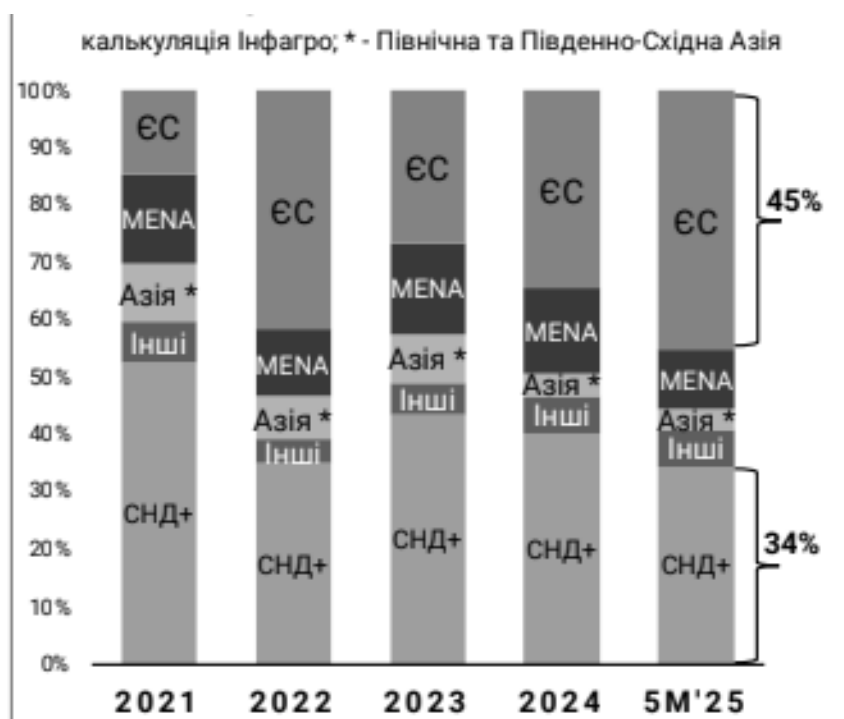
2. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends: Navigating disruption. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
3. Нямешук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 399-404.

**Д-р екон. наук Нямешук Г. В., Толоконнікова В. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА  
МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ**

Сучасний сектор переробки молока та виготовлення молочних продуктів перебуває у стані фундаментальної трансформації. За прогнозами FAO, зростання обсягу світового споживання молочних продуктів на 1,6% щорічно до 2029 р. створює унікальне «вікно можливостей» для країн із високим виробничим потенціалом [1, с. 179]. Для України, як такої, що перебуває у ТОП-15 світових експортерів казеїну та вершкового масла, вихід на зовнішні ринки, перетворився на критичну умову виживання. Свідченням успішної адаптації країни до нових ринкових умов є стрімка зміна географії експорту (рис. 1).



**Рис. 1. Географія експорту молока (СЗМ), дол. США [2]**

Успішність експортної стратегії підприємства визначається не лише якістю продукції, а й ефективністю системи маркетинг-менеджменту. Швидка зміна споживчих переваг та посилення регуляторних вимог (зокрема екологічних) змушують підприємства переглядати традиційні підходи до менеджменту експортної діяльності з акцентом на посиленні маркетингової складової. У цьому контексті система маркетинг-менеджменту підприємства-експортера стає ключовим інструментом стратегічної адаптації, що базується на наступних трендах.

1. AI та персоналізація. Штучний інтелект використовується для глибокої сегментації аудиторії, персоналізації пропозицій та прогнозування попиту на міжнародних ринках. Очікується, що до 2026 р., близько 50 % пошукових запитів впливатиме на контент AI асистентів та вимагатиме адаптації SEO та контент-стратегій [3].

2. Контент і відео. B2B- та B2C-партнери дедалі більше взаємодіють з системою підприємства-експортера за допомогою відео й інтерактивного контенту для підвищення довіри та впізнаваності бренду. Соціальні платформи стають ключовими каналами комунікацій, особливо в сегменті здорового харчування та функціональних продуктів [4].

3. Інфлюенсер-маркетинг і UGC. Співпраця з такими групами стейкхолдерів системи менеджменту як локальні креатори, які забезпечують генерацію користувачького контенту, сприяють підвищенню лояльності з боку міжнародних партнерів і споживачів, що критично на ринках ЄС, Азії та Близького Сходу [5].

4. Sustainable marketing та «зелені» комунікації. У контексті механізму СВМ та глобальних трендів екологічності пакування, маркетинг-меседжі про сталість і «вуглецевий слід» продукту стають стратегічним інструментом системи маркетинг-менеджменту позиціонування підприємства-експортера [6].

5. Мультиканальна стратегія (Digital & B2B e-commerce). Управління поведінкою на міжнародних електронних платформах (Alibaba, Europages) дозволяє експортеру скоротити шлях до дистриб'ютора та одночасно збільшити охоплення потенційних партнерів у різних регіонах.

Для системи менеджменту підприємств-експортерів молочних продуктів важливою є ефективна інтеграція маркетингової складової з урахуванням специфіки продукту, вимог міжнародних ринків та особливостей споживчого попиту. На думку авторів, інтеграція світових ринкових трендів може передбачати ініціювання таких практичних кроків системою менеджменту підприємства:

– використання інструментів прогнозування попиту на регіональних ринках на основі аналізу попиту та статистики AI-платформ [7; 8] Наприклад, у Німеччині зростає попит на безлактозні продукти, у Польщі – на вершкове масло високої жирності. Це дозволяє не тільки оптимізувати виробництво, а й формувати персоналізовані пропозиції для B2B-партнерів;

– створення підрозділу, що забезпечуватиме створення відео про ферми, процес виробництва та контроль якості. Популяризація практик сталого розвитку (organic, free-range, контроль температури) через соцмережі та маркетплейси посилить конкурентні переваги підприємства на європейському ринку;

– співпраця з локальними блогерами та фуд-інфлюенсерами, які демонструватимуть рецепти з українськими продуктами в ЄС, Азії й Близькому Сході, та, в такий спосіб, стимулюватимуть попит, формуватимуть лояльність до бренду підприємства-експортера.

– запровадження стандартів «зеленого» пакування та практик інформування про вуглецевий слід продукту;

– диверсифікація каналів реалізації продукції на експорт за рахунок використання платформ Alibaba, Europages, Amazon B2B. Це забезпечить підприємству паралельне функціонування на різних регіональних та продуктових ринках, скоротить ланцюги постачання та підвищить ступінь індивідуалізації.

Система маркетинг-менеджменту сучасного експортера молочних продуктів трансформується від моделі «виробити та продати» до моделі «спрогнозувати, залучити та гарантувати свіжість», що актуалізує й логістичну складову. Для молочних продуктів, що характеризуються обмеженим терміном зберігання та жорсткими вимогами до умов зберігання, ефективна організація логістичного ланцюга стає критичною умовою конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Сучасні інструменти ефективного управління логістикою – системи контролю холододового ланцюга (cold chain), цифрового відстеження поставок та предиктивного планування попиту, – дозволяють підприємству-експортеру гарантувати якість продукції та її постачання, відповідно до вимог імпортерів. Логістична підсистема, таким чином, фактично інтегрується до системи маркетинг-менеджменту підприємства.

Виявлений розвиток маркетингової та логістичної підсистем обумовлює перехід до інтегрованої системи маркетинг-менеджменту (табл. 1).

**Порівняльний аналіз традиційної маркетингової підсистеми та системи маркетинг-менеджменту підприємства 2026**

<b>Компонент</b>	<b>Традиційний маркетинг</b>	<b>Система маркетинг-менеджменту 2026</b>
Фокус діяльності	Масові продажі, просування продукту	Персоналізація пропозицій, формування цінності бренду
Канали комунікації	Традиційний ритейл, реклама у ЗМІ	Digital-канали, соціальні платформи, B2B e-commerce
Інструменти маркетингу	Рекламні кампанії, email-маркетинг	AI-аналітика, інфлюенсер-маркетинг, UGC, персоналізація контенту
Взаємодія з клієнтами	Одностороння комунікація	Двостороння взаємодія, цифрові платформи та онлайн-спільноти
Прозорість інформації	Обмежена інформація про походження продукту	Повна простежуваність продукції (QR-коди, blockchain, traceability)
Роль логістики	Окрема операційна функція	Інтегрована частина маркетингової цінності (cold chain, швидкість доставки)
Екологічність	Практично не враховується	Sustainable marketing, екологічне пакування, зниження вуглецевого сліду
Стратегічний горизонт	Орієнтація на короткострокові продажі	Довгострокова стратегія бренду та партнерських відносин

*Джерело: складено авторами*

Інтегрована система маркетинг-менеджменту підприємства-експортера молочних продуктів 2026 р. – це перехід від конкуренції продуктів до конкуренції екосистем. Якість власне молочного продукту забезпечує успішне подолання «бар'єрів входу» на ринок, тоді як довготривала конкурентна перевага створюється в результаті ефективності ланцюга доданої вартості.

### **Список використаних джерел:**

- 1 OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033\\_e173f332/4c5d2cfb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_e173f332/4c5d2cfb-en.pdf).
- 2 Фастєєв М. Аналіз трендів експорту української молочної продукції до ЄС. Google Docs. URL: [https://drive.google.com/file/d/1Yc5mYORo-sCgTEzaBK09-aeVJq\\_SlQwa/view](https://drive.google.com/file/d/1Yc5mYORo-sCgTEzaBK09-aeVJq_SlQwa/view).
- 3 HubSpot Blog. 2026 state of marketing: Data from 1,500+ global marketers. Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report>.
- 4 Тренди диджитал-маркетингу 2026 – за даними Datareportal 2026. Media Inweb. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/digital-zvychky-2026-shho-shukayut-onlajn>.
- 5 Міжнародна Маркетингова Група. Інфлюенс-маркетинг у 2026 році: 5 ключових трендів. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/inflyuens-marketing-u-2026-rotsi-5-klyuchovih-trendiv/>.
- 6 Kyivstar Business Hub. Маркетингові тренди 2026 року. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketingovi-trendi-2026-roku?>

- 7 Нямецук Г. В. Еволюція цифрового суспільства: перехід до meta-всесвіту. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства*. 2022. Т. 2. С. 222-224.
- 8 Нямецук Г., Біла В. Страхування кіберризиків як складовий елемент системи ефективного менеджменту: кейс України. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 280-284.

