

Міністерство освіти і науки України  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)  
Полтавська обласна державна адміністрація (Україна)  
Білостоцький технологічний університет (Польща)  
Університет Гренландії (Гренландія)  
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)  
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)  
Інститут транспорту та зв'язку (Латвія)  
Бургенландський університет прикладних наук (Австрія)  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)  
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)  
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)  
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)  
Сумський державний аграрний університет (Україна)

## СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

07 листопада 2024 року



Co-funded by  
the European Union



Полтава  
2024

Ministry of Education and Science of Ukraine  
Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law National  
University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)  
Poltava Regional State Administration (Ukraine)  
University of Białystok (Poland)  
Ilisimatusarfik – University of Greenland (Greenland)  
“1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia (Romania)  
Ștefan cel Mare University of Suceava (Romania)  
Transport and Telecommunication Institute (Latvia)  
Fachhochschule Burgenland GmbH (Austria)  
The Kharkiv University or Karazin University (Ukraine)  
The Kyiv National University of Construction and Architecture (Ukraine)  
Zaporizhzhia Polytechnic National University (Ukraine)  
Lviv State University of Physical Culture (Ukraine)  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)  
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine)  
Sumy National Agrarian University (Ukraine)

## **MODERN INNOVATION AND INVESTMENT MECHANISMS OF THE NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

*Materials of the XI International Scientific and Practical Internet Conference*

**November 07, 2024**



**Co-funded by  
the European Union**



Poltava  
2024

УДК 330.5(477):339.92я43  
Е 45

*Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
заборонено*

**Редакційна колегія:**

В.В. Гришко, д.е.н., професор  
О.В. Комеліна, д.е.н., професор  
В.А. Кулик, д.е.н., професор  
А.О. Глебова, к.е.н., доцент  
А.О. Кудінова, к.е.н., доцент

**Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції:** матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. – 144 с.

У збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку держави і механізми його забезпечення в умовах інтеграції України до європейської спільноти. Досліджено інновації в умовах екстремальних екзогенних викликів та завдання сталого розвитку України в системі європейських координат. Розкрито особливості цифрової трансформації логістичних бізнес-процесів в умовах реалізації стратегії сталого розвитку 2030. Проаналізовано сучасні інновації в інформаційно-комунікаційних технологіях управління, виявлено перспективи їх розвитку в умовах повоєнної відбудови України. Досліджено особливості формування стратегії розвитку особистості в цифровому освітньому просторі: Україна-ЄС.

Збірник розрахований на фахівців з економіки, менеджменту, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, аспірантів, докторантів і студентів.

**ISBN 978-966-616-182-9**

*Матеріали друкуються мовою оригіналів.  
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори*

**УДК 330.5(477):339.92я43**

ISBN 978-966-616-182-9

© Національний університет  
«Полтавська політехніка імені  
Юрія Кондратюка»

## З М І С Т

### СЕКЦІЯ 1

#### **ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАВДАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КООРДИНАТ**

(INNOVATIONS IN CONDITIONS OF EXTREME EXOGENOUS CHALLENGES AND THE TASK OF  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE EUROPEAN COORDINATE SYSTEM)

Гришко В.В., д.е.н., професор

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ:  
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ** 13

Смутчак З.В., д.е.н., професор

*Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО Університет*

*менеджменту освіти (м. Київ, Україна)*

**ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКОЇ НАУКИ ЗА УМОВ  
ВІЙНИ** 14

Тешева Л.В., д.е.н., професор

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)*

**УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ** 16

Кулик В.А., д.е.н., професор; Олійник В.В., студентка

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**РОЛЬ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ** 18

Yarmolenko M.S., student; Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor

*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

**CLOUD COMPUTING IN LOGISTICS: STREAMLINING INVENTORY AND  
FLEET MANAGEMENT** 19

Бехтер О.С., аспірант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ** 21

Биба В.В., к.т.н., доцент

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

Javier L. Arnaut, Associate Professor of Economics, Program Coordinator of Business  
Economics, Department of Arctic Social Science and Economics

*(Ilisimatusarfik - University of Greenland)*

**СМАРТ-МІСТА: ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ УРБАНІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ  
ПІСЛЯ ВІЙНИ** 23