**Потик Г. І., д-р екон. наук Нямецук Г. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ІННОВАЦІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ПРІОРИТЕТ КОМПАНІЙ  
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ  
НА ЕТАПІ ЕКСПАНСІЇ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ**

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до європейського економічного простору вихід компаній енергетичного сектору на зовнішні ринки набуває стратегічного значення. Цей процес вимагає від національних підприємств не лише технічного оновлення, а й докорінного удосконалення системи управління персоналом, оскільки саме HR-менеджмент стає основою організаційної стабільності та головним інструментом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Традиційні підходи до адміністрування поступаються місцем новій управлінській парадигмі, що базується на синергії людського капіталу та системних інновацій. Як зазначають аналітики Deloitte [1], успіх енергетичних компаній на зовнішніх аренах сьогодні критично залежить від впровадження прогресивних HR-моделей, здатних нівелювати дефіцит специфічних навичок у сферах інвестицій та «зеленої» енергетики. Гармонізація з міжнародними стандартами ЄС, згідно зі звітами Міністерства енергетики за 2025 рік [2], вимагає від підприємств глибокої цифрової трансформації кадрових процесів. Дослідження Боровкова підкреслюють, що використання інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики в управлінні персоналом створює фундамент для стабільної роботи компанії в умовах високої волатильності глобальних ринків. Таким чином, інноваційні пріоритети HR-менеджменту перетворюються на ключовий драйвер адаптації, забезпечуючи життєздатність енергосистеми у транскордонному контексті [8].

Пріоритетним завданням для енергетичного сектору є забезпечення компаній фахівцями нової генерації. У контексті виходу на зовнішні ринки особливого значення набуває залучення працівників, які, крім галузевої експертизи, володіють іноземними мовами, цифровими компетенціями та здатністю до ефективної міжкультурної взаємодії. Модернізація процедур підбору та адаптації персоналу відповідно до міжнародних вимог дозволяє компаніям швидше інтегруватися у глобальне середовище [9].

Важливим аспектом трансформації є розвиток корпоративної культури на засадах міжнародних принципів ділової етики, прозорості та інклюзивності. Формування середовища, орієнтованого на якість, безпеку та командну взаємодію, безпосередньо впливає на ділову репутацію українських підприємств. Такий підхід підвищує рівень довіри з боку іноземних інвесторів, підтверджуючи, що ефективне управління талантами є запорукою сталого розвитку та успішної експансії на світові енергетичні ринки [4] (табл. 1). Наведені пріоритети свідчать про те, що сучасний HR-менеджмент у компаніях енергетичного сектору не може обмежуватися лише веденням кадрової документації або забезпеченням поточної укомплектованості штату. Його роль значно розширюється і набуває стратегічного змісту, де особливої уваги потребує відповідність кадрових практик міжнародним стандартам. Саме цей фактор відкриває можливості для співпраці з іноземними партнерами, участі у міжнародних інфраструктурних проєктах, залучення грантового фінансування та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Для енергетичних підприємств це безпосередньо пов'язано з необхідністю дотримання високих стандартів охорони праці, управління ризиками, екологічної відповідальності та прозорості бізнес-процесів [6].

Пріоритети HR-менеджменту енергетичних компаній України в контексті виходу на міжнародні ринки мають комплексний характер і охоплюють залучення кваліфікованого персоналу, модернізацію системи мотивації, формування сучасної корпоративної культури та підвищення організаційної гнучкості. Реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише зміцненню кадрового потенціалу, а й підвищенню міжнародної конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств в умовах глобалізації ринків [3].

За результатами дослідження встановлено, що сучасний HR-менеджмент

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

у галузі енергетики перестав бути сервісною функцією та перетворився на ядро інноваційного розвитку. Це забезпечує компанії фахівцями нової генерації, які володіють цифровими навичками, знаннями міжнародного права та здатністю до ефективної міжкультурної комунікації. Проявом інноваційної синергії стає впровадження у кадрові практики інструментів штучного інтелекту та VR-тренажерів, що безпосередньо корелює з підвищенням безпеки виробництва та зниженням операційних ризиків [7]. Менеджмент майбутнього є неможливим без дотримання стандартів ESG, що охоплюють критерії екологічного впливу, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Ці показники стають стратегічним інструментом для залучення міжнародного капіталу, який сьогодні спрямовується в проєкти з мінімальними довгостроковими ризиками. Розвиток корпоративної культури та безперервне навчання формують основу організаційної гнучкості, що дозволяє українським енергокомпаніям не просто реагувати на зміни ринку, а випереджати їх.

*Таблиця 1*

### **Основні пріоритети HR-менеджменту компанії енергетичного сектору України в контексті виходу на міжнародні ринки**

<b>Пріоритет HR-менеджменту</b>	<b>Зміст пріоритету</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Забезпечення кваліфікованими кадрами	Пошук, відбір і залучення фахівців із сучасними професійними та міжкультурними компетентностями	Формування кадрового потенціалу для міжнародної діяльності
Безперервне навчання і розвиток	Організація підвищення кваліфікації, сертифікації, тренінгів і програм стажування	Підвищення професійного рівня та адаптивності персоналу
Удосконалення системи мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток кар'єрних можливостей	Зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів
Розвиток корпоративної культури	Упровадження принципів етики, відповідальності, інклюзивності та командної взаємодії	Підвищення репутації компанії та покращення внутрішнього клімату
Забезпечення відповідності міжнародним стандартам	Адаптація кадрових практик до міжнародних норм, вимог безпеки та ESG-підходів	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку
Підтримка організаційної гнучкості	Формування здатності персоналу швидко реагувати на зміни середовища та ринкових умов	Посилення стійкості компанії та ефективності управління

*Джерело: узагальнено авторами на основі [5]*

Отже, успішна інтеграція України до світового енергетичного простору залежить від здатності бізнесу інвестувати в інтелектуальний капітал. Менеджмент майбутнього передбачає перехід від управління ресурсами до управління талантами, де кожен інноваційний крок у роботі з персоналом стає вагомим внеском у зміцнення енергетичної незалежності та міжнародного авторитету держави.

### Список використаних джерел:

1. Виклики людського капіталу в енергетичному секторі: погляд бізнесу та місцевої влади: аналітичний звіт / Делойт Україна. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-challenges-energy-sector.html>.
2. Енергетичний сектор України у 2025 році: інтеграція з європейським енергетичним ринком: звіт / Міністерство енергетики України. 2025. URL: <https://mev.gov.ua/en/news/ukraines-energy-sector-2025-integration-european-energy-market>.
3. Іванчик В., Перун В. Інструменти соціально-психологічного управління персоналом в умовах виходу підприємств на міжнародні ринки. *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-862-869](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-862-869).
4. Левків Г., Мельник Н., Куп'як Н. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>.
5. Онушканич О. Я., Юр І. Б., Зеленевиц В. В. Турбулентність при виході на міжнародні ринки: виклики в контексті ресурсного забезпечення. *Agrosvit*. 2024. № 8. С. 98-102. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.98>.
6. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи*. 2025. № 9(63). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926).
7. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/978>.
8. Borovykov O., et al. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Journal of Management and Digital Transformation*. 2025. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.
9. Kowal J. et al. Gamification as an Improvement Tool for HR Management in the Energy Industry. *Energies*. 2023. Vol. 15, Iss. 4. Art. 1344. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/4/1344>.

**Канд. екон. наук Приварникова І. Ю., Мішкою О. Л.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світового господарства міжнародна діяльність компаній потребує постійного вдосконалення системи менеджменту персоналу, що виступає ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Серед ключових чинників впливу слід виокремити глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, геополітичну нестабільність, цифровізацію бізнес-процесів, трансформацію ринків праці та зміни в нормативно-правовому регулюванні. За таких умов особливого значення набуває не лише ефективне функціонування, а саме вдосконалення системи управління персоналом як інструменту адаптації компанії до викликів міжнародного середовища. Саме персонал є тим ресурсом, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, формує його інноваційний потенціал, підтримує належний рівень комунікації з іноземними партнерами та сприяє швидкому реагуванню на виклики зовнішнього середовища.

Систему менеджменту персоналу у контексті міжнародної діяльності доцільно розглядати як інтегровану та динамічну систему, що потребує постійного вдосконалення шляхом оптимізації процесів планування, добору, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу. Особливість такої системи полягає в необхідності врахування як внутрішніх потреб підприємства, так і зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику. До таких факторів належать зміни кон'юнктури міжнародних ринків, коливання попиту, трансформація вимог до компетентностей, міграційні процеси, розвиток дистанційної зайнятості та цифровізація управління.

Вдосконалення системи менеджменту персоналу для розвитку міжнародної діяльності компанії передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних напрямів, серед яких ключовими є стратегізація HR-процесів, розвиток компетентностей персоналу, цифровізація управління та підвищення ефективності мотиваційних механізмів.