Buriak Oleh, Master's Degree student; Kudinova Alina, PhD in Economics, Associate Professor <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)</i>	
<b>INFLUENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT ON SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT</b>	26
Владіміров А.В., магістрант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	27
Горященко М.С., аспірант <i>Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (м. Черкаси, Україна)</i>	
<b>ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЄВРОСОЮЗУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b>	30
Зельов Р.Я., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	33
Нагай Д.Р., студентка; Іванов Ю.В., к.е.н., доцент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНОЮ ДОПОМОГОЮ: ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ</b>	34
Іванов Ю.В., к.е.н., доцент; Ярмоленко М.С., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙ У ПОЛІТИЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	35
Ковальчук А.В., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	37
Кудінов О.М., старший викладач; Билим Д.І., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ</b>	39
Нетяга В.О., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
<b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	41

Папка В.С., студентка Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</b>	43
Пирог В.В., аспірант; Брюховецька І.О., к.е.н.; Хіміч С.В., к.е.н. Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ, Україна) <b>РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ЕКСТРЕМАЛЬНІ ЕКЗОГЕННІ ВИКЛИКИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	45
Сохань Т.Д., Добровольська А.А., студентки Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ</b>	47
Табала Н.Г., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ</b>	49
Ус А.О., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>СТАНДАРТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК</b>	51
Христенко О.В., к.е.н., доцент; Лубенець В.В., магістрантка Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІСЛЯ ВІЙНИ</b>	52
Чернявська Є.А., магістрантка; Васильченко М.І., к.е.н., доцент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) <b>ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</b>	54

## СЕКЦІЯ 2

### ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

(INNOVATIONS IN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT:  
MODERN REALITIES, PROSPECTS IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF  
UKRAINE)

Орехова А.І., д.е.н., професор

*Сумський національний аграрний університет (м. Суми, Україна)*

Кулик В.А., д.е.н., професор

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**Е-РЕЗИДЕНТСТВО ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВИХОДУ  
ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

57

Биба В.В., к.т.н., доцент; Груба В.В., студентка

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ  
УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ  
ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

59

Глебова А.О., к.е.н., доцент; Сучков П.П., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА  
МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

60

Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor; Plakhotnik O.O., student

*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

**THE ROLE OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) IN STREAMLINING  
ADMINISTRATIVE FUNCTIONS**

62

Кудінов О.М., старший викладач

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У  
ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

64

Кочума І.Ю., к.е.н., доцент

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

*(м. Черкаси, Україна)*

**ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК  
ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА  
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

66

Коваленко М.А., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ  
РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

68

- Муха В.В., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА** 70
- Маначинський Я.І., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН** 72
- Полтавець В.О., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ** 74
- Старокожко А.С., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ТА ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ** 75
- Тараненко А.В., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ** 77
- Тіцький О.А., ТОП-менеджер  
*ТОВ «ПродАгроІнвест» (м. Полтава, Україна)*  
**ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУРАТ-АГРО»** 79
- Шара О.Р., магістрантка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА** 81

### СЕКЦІЯ 3

#### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030

(DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE 2030 SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION)

- Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор; Кандзюба І.В., аспірантка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**НОВІТНІ ЕКОЛОГІЧНІ СТАНДАРТИ ТА ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СТІЙКОЇ ЛОГІСТИКИ** 83



Pitel O.Y., student; Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)</i> <b>THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUTOMATING LOGISTICS AND TRANSPORTATION PROCESSES</b>	85
Глебова А.О., к.е.н., доцент; Швацький В.А., магістрант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА</b>	87
Глебова А.О., к.е.н., доцент; Цибульський О.В., магістрант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ТЕХНОЛОГІЯ ВІРТУАЛЬНОГО СКЛАДУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ</b>	88
Іванов Ю.В., к.е.н., доцент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> Кулібаба В.В., аспірант <i>Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)</i> <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БУДІВНИЦТВІ</b>	89
Кудінов О.М., старший викладач; Олійник К.К., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЦІ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	90
Лубенець В.В., магістрантка; Рядова М.М., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	92
Тараненко А.В., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПОСТАЧАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	94
Черевань К.С., студентка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	96
Чугуй К.В., магістрантка <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> <b>ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	97

## СЕКЦІЯ 4

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ: УКРАЇНА-ЄС

(FORMATION OF THE PERSONALITY DEVELOPMENT STRATEGY IN THE DIGITAL EDUCATIONAL  
SPACE: UKRAINE-EU)

(в рамках реалізації Проєкту ЄС Еразмус+ Жан Моне «Формування стратегії розвитку  
особистості в цифровому освітньому просторі: Україна-ЄС», Проєкт 101127592 –  
FPDSDESUEU)



Co-funded by  
the European Union

Чижевська Л.В., д.е.н., професор

*Державний університет «Житомирська політехніка»*

*(м. Житомир, Україна)*

Кулик В.А., д.е.н., професор

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

#### **ЦИФРОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

99

Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор,

професор кафедри міжнародних економічних відносин та туризму;