Зокрема, у підсистемах добору та відбору персоналу необхідно посилити акцент на формуванні міжкультурних компетентностей, володінні іноземними

мовами, гнучкості мислення та здатності працювати в умовах невизначеності. У сфері розвитку персоналу доцільним є впровадження безперервного навчання, міжнародних стажувань, програм розвитку лідерства, цифрових і комунікативних навичок. Для кращого розуміння ключових напрямів вдосконалення системи менеджменту персоналу доцільно узагальнити їх у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Основні напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу для розвитку міжнародної діяльності компанії**

<b>Підсистема менеджменту персоналу</b>	<b>Зміст вдосконалення</b>	<b>Значення для розвитку міжнародної діяльності</b>
Кадрове планування	Стратегічне прогнозування потреб у персоналі з урахуванням виходу на міжнародні ринки	Забезпечує формування кадрового потенціалу для міжнародного розвитку
Добір персоналу	Відбір працівників із глобальними та міжкультурними компетентностями	Підвищує ефективність міжнародної комунікації
Навчання і розвиток	Безперервне навчання, розвиток цифрових і комунікативних навичок	Сприяє адаптації до глобального середовища
Мотивація персоналу	Гнучкі системи матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищує залученість до міжнародної діяльності
Оцінювання результативності	Використання сучасних методів оцінювання та HR-аналітики	Дозволяє підвищити якість управлінських рішень
Утримання персоналу	Формування корпоративної культури та програм розвитку кар'єри	Знижує ризики втрати кадрів у міжнародному середовищі

Як видно з табл. 1, вдосконалення системи менеджменту персоналу має комплексний характер і передбачає інтеграцію всіх функціональних напрямів HR-менеджменту. Особливого значення набуває узгодженість кадрової політики із стратегією міжнародного розвитку компанії. Така політика повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності, безперервного розвитку та соціальної відповідальності. Не менш важливішою є підсистема мотивації персоналу, оскільки саме вона визначає рівень продуктивності праці, готовність працівників до змін та їхню лояльність. У контексті вдосконалення HR-системи доцільно впроваджувати індивідуалізовані підходи до мотивації, орієнтовані на участь у міжнародних проєктах, кар'єрний розвиток і професійне зростання. В умовах нестабільності працівники потребують прозорості управління, підтримки та розуміння перспектив розвитку міжнародної діяльності. Важливим напрямом вдосконалення системи менеджменту персоналу є цифровізація HR-процесів,

яка забезпечує автоматизацію рекрутингу, навчання, оцінювання та комунікацій. Використання цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити координацію діяльності міжнародних підрозділів і покращити якість управлінських рішень. Водночас це зумовлює необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Отже, вдосконалення системи менеджменту персоналу є стратегічною умовою розвитку міжнародної діяльності компанії. Його ефективність визначається здатністю підприємства адаптувати кадрову політику до глобальних викликів, формувати конкурентоспроможний людський капітал та забезпечувати стійкий розвиток на міжнародних ринках. Саме через системне вдосконалення HR-процесів компанія отримує можливість не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги.

### **Список використаних джерел**

1. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Гавриленко Я. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.121>.
2. Пецій Н. М. Необхідність стратегічного управління персоналом в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*. 2023. [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-03-01](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-01).
3. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

**Рабош В. В., д-р екон. наук Джусов О. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТИПОЛОГІЯ МВТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ**

Ефективність діяльності банківських установ значною мірою залежить від якості управління персоналом. Банківське середовище характеризується: високим рівнем регламентованості, великою відповідальністю за прийняті рішення та необхідністю швидкої взаємодії між різними підрозділами. За таких умов особливого значення набуває здатність керівників враховувати індивідуальні особливості працівників та організовувати ефективну командну роботу. Одним

із підходів, що застосовується у сучасній практиці управління персоналом, є типологія MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Вона сформована на основі теорії психологічних типів К. Юнга. Типологія пояснює: індивідуальні відмінності між людьми у способах сприйняття інформації, прийняття рішень та взаємодії з іншими [2]. У межах цієї моделі виділяють чотири основні виміри особистості: екстраверсія – інтроверсія, сенсорика – інтуїція, мислення – почуття та раціональність – гнучкість. Комбінація цих характеристик утворює шістнадцять типів особистості, які відображають різні стилі мислення та поведінки людини [4].

У сфері управління персоналом MBTI застосовується для кращого розуміння індивідуальних відмінностей між співробітниками. Використання цього інструменту дає змогу пояснити різні підходи працівників до комунікації, організації роботи та прийняття управлінських рішень. У практиці HR цей підхід застосовується: під час формування команд, розвитку управлінських компетентностей та вдосконалення внутрішніх комунікацій [5].

Актуальність використання типологічного підходу особливо помітна в діяльності банківських установ. Організаційна структура банку включає різні функціональні напрями: аналітичні підрозділи, операційні служби, клієнтські відділення та управлінські структури. Кожен із цих напрямів висуває специфічні вимоги до стилю роботи працівників. Наприклад, аналітичні підрозділи зосереджені на точності розрахунків та дотриманні регламентів, тоді як клієнтські служби працюють у середовищі постійної комунікації та потребують швидкого прийняття рішень. Така різноманітність ролей формує складну систему взаємодії між співробітниками, яка потребує гнучких підходів до управління персоналом [1].

В такій ситуації типологія MBTI може застосовуватися як допоміжний інструмент у HR-процесах банку. Одним із напрямів її використання є формування робочих команд. Розуміння відмінностей у стилях мислення та прийняття рішень сприяє більш збалансованому розподілу ролей у команді та допомагає зменшити кількість конфліктів. Окрім цього, типологічний підхід може бути корисним під час адаптації нових працівників. Урахування індивідуальних особливостей сприйняття інформації дозволяє підібрати більш ефективний формат введення співробітника в робочий процес.

Також важливим напрямом використання MBTI є розвиток управлінських компетентностей. Усвідомлення керівниками власного стилю прийняття рішень

і комунікації сприяє формуванню більш гнучкого стилю управління та покращує взаємодію з підлеглими. Це має практичне значення для банківських організацій, де ефективність роботи значною мірою залежить від узгодженості дій різних підрозділів [3].

Разом із тим застосування типології MBTI має певні обмеження. Вона не призначена для оцінювання професійної компетентності або відбору персоналу. Типологія описує особливості мислення та поведінки працівників, однак не визначає рівень їхньої кваліфікації. Тому її доцільно використовувати лише як допоміжний інструмент у системі управління персоналом [5].

Отже, типологія MBTI може бути корисним елементом сучасної HR-практики банківської установи. Використання цього підходу сприяє кращому розумінню стилів роботи співробітників, покращує командну взаємодію та підтримує розвиток управлінських компетентностей. За умови дотримання етичних принципів і добровільності застосування типологічний підхід може підвищити ефективність управління персоналом у банківських організаціях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корпоративне управління. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>.
2. Оцінка за типологічним індикатором Майерс-Бріггс (MBTI). The Myers-Briggs company. URL: <https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/MBTI>.
3. Про банк. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about>.
4. Типи особистості за MBTI. The Myers-Briggs company. URL: <https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/MBTI/MBTI-personality-Types>.
5. Типологія Майерс-Бріггс: що вона оцінює і як її використовувати HR-фахівцю? Hurma. 2022. URL: <https://hurma.work/blog/tipologiya-majyers-briggs-mbti/>.
6. Апальков С. С., Бененсон О. О., Булатова О. В. та ін. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: монографія. Дніпро: Ліра ЛТД., 2021. 426 с.

**Саєнко А. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах трансформації економіки цифровізація стає визначальним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Активний розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, поширення електронних сервісів та цифрових платформ змінюють підходи до організації виробництва, управління ресурсами та формування витрат. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка стратегії зниження витрат підприємства саме в контексті цифрової трансформації.

Проблема управління витратами завжди займала важливе місце в системі стратегічного менеджменту. Водночас традиційні методи економії, що ґрунтуються переважно на скороченні витрат за рахунок зменшення чисельності персоналу або обмеження обсягів діяльності, сьогодні втрачають свою ефективність. Вони можуть призводити до зниження якості продукції та послуг, втрати конкурентних позицій і зменшення інноваційного потенціалу підприємства [6]. Стратегія зниження витрат в умовах цифровізації повинна розглядатися як довгострокова програма дій, спрямована на оптимізацію структури витрат шляхом упровадження сучасних інформаційних систем, автоматизації бізнес-процесів і використання аналітичних інструментів.

Першим етапом розробки стратегії є комплексний аналіз витрат. Доцільно здійснити їх класифікацію за економічними елементами та статтями калькуляції, визначити частку постійних і змінних витрат, а також проаналізувати їх динаміку за попередні періоди.

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації є впровадження інтегрованих інформаційних систем управління підприємством (ERP, CRM). Це дозволяє уникнути дублювання даних, підвищити оперативність отримання інформації та зменшити адміністративні витрати [1]. Водночас цифровізація потребує відповідних інвестицій, тому важливим етапом є оцінювання економічної ефективності впровадження цифрових проєктів із застосуванням показників чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності та періоду

окупності. Таким чином, стратегія зниження витрат підприємства в умовах цифровізації повинна мати комплексний і системний характер та сприяти підвищенню конкурентоспроможності й фінансової стійкості підприємства.

Важливим напрямом реалізації стратегії зниження витрат підприємства в умовах цифровізації є автоматизація управлінських і виробничих процесів. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати часу на виконання операцій та підвищити якість управлінських рішень. Зокрема, впровадження систем електронного документообігу сприяє скороченню витрат на паперові носії, друк та зберігання документації, а також прискорює обмін інформацією між підрозділами підприємства [2].

Одним із важливих інструментів оптимізації витрат є використання хмарних технологій. Перехід на хмарні сервіси дозволяє підприємствам зменшити витрати на придбання та обслуговування власного програмного забезпечення і серверного обладнання. Крім того, хмарні рішення забезпечують доступ до інформації з будь-якого місця та сприяють більш гнучкому управлінню бізнес-процесами.

Суттєву роль у зниженні витрат відіграє також використання систем бізнес-аналітики. Завдяки аналізу даних підприємства можуть виявляти неефективні витрати, оптимізувати використання ресурсів і прогнозувати майбутні потреби. Це дозволяє підвищити ефективність планування та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств і оптимізації їх витрат. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів та застосування аналітичних інструментів сприяють формуванню ефективної стратегії управління витратами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його сталий розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємства : підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 560 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2021. № 7. С. 45-53.

3. Коваленко О. В. Управління витратами підприємства: сучасні підходи. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 112-120.
4. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні підприємством. Харків: ХНЕУ, 2018. 312 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2017.
6. Бондаренко О. О. Цифровізація економіки та її вплив на розвиток підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 45-50.

**Сидоренко К. Р., д-р екон. наук Мешко Н. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації системи державного управління [2]. Активне впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прозорість діяльності державних установ та покращує якість надання адміністративних послуг населенню. Саме тому цифрова трансформація публічного управління розглядається як один із ключових напрямів модернізації державного сектору та формування інноваційної економіки [3].

Цифровізація державного управління передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у процеси управління, надання послуг та комунікації між державою і громадянами. Використання цифрових платформ, електронних сервісів та автоматизованих систем дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування державного апарату. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний обмін інформацією між різними органами влади, що сприяє покращенню координації управлінських рішень [1]. Однією з ключових переваг цифровізації є підвищення доступності адміністративних послуг для населення. Завдяки впровадженню електронних сервісів громадяни можуть отримувати необхідні державні послуги дистанційно через мережу Інтернет, що значно скорочує час отримання послуг, зменшує адміністративні витрати та підвищує рівень задоволеності громадян діяльністю державних органів.

Важливу роль у цифровій трансформації публічного управління відіграють електронні урядові платформи, які об'єднують різні види адміністративних сервісів у єдиному цифровому середовищі. Такі платформи забезпечують можливість подання документів, отримання довідок, реєстрації підприємницької діяльності та виконання інших адміністративних процедур в онлайн-режимі, що значно спрощує взаємодію між державою та громадянами і сприяє підвищенню ефективності державного управління [4]. Крім того, цифровізація сприяє зниженню рівня бюрократії та мінімізації корупційних ризиків. Використання електронних систем документообігу та автоматизація адміністративних процедур дозволяють зменшити кількість контактів між громадянами та посадовими особами і створюють більш прозору систему надання державних послуг і підвищує рівень довіри населення до органів влади.

Разом із перевагами цифрової трансформації існують також певні виклики та ризики. Одним із найбільш актуальних є проблема кібербезпеки. Зростання обсягів електронних даних і використання цифрових платформ підвищує ризик кібератак та несанкціонованого доступу до інформації. Тому забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем є важливою умовою ефективного функціонування цифрового урядування [5]. Ще однією проблемою є цифровий розрив між різними соціальними групами населення. Не всі громадяни мають рівний доступ до сучасних інформаційних технологій або володіють достатнім рівнем цифрової грамотності, що може створювати певні бар'єри у використанні електронних адміністративних послуг та обмежувати можливості окремих категорій населення.

Важливим фактором успішної цифровізації є розвиток цифрової інфраструктури. Наявність стабільного доступу до мережі Інтернет, сучасних телекомунікаційних систем та інформаційних платформ є необхідною умовою ефективного функціонування цифрових державних сервісів. Особливо актуальним це питання є для регіонів із недостатнім рівнем розвитку цифрової інфраструктури [6]. Крім того, важливим аспектом є вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процеси цифровізації державного управління. Законодавство повинно забезпечувати регулювання використання цифрових технологій, захист персональних даних та безпеку інформаційних систем.

У сучасних умовах розвитку інноваційної економіки цифрова трансформація публічного управління виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності держави. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє створити більш ефективну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему надання адміністративних послуг сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прозорість діяльності органів влади та покращує доступність державних сервісів для громадян.

Отже, подальший розвиток цифрового урядування має бути спрямований на удосконалення нормативно-правового регулювання, впровадження інноваційних технологій та розширення доступу громадян до електронних адміністративних послуг. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби суспільства системи державного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. 424 с.
2. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
3. E-Government Survey. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb>.
4. Digital Government Studies. OECD. URL: <https://www.oecd.org/digital-government/>.
5. Digital Strategy. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>.
6. Digital Development. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>.

**Сіньогіна Х. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

#### **ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Сучасний менеджмент розвивається під впливом цифровізації, AI, кадрових змін, безпекових та економічних ризиків [1]. Для України ці виклики посилюються війною, втратами бізнесу, дефіцитом кадрів і потребою у відновленні [2; 3]. Тому менеджмент слід розглядати як механізм адаптації, стійкості й розвитку

організацій у кризових умовах [1-3]. Українські дослідники пов'язують трансформацію менеджменту у воєнний час із швидкими рішеннями, реструктуризацією, розвитком персоналу, підтримкою працівників, безпекою та ментальним здоров'ям [4; 6-7]. Також наголошується на ролі AI, Big Data, IoT, ERP, CRM і BI у підвищенні адаптивності управління [8]. Міжнародні джерела OECD і WEF підкреслюють значення цифрової трансформації та дефіциту навичок для ефективності сучасного менеджменту [1-5]. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ключових тенденцій, проблем і перспектив розвитку сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації та війни, а також у формуванні узагальненої моделі управлінської адаптації підприємства до нестабільного середовища.

Сучасний менеджмент формується під впливом структурних змін, які одночасно змінюють як зміст управлінських функцій, так і вимоги до керівника. Якщо для індустріальної та постіндустріальної моделі управління визначальними були планування, регламентація та контроль, то сьогодні зростає значення гнучкості, швидкості прийняття рішень, роботи з даними, управління ризиками, підтримки персоналу та здатності забезпечувати безперервність діяльності. World Economic Forum фіксує, що 39% наявного набору навичок працівників можуть трансформуватися або застаріти до 2030 року, а 59 зі 100 працівників потребуватимуть перепідготовки чи підвищення кваліфікації; водночас аналітичне мислення залишається найбільш затребуваною базовою навичкою, а AI та Big Data очолюють перелік навичок, що зростають найшвидше [1]. Це означає, що сучасний менеджер має працювати не лише з ресурсами та процесами, а й із динамікою компетентностей, цифровою інфраструктурою та поведінковою адаптацією організації [1-8].

У сучасних умовах чітко простежується тенденція до цифровізації менеджменту. Йдеться не про локальну автоматизацію окремих процедур, а про переходи до data-driven management, у якому рішення приймаються на основі оперативних даних, інтегрованих інформаційних систем і прогнозної аналітики. OECD наголошує, що цифрова трансформація особливо важлива для стійкості українських МСП, які становлять 99,9% усіх підприємств, забезпечують 81,6% зайнятості у бізнесі та формують 70,2% доданої вартості, однак все ще недостатньо використовують цифрові інструменти. Зокрема, вебсайти мають

майже 70% великих компаній, близько 47% середніх і лише 30% малих підприємств [5]. У цій площині сучасний менеджмент усе більше спирається на хмарні сервіси, цифрові платформи взаємодії, CRM- і ERP-системи, інструменти кіберзахисту та автоматизований контроль показників ефективності [5-8].

Водночас цифровізація не усуває, а лише змінює спектр управлінських проблем. Серед них посилюються дефіцит кадрів, нерівномірний рівень цифрової зрілості організацій, перевантаження управлінського персоналу, складність підтримки командної згуртованості в гібридному режимі та необхідність постійного навчання. У міжнародному вимірі 63% роботодавців визначають дефіцит навичок як головний бар'єр бізнес-трансформації, а 85% планують пріоритетно інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу [1]. В українському контексті ці проблеми посилюються воєнними втратами, міграцією, мобілізацією і психологічним виснаженням. Європейська Бізнес Асоціація фіксує, що в 88% опитаних компаній є працівники, які нині служать у Збройних Силах України, а приблизно половина бізнесів повідомляє про наявність серед мобілізованих фахівців, критично важливих для операційної діяльності, зокрема менеджерів, інженерів, водіїв і IT-спеціалістів [2]. Це змушує менеджмент перебудовувати моделі делегування, резервування функцій, внутрішнього навчання та кадрового заміщення [1-2; 6-7].

Управлінська практика воєнного часу в Україні демонструє, що резильєнтність стає не факультативною властивістю, а центральним критерієм ефективності менеджменту. У цьому контексті доречно говорити про зміщення акценту з класичного «ефективного управління» на «стійке управління». Дослідники підкреслюють, що в умовах війни організації потребують не тільки антикризових рішень, а й реструктуризації ієрархій, нових комунікаційних логік, швидкого реагування на перебої та здатності підтримувати мотивацію персоналу [4; 7]. Отже, сучасний менеджмент включає три нерозривні контури: операційний, який забезпечує безперервність ключових процесів; цифровий, який забезпечує швидкість, прозорість і точність рішень; соціально-психологічний, який підтримує працездатність команди й організаційну довіру [4; 6-7]. Практичні приклади українських компаній підтверджують, що сучасний менеджмент дедалі більше реалізується через поєднання цифрових і стійкісних рішень. Так, група NOVA за підсумками 2025 року доставила 522 млн посилок і вантажів, збільшила мережу до понад 50 003 точок обслуговування, отримала понад 54 млрд грн

доходу й інвестувала понад 4 млрд грн у розвиток логістичної інфраструктури [11]. Цей приклад демонструє, що в сучасному менеджменті масштабування можливе навіть у воєнних умовах за наявності стратегічної ясності, розподіленої сервісної мережі, інвестицій у інфраструктуру та здатності підтримувати якість послуг у нестабільному середовищі [11].

Не менш показовою є практика ПриватБанку. У річному звіті за 2024 рік зафіксовано, що цифрова трансформація банку підвищила ефективність обслуговування бізнесу, скоротила витрати підприємців на адміністрування банківських операцій і пришвидшила доступ до фінансових ресурсів; зокрема, у межах пілотного проекту для ФОПів було започатковано миттєве онлайн-кредитування з подальшим підвищенням ліміту до 1,5 млн грн [9]. Додатково банк оновлював POS-термінали, які можуть автономно працювати до 12 годин в умовах дефіциту електроенергії, тобто поєднував цифровізацію з практикою енергетичної стійкості [10]. У цьому прикладі сучасний менеджмент проявляється як інтеграція клієнтоорієнтованості, технологічних рішень, безперервності сервісу та адаптації до енергетичних ризиків [9; 10].



**Рис. 1. Концептуальна схема трансформації сучасного менеджменту**

*Джерело: власна розробка авторів на основі [1-11]*

На рис. 1 доцільно подати логіку трансформації сучасного менеджменту як цілісної системи. Подана схема показує, що сучасний менеджмент доцільно

інтерпретувати як динамічну систему, у якій зовнішні виклики не просто ускладнюють управління, а прямо змінюють його архітектуру. Відповідно, перспективи розвитку менеджменту пов'язані з поглибленням цифрової інтеграції, інституціоналізацією ризик-менеджменту, розширенням гібридних форматів координації, інвестиціями в людський капітал і розвитком управлінської культури, здатної працювати у високій невизначеності [1; 4-5; 7-8].

Сучасний менеджмент орієнтується на цифровізацію, гнучкість, людиноцентричність і стійкість. Його розвиток пов'язаний із AI, аналітикою, навчанням і ризик-менеджментом, а в умовах війни в Україні – також із підтримкою персоналу, безперервністю роботи та швидким відновленням [1-11].

### **Список використаних джерел:**

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
2. European Business Association. Чотири роки великої війни: як працює бізнес в Україні. 2026. URL: <https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini/>.
3. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released/>.
4. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html).
6. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
7. Болквядзе Н. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-172>.
8. Слатьянікова К. І., Бобринцев П. В. Інноваційні тенденції побудови сучасних систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244-253. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-244-253>.
9. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. 2024. URL: <https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf>.
10. ПриватБанк. ПриватБанк оновлює POS-термінали для підтримки бізнесу в умовах енергетичних викликів та цифрової трансформації. 2024. URL: <https://privatbank.ua/news/2024/11/28/privatbank-onovlyuye-pos-terminali-dlya-pidtrimki-biznesu-v-umovah-energetichnih-viklikiv-ta-cifrovoji-transformaciji>.
11. Група NOVA. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій – підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>.

**Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ  
БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ**

Менеджмент комерціалізації біотехнологічних розробок є процесом трансформації наукових результатів у конкурентоспроможні технології та продукти, здатні створювати економічну й соціальну цінність [8]. Важливим початковим етапом є ідентифікація та оцінка перспективних технологій, що передбачає аналіз їх наукової новизни, ринкового потенціалу та можливостей застосування [6]. Ключовим управлінським завданням при цьому є визначення потреб ринку та формування ціннісної пропозиції інноваційного продукту.

Ключовим елементом комерціалізації є ефективне управління інтелектуальною власністю. У біотехнологічній сфері патентний захист виступає важливим інструментом залучення інвестицій і формування конкурентних переваг інноваційних компаній. Управління інтелектуальною власністю охоплює формування патентної стратегії, аналіз свободи дії (Freedom to Operate) та вибір оптимальних механізмів правового захисту інновації. Водночас складність міжнародної патентної системи та наявність взаємопов'язаних патентів створюють додаткові управлінські виклики для інноваційних підприємств. Важливим механізмом комерціалізації є трансфер технологій із наукових установ до бізнес-сектору та врахування глобальних тенденцій розвитку галузі [1]. У цьому процесі значну роль відіграють університетські офіси трансферу технологій, які забезпечують патентування розробок, укладання ліцензійних угод та створення спін-оф компаній [2; 3]. Ефективний трансфер технологій потребує не лише юридичних механізмів ліцензування, але й передачі неформалізованих знань і технологічного досвіду, що часто реалізується через партнерства між дослідниками та промисловими компаніями.

Комерціалізація біотехнологічних інновацій потребує значних фінансових ресурсів, оскільки розробка нових продуктів пов'язана з високими витратами на дослідження та тривалими циклами інноваційного розвитку [4]. Важливу роль відіграє венчурний капітал, який забезпечує фінансування високоризикових

інноваційних проєктів. Поширеною управлінською практикою є поетапне фінансування, коли інвестиції здійснюються залежно від досягнення ключових технологічних або регуляторних етапів розвитку інновації. Додатковим фактором складності комерціалізації є жорстке регуляторне середовище, характерне для біотехнологічної галузі. Для виходу на ринок біомедичних продуктів необхідно пройти складні процедури сертифікації та регуляторного схвалення, що охоплюють оцінку безпечності продукту та контроль виробничих процесів [5]. Значна тривалість і висока вартість цих процедур формують так звану «долину смерті» – критичний етап між фундаментальними дослідженнями та комерційним впровадженням технологій [7].

З позицій менеджменту комерціалізація біотехнологічних інновацій може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких потребує застосування відповідних управлінських інструментів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Етапи комерціалізації біотехнологічних розробок**

<b>Етап</b>	<b>Управлінські інструменти</b>
Оцінка технології	Аналіз ринку, оцінка комерційного потенціалу, формування бізнес-моделі
Захист інтелектуальної власності	Патентування, аналіз Freedom to Operate, управління портфелем інтелектуальної власності
Трансфер технологій	Ліцензійні угоди, створення спін-оф компаній, партнерства з індустрією
Фінансування інновацій	Венчурний капітал, державні гранти, поетапне інвестування
Регуляторне схвалення	Сертифікація, клінічні випробування, відповідність регуляторним стандартам
Вихід на ринок	Стратегічні альянси, маркетингові стратегії, масштабування виробництва

*Джерело: складено автором самостійно*

Важливу роль у забезпеченні ефективної комерціалізації відіграють стратегічні партнерства між університетами, біотехнологічними стартапами, інвесторами та компаніями [4]. Такі партнерства дозволяють поєднувати науковий потенціал, фінансові ресурси та управлінські компетентності, що підвищує ймовірність успішного виведення інновацій на ринок. При формуванні економіки знань ефективно управління процесом трансформації наукових результатів у ринкові інновації стає важливим фактором конкурентоспроможності економіки.

Відтак розвиток управлінських моделей комерціалізації біотехнологій набуває стратегічного значення для формування інноваційної економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Голей Ю. М., Стасюк Ю. М., Крупський О. П. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 12-22. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.2>.
2. Стасюк Ю. М. Моделі міжнародного трансферу технологій. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. № 4. С. 217-225.
3. Стасюк Ю. Інноваційний розвиток та трансфер технологій як фактори стійкого економічного зростання. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Vol. 1. P. 433-437. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/85>.
4. Harada Y., Wang H., Kodama K., Sengoku S. Drug Discovery Firms and Business Alliances for Sustainable Innovation. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 7. P. 3599. <https://doi.org/10.3390/su13073599>.
5. Humphrey A. Some issues in biotechnology commercialization. *Technology in Society*. 1996. Vol. 18. № 3. P. 321-332.
6. Ramezani N., Mohammadi E. Managing Biotechnology and Healthcare Innovation Challenges and Opportunities for Startups and Small Companies. *arXiv*. 2023. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2311.08671>.
7. Takahashi T., Donahue R. P., Nordberg R. C., Hu J. C., Currall S. C., Athanasiou K. A. Commercialization of regenerative-medicine therapies. *Nature Reviews Bioengineering*. 2023. Vol. 1. № 12. P. 906-929. <https://doi.org/10.1038/s44222-023-00095-9>.
8. Uecke O. How to Commercialise Research in Biotechnology. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. 323 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4134-3>.
9. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1 (49). С. 87-95.
10. Науменко Ю., Крупський О., Стасюк Ю. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 5 (96). С. 142-152. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05).

**Тесля Л. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасні управлінські підходи зазнають фундаментальних трансформацій під впливом стану, який дослідники описують акронімами VANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) та SHIVA. Традиційні моделі стратегічного планування, засновані на дослідженнях минулого досвіду, втрачають свою ефективність, оскільки в умовах «чорних лебедів» Нассіма Талеба [1], майбутнє перестає бути передбачуваним. Лідерство в умовах невизначеності вимагає переходу від ієрархічного контролю до створення самоорганізованих екосистем, зокрема, команд.

Когнітивна гнучкість стає ключовою компетенцією нової епохи, яка дозволяє менеджеру швидко відмовитися від застарілих ментальних моделей. Прикладом такої трансформації є кейс Microsoft під керівництвом Сатї Наделли, де культура «знаю все» була замінена на «вивчаю все», що дозволило корпорації успішно адаптуватися до хмарних технологій (Azure) та штучного інтелекту [2]. Емоційний інтелект (EQ) та емпатія сьогодні є важливим компонентом, що в умовах високого стресу підлеглих перетворюються з м'яких навичок на критичний інструмент для утримання талантів в команді.

Менеджер повинен опанувати майстерність сенсомейкінгу («sensemaking», К. Вайк) [3] – здатність організовувати хаотичні потоки даних та створювати спільне бачення для команди, коли стратегічні орієнтири постійно змінюються. Для сучасного бізнесу дотримання принципу антикрихкості – це не лише про «вистояти», а й про стресові фактори як каталізатор розвитку. Керівництво Airbnb 2020 року переорієнтувало команди на розробку цифрових продуктів («онлайн-враження»), перетворивши загрозу банкрутства на інструмент для стратегічного оновлення та успішного виходу на фондовий ринок (IPO).

Стратегії лідерства в сучасних умовах є основним рушієм інновацій, що забезпечує розвиток підприємництва шляхом стимулювання креативності персоналу. Ефективність бізнесу безпосередньо залежить від методології визначення лідерського потенціалу на етапі рекрутингу на керівні посади [4].

Керівник повинен розвивати децентралізацію повноважень, оскільки швидкість реакції на периферії організації важливіша за вертикальну координацію, що вимагає високого рівня довіри та відмови від мікроменеджменту. Крім того, існує потреба в цифровій грамотності на рівні розуміння етичних та операційних ризиків використання штучного інтелекту [5]. Лідер стає архітектором психологічної безпеки в команді, де право на помилку є частиною ітеративного навчання, а менеджер перетворюється з «командира» на «проектувальника середовища», здатного підтримувати життєздатність бізнесу в умовах невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Таліб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
2. Avetisyan A. Satya Nadella: Leading Microsoft Through Transformations. 2024. URL: <https://www.gncrypto.news/news/satya-nadella-leading-microsoft-through-transformations/>.
3. Яровенко Т. С., Семенча І. Є., Куряча Н. В., Гордеева-Герасимова Л. Ю. Підходи до визначення лідерства та партнерства в прийнятті рішень по відбору на керівні посади задля розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.16>.
4. Tambun T. Sense-Making: The Foundation of Strategy (and others). LinkedIn. 2023. 26 Nov. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/sense-making-foundation-strategy-toronata-tambun-quzec>.
5. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Лідерські стратегії у сфері товарознавства як драйвер інновацій та розвитку підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 213-221. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-213-221>.

**Ушакова А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ**

У сучасних умовах трансформації економіки України та підвищення конкуренції на ринку юридичних послуг особливого значення набуває вдосконалення товарної політики підприємств через призму маркетингових підходів. Товарна політика у сфері юридичних послуг має специфічний характер, оскільки «товаром» виступає нематеріальний продукт – правова допомога, консультації,

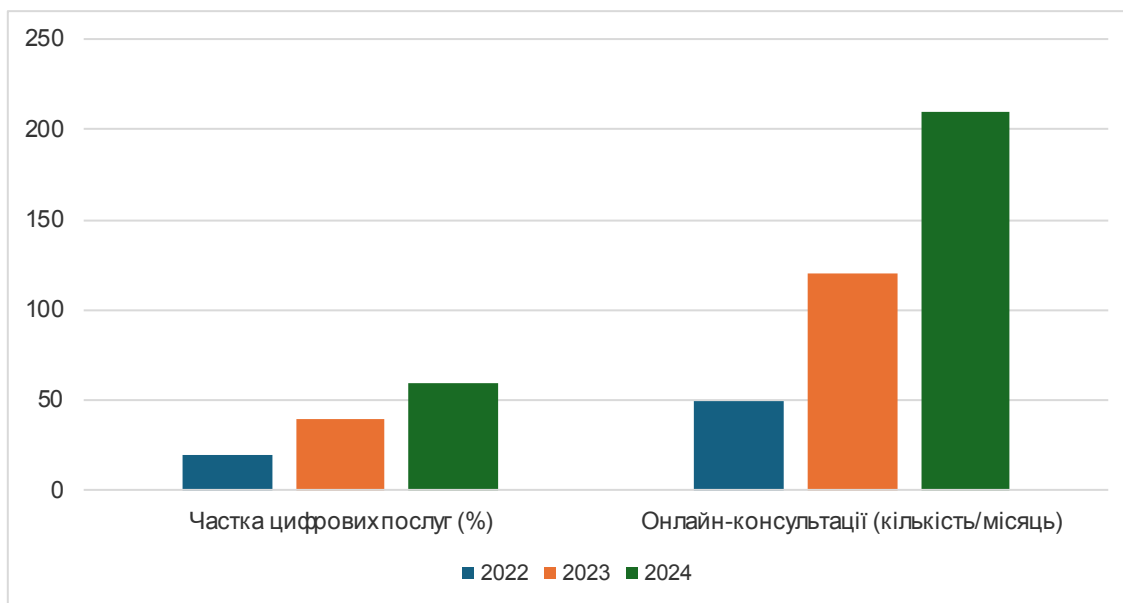
супровід бізнес-процесів. У 2022-2024 рр. ринок юридичних послуг зазнав суттєвих змін під впливом воєнного стану, цифровізації та глобалізації, що зумовило необхідність адаптації маркетингових стратегій підприємств до нових умов функціонування. Зокрема, спостерігається зміна структури попиту – зростання потреби у військовому праві, антирейдерських послугах, міжнародному праві та супроводі релокації бізнесу.

Маркетингові аспекти вдосконалення товарної політики юридичних підприємств передбачають насамперед орієнтацію на клієнтоцентричну модель формування асортименту послуг. Для ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022 році характерною була традиційна структура послуг: 40% судове представництво, 30% корпоративне право, 20% консультаційні послуги, 10% інші напрями (умовні дані). Однак у 2023 році під впливом ринкових змін підприємство розширило продуктову лінійку, включивши послуги з військового права, супроводу міжнародних контрактів та антикризового консалтингу. У результаті частка нових послуг зросла до 25%, що дозволило підприємству збільшити загальний дохід на 18% порівняно з 2022 роком. Така трансформація відповідає загальноринковим тенденціям, пов'язаним із диверсифікацією юридичних послуг та інтеграцією консалтингових функцій [2].

Важливим маркетинговим аспектом є сегментація ринку та позиціонування юридичних послуг. У 2024 році ТОВ «ПРАВО ГРУП» перейшло від універсальної моделі обслуговування клієнтів до сегментованої, виділивши три основні цільові групи: малий та середній бізнес (50% клієнтів), великі корпоративні клієнти (30%) та фізичні особи (20%). Для кожного сегмента було сформовано окремі пакети юридичних послуг (наприклад, «Бізнес-старт», «Корпоративний супровід», «Правовий захист особи»), що дозволило підвищити рівень задоволеності клієнтів до умовних 87% та збільшити повторні звернення на 22%. Такий підхід відповідає сучасним принципам маркетингу послуг, де ключовим є індивідуалізація пропозиції та створення доданої цінності [1, с. 76].

Не менш важливим елементом удосконалення товарної політики є використання цифрового маркетингу. У 2022-2024 рр. ТОВ «ПРАВО ГРУП» активно впроваджувало онлайн-консультації, чат-боти та SEO-просування. Частка клієнтів, залучених через цифрові канали, зросла з 35% у 2022 році до 62%

у 2024 році. Це узгоджується із загальною тенденцією переходу юридичних послуг у дистанційний формат, що став особливо актуальним в умовах воєнного стану. Крім того, впровадження CRM-системи дозволило оптимізувати управління клієнтською базою та персоналізувати пропозиції, що позитивно вплинуло на ефективність товарної політики. Особливої уваги заслуговує питання брендингу та формування довіри до юридичних послуг. У сфері юридичного бізнесу репутація є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. У 2023-2024 рр. ТОВ «ПРАВО ГРУП» реалізувало маркетингову стратегію, спрямовану на підвищення експертності бренду: публікації аналітичних матеріалів, участь у професійних форумах, ведення юридичного блогу. У результаті рівень впізнаваності бренду зріс (умовно) на 30%, що сприяло збільшенню кількості нових клієнтів. Водночас загальний ринок юридичних послуг характеризується посиленням конкуренції та боротьбою за клієнтів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів [4, с. 39].



**Рис. 1. Інноваційність товарної політики [3]**

Основними проблемами товарної політики ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022-2024 рр. є надмірна залежність від традиційних юридичних послуг, недостатній рівень диференціації продуктового портфеля, нерівномірний розподіл послуг за стадіями життєвого циклу, а також обмежене використання інноваційних та цифрових форматів правової допомоги, що знижує конкурентоспроможність

підприємства в умовах динамічного ринку. Спостерігається недостатня адаптація асортименту до специфічних потреб окремих сегментів клієнтів та повільне впровадження пакетних пропозицій. Для вирішення зазначених проблем доцільно здійснити диверсифікацію товарного портфеля шляхом активного розвитку нових напрямів (військове та міжнародне право, юридичний консалтинг для бізнесу), впровадження клієнтоорієнтованих пакетів послуг, оптимізації структури послуг відповідно до попиту, а також розширення використання цифрових інструментів (онлайн-консультації, автоматизовані сервіси), що забезпечить підвищення ефективності товарної політики, зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства [3].

Отже, маркетингові аспекти вдосконалення товарної політики підприємств у сфері юридичних послуг полягають у комплексному підході, що включає диверсифікацію послуг, сегментацію ринку, цифровізацію, брендинг та клієнтоорієнтованість. Досвід ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022-2024 рр. демонструє, що адаптація товарної політики до змін ринкового середовища дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, а й забезпечити стабільне зростання навіть в умовах кризових явищ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Громова О. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4(104). С. 75-79. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17>.
2. Державна служба статистики України. Ринок послуг в Україні у 2022-2024 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. ТОВ «Право груп». URL: <https://opendatabot.ua/c/39355010>.
4. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
5. Апальков С., Бененсон О., Булатова О. та ін. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: Монографія. Дніпро: ДНУ, 2021. 426 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357767408\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori\\_rozvitku\\_Monografia](https://www.researchgate.net/publication/357767408_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori_rozvitku_Monografia).

**Фракянц Д. А., канд. техн. наук Джур О. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ –  
МАКРОДИСТРИБ'ЮТОРА МОТОРНИХ ОЛИВ SHELL В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД**

У сучасній архітектурі світового енергетичного ринку управління конкурентоспроможністю дистриб'юторських структур трансформується з площини операційного виживання у стратегічне завдання забезпечення життєздатності бізнесу. Сектор паливно-мастильних матеріалів (ПММ) сьогодні функціонує в умовах «ідеального шторму»: розриви транскордонних логістичних ланцюгів, волатильність цін на базові оливи та прискорений «енергетичний перехід» (Energy Transition) вимагають від макродистриб'юторів Shell не просто адаптації, а повної реконфігурації систем менеджменту, удосконалення бізнес-моделі компанії. Традиційні методи управління, орієнтовані на цінову конкуренцію та екстенсивне розширення мереж, вичерпали свій потенціал, оскільки не здатні нівелювати ризики, спричинені глобальною нестабільністю та зміною парадигми споживання в бік сталого розвитку. Потрібно удосконалене вивчення цінностей для споживачів даної продукції з урахуванням географічного вектору. Метою роботи є обґрунтування стратегічних векторів підвищення конкурентоспроможності макродистриб'ютора Shell через призму впровадження інноваційних сервісних моделей та цифрової трансформації логістики. Теоретичне підґрунтя роботи базується на синтезі сучасних концепцій стратегічного менеджменту та практичного інструментарію оцінки ринкової стійкості великих бізнес-структур.

Теоретико-методичний базис оцінки конкурентоспроможності макродистриб'ютора вимагає критичного переосмислення класичних підходів. У той час як матричні методи (на кшталт SWOT або конкурентних сил М. Портера) надають статичний зріз позицій компанії, вони часто ігнорують динамічну природу глобальних шоків. Для макродистриб'ютора Shell, чия діяльність інтегрована у складні глобальні мережі, найбільш релевантним є інтегральний підхід. Він дозволяє поєднати фінансово-економічну стійкість із якісними параметрами сервісної диференціації та відповідності стандартам бренду. Оцінка існуючих

методик свідчить, що в умовах кризи ключового значення набувають не обсяги реалізації, а здатність компанії зберігати маржинальність через надання високо-технологічних послуг. Для систематизації відмінностей між традиційною моделлю управління та сучасною парадигмою менеджменту доцільно узагальнити ключові параметри у вигляді структурованої табл. 1.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика моделей менеджменту**

<b>Параметр</b>	<b>Традиційний підхід</b>	<b>Менеджмент майбутнього</b>
Продукт	Моторна олива Shell	Комплексне рішення для мобільності
Продажі	Транзакційні (продав – забув)	Партнерські (спільне зростання)
Технології	Excel та складський облік	AI-прогнозування та IoT-моніторинг
Конкурентна перевага	Ціна та бренд	Швидкість адаптації та сервіс

Основними індикаторами, що дозволяють виміряти стійкість макродистрибутора до зовнішніх викликів, є:

– індекс логістичної резильєнтності: здатність оперативно диверсифікувати маршрути постачання (наприклад, переорієнтація з глибоководних портів Чорного моря на залізничне сполучення з ЄС) без критичного зростання витрат.

– рівень технологічної інтеграції (Lube-IT integration): ступінь використання клієнтами сервісів Shell LubeMatch та Shell LubeAnalyst, що створює «ефект замикання» споживача на екосистемі бренду.

– відповідність стандартам GQAS (Global Quality Assurance Strategy): індикатор мінімізації ризиків контрафакту та дотримання умов зберігання продукції, що є критичним для репутації Shell.

– коефіцієнт сервісного покриття: частка прибутку, що генерується через додаткові послуги (технічний аудит, лабораторії), а не лише через продаж товару.

Макродистрибутор Shell є ключовою ланкою у ланцюгу створення вартості, транслуючи глобальні технологічні переваги (наприклад, технологію PurePlus – синтез оливи з природного газу) на локальні ринки. Проте сучасний стан ринку демонструє зниження рентабельності традиційних каналів продажів через дефіцит енергоносіїв та зростання інфляційного тиску.

Підвищення конкурентоспроможності в умовах турбулентності неможливе через реактивні заходи. Необхідний перехід до проактивного менеджменту, де

макродистриб'ютор виступає не як «постачальник коробки», а як «провайдер рішень». Ключовим напрямом тут є впровадження моделі «Lube-as-a-Service» – оренди мастильних матеріалів з гарантованим результатом експлуатації техніки. Стратегічними пріоритетами розвитку Shell як макродистриб'ютора мають стати:

1. Цифровізація ланцюга поставок: впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту в умовах нестабільного ринку, що мінімізує обсяги неліквідних запасів.

2. Сервісна диференціація: розширення мережі мобільних лабораторій та впровадження програм Nature-Based Solutions (NBS), що дозволяє клієнтам компенсувати вуглецевий слід.

3. Продуктова інноваційність: активне просування лінійки Shell Helix Ultra Carbon Neutral, що відповідає глобальним цілям енергетичного переходу та створює унікальну ціннісну пропозицію для екологічно відповідального бізнесу.

Підсумовуючи, зазначимо, що адаптивність та інноваційність менеджменту макродистриб'ютора Shell стає головною конкурентною перевагою. Здатність компанії швидко інтегрувати цифрові сервіси та пропонувати клієнтам комплексні рішення з енергоефективності визначатиме її лідерство в епоху глобальних трансформацій. Спостереження в сфері дистрибуції паливно-мастильних матеріалів показують, що серед ключових показників в оцінці конкурентоспроможності стала не мінімальна ціна за літр, а найнижча вартість володіння технікою (ТСО). Тому потрібні різноманітні інновації в бізнес-моделі макродистриб'ютерів, що будуть ґрунтуватись на двох-трьох ключових конкурентних перевагах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Наш Формат, 2020. 390 с.
2. Shell Sustainability Report 2023. Powering Progress. URL: <https://www.shell.com/sustainability/reporting-and-performance-data/sustainability-reports.html>.
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>.

**Черевата А. О., канд. екон. наук Кучеренко С. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ  
СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В ШВЕЙЦАРІЇ**

У сучасному світі цифрові технології стали одним із ключових факторів розвитку підприємств. Особливо це помітно у таких економічно розвинених країнах, як Швейцарія, де інновації активно впроваджуються у всі сфери бізнесу. Цифровізація змінює не тільки технічні процеси, а й саму логіку управління підприємствами, роблячи її більш гнучкою, швидкою та орієнтованою на дані.

Швейцарська економіка значною мірою базується на малих і середніх підприємствах, які складають близько 95% усіх компаній країни. Саме тому рівень їх цифровізації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність держави на міжнародному ринку. Як зазначається в дослідженнях, підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє підвищити ефективність як виробництва, так і управління [1].

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження ERP-систем. Такі системи дозволяють об'єднати різні бізнес-процеси (фінанси, логістику, виробництво) в єдину інформаційну систему. Завдяки цьому керівництво отримує доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що значно покращує якість управлінських рішень. Дослідники підкреслюють, що ERP-системи допомагають оптимізувати процеси та підвищити гнучкість підприємства в умовах швидких змін ринку [2].

Крім того, цифрові технології активно використовуються для автоматизації рутинних операцій. Наприклад, у швейцарських компаніях широко застосовуються системи електронного обліку, CRM-платформи та інструменти для автоматичного виставлення рахунків. За оцінками експертів, цифровізація дозволяє скоротити адміністративні витрати часу приблизно на 70% і підвищити продуктивність праці [3]. Це особливо важливо для малого бізнесу, де ресурси обмежені.

Ще одним важливим аспектом є використання хмарних технологій. Вони забезпечують можливість працювати з даними з будь-якого місця, що стало

особливо актуальним після переходу багатьох компаній на дистанційний або гібридний формат роботи. У Швейцарії підприємства активно використовують цифрові платформи для спільної роботи з документами, комунікації та управління проектами. Це дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією та зменшити кількість помилок у роботі [4].

Цікавим прикладом цифровізації є використання інтернету речей (IoT) у виробництві. Наприклад, деякі швейцарські компанії впроваджують сенсори у продукцію для відстеження її використання клієнтами. Це дозволяє не тільки контролювати якість продукції, а й змінювати бізнес-модель, переходячи від продажу товару до надання послуг [1].

Разом з тим, процес цифровізації має і певні труднощі.

По-перше, це високі витрати на впровадження нових технологій. Не всі підприємства, особливо малі, можуть дозволити собі значні інвестиції в IT-інфраструктуру.

По-друге, важливою проблемою є нестача кваліфікованих кадрів. Працівники повинні постійно навчатися, щоб працювати з новими цифровими інструментами. Дослідження показують, що з розвитком цифровізації змінюється і характер праці: завдання стають більш складними, а роль самостійного прийняття рішень зростає [6].

Також варто відзначити проблему кібербезпеки. З переходом до цифрових систем зростає ризик кібератак, що може призвести до втрати даних або фінансових збитків. Тому компанії змушені інвестувати не тільки в цифровізацію, але й у захист інформації [5].

Цікавим є і практичний досвід підприємців. У відкритих обговореннях можна побачити, що багато компаній стикаються з труднощами впровадження ERP-систем: вони можуть бути складними, дорогими та вимагати адаптації бізнес-процесів. Деякі підприємці зазначають, що цифровізація на практиці часто проходить складніше, ніж це виглядає в теорії, і супроводжується значними організаційними труднощами [7].

Важливим напрямом цифровізації у Швейцарії є також розвиток електронної комерції. Багато підприємств, навіть традиційних, поступово переходять до онлайн-продажів або комбінують офлайн і онлайн-канали. Це дозволяє значно

розширити ринок збуту та залучити нових клієнтів. Крім того, цифрові платформи дають можливість аналізувати поведінку споживачів і краще підлаштовувати пропозицію під їхні потреби. Наприклад, підприємства можуть відстежувати, які товари користуються найбільшим попитом, і відповідно коригувати асортимент [3].

Ще одним важливим аспектом є цифровізація фінансових процесів. У Швейцарії активно використовуються електронні платежі, онлайн-банкінг та автоматизовані системи бухгалтерського обліку. Це значно спрощує фінансовий контроль і підвищує прозорість діяльності підприємства. Також цифрові інструменти дозволяють швидше формувати звітність та взаємодіяти з податковими органами [4].

Окрему увагу варто приділити цифровізації логістики. Сучасні підприємства використовують спеціальні програми для управління постачанням, контролю запасів та оптимізації маршрутів доставки. У Швейцарії, де велике значення має точність і якість сервісу, це особливо важливо. Використання таких технологій дозволяє зменшити витрати на транспортування та підвищити рівень обслуговування клієнтів [5].

Також цифрові технології активно впливають на управління персоналом. Наприклад, використовуються HRM-системи для підбору кадрів, оцінки ефективності працівників та організації навчання. У багатьох компаніях впроваджуються онлайн-платформи для внутрішнього навчання, що дозволяє працівникам підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи. Це особливо актуально в умовах швидкого розвитку технологій, коли знання швидко застарівають [6].

Не менш важливим є питання зміни корпоративної культури. Цифровізація вимагає від підприємств більш відкритого підходу до змін, готовності до експериментів та впровадження нових рішень. У швейцарських компаніях часто наголошується на важливості інноваційного мислення та командної роботи. Крім того, варто зазначити, що держава також підтримує процес цифровізації бізнесу. У Швейцарії реалізуються різні програми підтримки малих і середніх підприємств, спрямовані на впровадження нових технологій. Це можуть бути консультації, навчальні програми або фінансова підтримка. Такий підхід сприяє загальному розвитку економіки та підвищенню її конкурентоспроможності [1].

Ще одним цікавим моментом є впровадження принципів сталого розвитку через цифрові технології. Наприклад, підприємства використовують цифрові рішення для зменшення споживання ресурсів, контролю енергоспоживання та оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє не тільки знизити витрати, але й відповідати сучасним екологічним стандартам [5].

Таким чином, цифровізація у Швейцарії охоплює практично всі сфери діяльності підприємств – від виробництва і логістики до управління персоналом і взаємодії з клієнтами. Це свідчить про комплексний характер цього процесу та його важливість для розвитку сучасного бізнесу. Отже, цифрові технології відіграють ключову роль в управлінні сучасними підприємствами у Швейцарії. Вони дозволяють підвищити ефективність, покращити якість управлінських рішень та забезпечити конкурентні переваги. Водночас процес цифровізації супроводжується певними викликами, які потребують комплексного підходу та стратегічного планування. У майбутньому значення цифрових технологій лише зростатиме, тому підприємствам важливо адаптуватися до нових умов і активно впроваджувати інновації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digitalization of SMEs in Switzerland. KMU Portal. URL: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/fakten-und-trends/digitalisierung.html>.
2. ERP in Digitalization of Swiss Companies: Driving Innovation and Growth. The Swiss Quality. URL: <https://theswissquality.ch/erp-in-digitalization-of-swiss-companies-driving-innovation-and-growth/>.
3. SME Digitalization: Essential Tools in Switzerland. ToBill. URL: <https://tobill.ch/en/blog/schweizer-kmu-digitalisierung-wesentliche-tools>.
4. Digitalisation for SMEs. URL: <https://www.swisscom.ch/en/business/sme/digitisation.html>.
5. Digital Transformation for SMEs in Switzerland. PwC Switzerland. URL: <https://www.pwc.ch/en/services/sme-family-businesses/digital.html>.
6. Lehmann J., Beckmann M. Digital Transformation and the Future of Work in Switzerland. arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12784>.
7. Small Business Owners Discussion: ERP Systems in Switzerland. Reddit. URL: [https://www.reddit.com/r/Switzerland/comments/1rk27n5/small\\_business\\_owners\\_odoo\\_vs\\_bexio\\_for\\_swiss/](https://www.reddit.com/r/Switzerland/comments/1rk27n5/small_business_owners_odoo_vs_bexio_for_swiss/).

**Школова В. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕНЕДЖМЕНТ ЩАСТЯ (CHIEF HAPPINESS OFFICER):  
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ (WELL-BEING)  
ЯК ФАКТОРА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ**

Менеджмент щастям як стратегічний напрям сучасного корпоративного менеджменту сьогодні трансформує роль головного директора зі щастя (The Chief Happiness Officer, далі СНО) з експериментальної позиції на фундамент підтримки інтелектуального капіталу в умовах глобальної турбулентності та цифрової трансформації економіки. Основна концепція корпоративного благополуччя полягає у створенні екосистеми, де професійна реалізація працівника не суперечить його психічному, соціальному та фізичному здоров'ю.

На відміну від класичного управління персоналом, що часто зосереджено на адмініструванні процесів, наймі та контролі, діяльність СНО зосереджена виключно на досвіді працівника, усуваючи фактори професійного вигорання, стресу та токсичного менеджменту [1]. Сучасний ринок праці, особливо у секторі високих технологій та креативних індустрій, демонструє зміну парадигми: талановиті та висококваліфіковані кадри обирають не лише рівень зарплати, але й рівень емпатії та підтримки всередині організації. Oxford University та Gallup підтверджують [2], що задоволення від роботи безпосередньо корелює зі збільшенням продуктивності на 13-15%, що робить інвестування в щастя працівників не просто гуманістичним жестом, а економічно обґрунтованою бізнес-стратегією.

Реальні приклади світових корпорацій, таких як Google, демонструють успіх завдяки впровадженню концепції «психологічної безпеки», де право на помилки та відкритість до діалогу є частиною інноваційної культури, що дозволяє їм утримувати найкращих розробників протягом багатьох років. Компанія Airbnb повністю переформувала свій відділ кадрів на команду, що спеціалізується на досвіді співробітників, зосередившись на інклюзивності, фізичному комфорті офісу та відчутті приналежності до спільної місії, що радикально зменшило плинність кадрів навіть у періоди структурних змін.

В українському контексті, де бізнес змушений адаптуватися до умов нестабільності, такі компанії, як SoftServe та Grammarly, інтегрують програми психологічної підтримки, юридичні консультації та гнучкий графік роботи як ключовий фактор підтримки лояльності талантів.

Ефективність управління щастям розраховується через показник ROI, де вартість програм благополуччя (well-being) протиставляється колосальним витратам на рекрутинг, хедхантинг та адаптацію нових спеціалістів, які зазвичай становлять від 6 до 12 місячних зарплат спеціаліста залежно від його кваліфікації. Більше того, роль СНО включає моніторинг мікроклімату в командах, розробку програм визнання та сприяння професійному зростанню без надмірного тиску.

Важливо розуміти, що щастя на роботі – це не відсутність завдань, а наявність ресурсів для їх виконання та відчуття сенсу у власній діяльності. В умовах цифрової економіки, де межа між роботою та особистим життям розмивається, СНО стає архітектором нової корпоративної архітектури, яка перетворює емоційну залученість персоналу на довгострокову конкурентну перевагу та інноваційну стійкість. Важливим аспектом також є розвиток корпоративної соціальної відповідальності, яка зміцнює гордість співробітників за свою компанію.

#### **Список використаних джерел:**

1. About CHOA. Chief Happiness Officer Association. URL: <https://choassociation.org/about-choa/>.
2. De Neve J-E., Kaats M., Ward G. Workplace Wellbeing and Firm Performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304. 2023. DOI: 10.5287/ora-bpkbjayvk.

ЗМІСТ

<i>Bogodistov Y., Petrik D.</i> Dynamic capabilities and the enterprise IoT .....	3
<i>Guilherme Almeida, Cunha M. N., Paulo Pereira.</i> The sustainability challenge in fashion brand management .....	6
<i>Stasiuk Yu., Dzhusov P.</i> Role of artificial intelligence in shaping a new model of organizational management.....	10
<i>Stasiuk Yu., Neznaiko S.</i> Organization's digital culture as a factor in successful business transformation .....	13
<i>Абрамов Д. Ю., Мешко Н. П.</i> Менеджмент розвитку каналів збуту майбутнього на засадах штучного інтелекту.....	16
<i>Герховський А. І., Приварникова І. Ю.</i> Особливості менеджменту крос-культурних конфліктів у міжнародній діяльності підприємства .....	18
<i>Громцев К. М.</i> Трансформація організаційної культури закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи.....	21
<i>Гук О. О., Джусов О. А.</i> Адаптивні моделі управління фінансово-економічною діяльністю підприємств-імпортерів складської техніки в умовах воєнних ризиків .....	23
<i>Гук О. О., Мешко Н. П.</i> Цифрові інновації як драйвер розвитку сучасного менеджменту .....	26
<i>Джусов О. А., Господінов А. Е.</i> Інноваційна діяльність банків як основа формування їх конкурентних переваг.....	29
<i>Дзюба Є. О., Приварникова І. Ю.</i> Крос-культурний менеджмент у міжнародній співпраці компаній .....	32
<i>Зайцева М. О., Мешко Н. П.</i> Трансформація бізнес-моделі міжнародної компанії в межах стратегії «Food & Tech» (на прикладі ПрАТ «МХП») .....	34
<i>Караваєв Д. Д., Кучеренко С. К.</i> Цифровий менеджер майбутнього: інструментарій, компетенції та виклики для України.....	37
<i>Кобченко А. А., Белічко О. В.</i> Трансформація управлінських ролей у цифровій економіці.....	40
<i>Коротков Д. В., Джур О. Є.</i> Менеджмент персоналу банків майбутнього: адаптація до міжнародного середовища.....	42

<i>Крупський О. П.</i> Цифрові інструменти управління клієнтською лояльністю у б'юті-бізнесі .....	45
<i>Кураженко Ю. Д., Крупський О. П.</i> Комунікації у системі управління: значення та ефективність взаємодії в організації .....	48
<i>Лапушев А. В.</i> Менеджмент майбутнього в Україні .....	50
<i>Марді Дік Даш Д. Х., Крупський О. П.</i> Розвиток експортної стратегії українського виробничого підприємства в умовах європейської інтеграції .....	52
<i>Мелешко У. О., Крупський О. П.</i> Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні розвитком комунального підприємства в умовах євроінтеграційних процесів .....	55
<i>Мешко Н. П., Толоконнікова В. А.</i> Гейміфікація як інструмент менеджменту майбутнього: підвищення ефективності мотивації персоналу .....	58
<i>Нямецук Г. В., Зайцева М. О.</i> Інноваційні підходи до менеджменту сталого розвитку міжнародної компанії .....	63
<i>Нямецук Г. В., Левенець А. В.</i> Управлінські інновації міжнародного агрохолдингу щодо поведінки на ринку праці України .....	65
<i>Нямецук Г. В., Сміюха А. О.</i> Вплив HR-менеджменту на формування кадрового потенціалу підприємства роздрібної торгівлі .....	67
<i>Нямецук Г. В., Толоконнікова В. О.</i> Інноваційні підходи до формування системи маркетинг-менеджменту підприємства-експортера молочних продуктів .....	70
<i>Потик Г. І., Нямецук Г. В.</i> Інновації в HR-менеджменті як пріоритет компаній енергетичного сектору України на етапі експансії зовнішніх ринків .....	74
<i>Приварникова І. Ю., Мішкою О. Л.</i> Вдосконалення системи менеджменту персоналу для розвитку міжнародної діяльності компанії .....	78
<i>Рабош В. В., Джусов О. А.</i> Типологія МВТІ як інструмент підвищення ефективності управління персоналом у банківській установі .....	80
<i>Саєнко А. Р.</i> Цифрова трансформація як основа ефективного управління витратами підприємства .....	83
<i>Сидоренко К. Р., Мешко Н. П.</i> Цифрова трансформація публічного управління як інструмент інноваційного розвитку економіки .....	85

<i>Сіньогіна Х. Ю.</i> Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку.....	87
<i>Стасюк Ю. М.</i> Управлінські аспекти комерціалізації біотехнологічних інновацій.....	92
<i>Тесля Л. Є.</i> Адаптивне лідерство: трансформація управлінських компетенцій в умовах невизначеності.....	95
<i>Ушакова А. О.</i> Маркетингові аспекти вдосконалення товарної політики підприємств, що надають юридичні послуги.....	96
<i>Фракиянц Д. А., Джур О. Є.</i> Управління конкурентоспроможністю компанії – макродистриб’ютора моторних олів Shell в умовах глобальних викликів: інноваційний підхід.....	100
<i>Черевата А. О., Кучеренко С. К.</i> Цифрові технології в управлінні сучасним підприємством в Швейцарії.....	103
<i>Школова В. Д.</i> Менеджмент щастя (chief happiness officer): роль корпоративного благополуччя (well-being) як фактора утримання талантів.....	107

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 9. Менеджмент майбутнього

*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<sup>1/16</sup>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 6,3. Тираж 90 пр. Зам. № 0426-03/10.

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