Кандзюба І.В., асистент кафедри менеджменту і логістики, аспірантка

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

#### **ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК**

101

Бондар-Підгурська О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту

*Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)*

Юдічева О.П., к.т.н., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в  
будівництві

*Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, Україна)*

#### **ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ**

103

Орехова А.І., д.е.н., професор

*Сумський національний аграрний університет (м. Суми, Україна)*

Піддубна Л.В., к.філос.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

*(м. Харків, Україна)*

#### **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ**

104

Lavinia Staicu, Master's Degree student

*CSEE - School Counseling and Emotional Education, Ștefan cel Mare University*

*(Suceava, Romania)*

#### **THE ROLE OF EDUCATIONAL DIGITAL SPACE IN PERSONALITY DEVELOPMENT: AN INTEGRATED APPROACH UKRAINE AND THE EU**

106

Beley A.S., student; Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor

*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

#### **BASICS OF FORMING A STRATEGY FOR PERSONAL DEVELOPMENT IN THE DIGITAL EDUCATIONAL SPACE**

107

<p>Богомаз О.В., аспірантка  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>  <b>КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ          ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ          ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b></p>	109
<p>Васєв П.Д., магістрант  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>  <b>ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В          ЦИФРОВОМУ СВІТІ</b></p>	111
<p>Глебова А.О., к.е.н., доцент  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>          Кулик М.А., учениця наукового ліцею  <i>Науковий ліцей № 3 Полтавської міської ради (м. Полтава, Україна)</i>  <b>ПІДПРИЄМНИЦЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ЇЇ ЗМІСТ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ</b></p>	112
<p>Добровольська А.А., студентка  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>  <b>УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ          ЄВРОПЕЙСЬКИХ КООРДИНАТ</b></p>	115
<p>Дубинка О.В., Завідувачка Гендерного центру, провідний юрисконсульт  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>  <b>ІНСТРУМЕНТИ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ У СВІТІ:          ПРИКЛАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ</b></p>	117
<p>Ісіченко А.К., студентка  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>  <b>ПЕРСПЕКТИВИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТАРАНІВ          ВІЙНИ В УКРАЇНІ</b></p>	119
<p>Kudinova (Chaikina) Alina, PhD in Economics, Associate Professor  <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)</i>          Kuchka Daiana, student  <i>“1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia (Romania)</i>  <b>PERSONALITY DEVELOPMENT IN THE DIGITAL EDUCATIONAL SPACE:          EU EXPERIENCE</b></p>	121
<p>Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</i>  <i>(м. Полтава, Україна)</i>          Кириченко Ю.І., аспірант  <i>Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)</i>  <b>НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РЕКРУТИНГУ</b></p>	124

- Кирпичникова М.Р., студентка; Дзеверіна К.С., к.е.н.  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**МІЖНАЦІОНАЛЬНІ БІЗНЕС-ОСОБЛИВОСТІ: КУЛЬТУРА НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ СХОДУ ТА ЗАХОДУ** 125
- Корунський В.В., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ** 127
- Кравченко О.М., аспірант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС** 129
- Кудінов О.М., старший викладач  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ** 131
- Логачов Р.С., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**РОЛЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ** 132
- Черевань К.С., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**САМОРОЗВИТОК ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ HARD-SKILLS AND SOFT-SKILLS У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ** 134
- Кульчій І.О., завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та права, к.держ.упр., доцент; Сунко О.Д., студент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ** 135
- Кульчій І.О., завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та права, к.держ.упр., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*  
**ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЄС** 136
- Курилко Д.С., Назаренко Д.Б., аспіранти  
*Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)*  
**ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ** 138

Прудкий А.В., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ДО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА** 140

Різник В.І., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД З ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК СЕРЕД МОЛОДІ** 141

Чайкіна Н.О., кандидат психологічних наук, доцент, доцентка кафедри психології

*Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка*

*(м. Полтава, Україна)*

**ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ** 142

**СЕКЦІЯ 1**  
**ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ ТА**  
**ЗАВДАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ**  
**КООРДИНАТ**

(INNOVATIONS IN CONDITIONS OF EXTREME EXOGENOUS CHALLENGES AND THE TASK OF  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE EUROPEAN COORDINATE SYSTEM)

УДК 005.1:001.8

Гришко В.В., д.е.н., професор  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

**МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ**  
**АСПЕКТ**

Розвиток сучасних економічних систем супроводжується глобальними викликами, які мають суттєвий вплив на менеджмент і обумовлюють потребу у розкритті суперечностей впливу цих процесів на їх адміністрування. Зокрема, тенденції соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану свідчать про проблему обмеженості фінансових ресурсів, радикального переформатування логістики та логістичних ланцюгів, зростання вартості всіх ресурсів, необхідності впровадження системи антикризового управління, зростання ролі безпекових заходів, постійного управління змінами та потребу у здійсненні оптимізації всіх процесів на основі цифрових рішень, розвитку системи штучного інтелекту, дистанційних технологій роботи, електронного врядування тощо. Все це, в сукупності впливає на ефективність процесу менеджменту на всіх рівнях управління у соціально-економічних системах будь-якої форми власності. Ефективність будь-якої діяльності не можлива без відповідної методології, яку розуміємо як регулятивно-діяльнісну систему, що інтегрує в собі теорії і методи, категорії, принципи, норми, цінності, парадигми, весь арсенал методів впливу. Це поліфункціональне утворення, що виступає як спосіб діяльності спрямований на її організацію і реалізацію, що буде ефективним за умови якщо використовується творчо з урахуванням динамічних змін обставин і ситуацій в зовнішньому і внутрішньому середовищах, превалюванні нелінійних зв'язків і не функціональних залежностей між факторами впливу на об'єкт управління.

Методологія – це вибір методів управління, наукових підходів з урахуванням виду менеджменту: стратегічного, тактичного, оперативного, інноваційного, корпоративного, антикризового, проектного, маркетингового, самоменеджменту. Наприклад, розробка стратегії і тактики менеджменту вимагає різної методології. Якщо в розробці стратегії, що є найважливішою характеристикою сучасного менеджменту, головним є мета – бачення майбутнього, то розробка тактики – вибір шляху руху до мети з урахуванням конкретної ситуації. Тактика передбачає врахування тих обставин, які неможливо врахувати при розробці стратегії. Тактики бувають різними: вичікування, агресивності, маневрування, маніпуляції, пресингу. Маємо враховувати особливості методології залежно від об'єкту управління: загальне лінійне керівництво; оперативне управління виробництвом; управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком; організація праці і зарплата; управління матеріально-технічним забезпеченням і маркетингом; управління капітальним будівництвом; управління фінансовими ресурсами і обліком; управління зовнішньоекономічною діяльністю; управління господарським обслуговуванням і діловодство; охорона праці і техніка безпеки.

У практичній діяльності не існує універсальних рішень і рекомендацій. Є тільки об'єктивні тенденції, фактори, проблеми, методи, принципи. Тому, методологія сучасного менеджменту вимагає індивідуального і творчого підходу не лише до менеджменту в цілому, а й до всіх його функцій зокрема. Так для функції «планування» необхідними є методи

екстраполяції, регресійного аналізу, побудови сценаріїв, факторного аналізу, формування дерева проблем. Для функції «мотивація» – оплата праці, преміювання, кар'єрний ріст, участь в прибутках, навчання за рахунок організації, різні види морального заохочення. Для функції «контроль» – методи бухгалтерського обліку, методи статистики, оперативний контроль, методи зворотного зв'язку. Для функції «організування» – адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Значного різноманіття методів вимагає ключова функція менеджменту – підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень. Це, зокрема, методи постановки проблеми, методи розв'язання проблеми, методи вибору оптимального рішення, методи організації виконання прийнятого рішення.

Систематизуючи і узагальнюючи відомі нам дефініції поняття менеджмент, беручи за основу ключову ознаку – соціальне утворення, враховуючи глобальні виклики і реалії сьогодення, можна зробити власне визначення поняття сучасний менеджмент: творчий процес застосування релевантної управлінської методології по забезпеченню ефективності спільної діяльності людей. Спрощено – процес забезпечення ефективності спільної діяльності людей. Аргументуємо складові такого визначення. Чому процес управління, а не система? Тому що будь-яку організацію можемо розглядати з позицій статички або динаміки. В першому випадку це система, в другому – процес: послідовна зміна дій. Сама по собі система не може діяти ефективно. Визначальним є головний процес управління – розроблення, прийняття та реалізація управлінських рішень, що передбачає процес інформаційного забезпечення. Процесний підхід змінює поняття структури організації, основним елементом стає процес. Чому саме спільна діяльність людей? Тому що, на наш погляд, це є ключовою, сутнісною ознакою поняття організація, ознакою без якої це поняття втрачає свою ідентичність. Інтегруючим фактором об'єднання людей в організацію є досягнення певної мети і розуміння, що диференціація і інтеграція їх праці дасть синергетичний ефект. Синергія – сумарний ефект, який полягає в тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво перевищує ефект кожного окремого компонента у вигляді їх простої суми.

Отже, сучасна парадигма менеджменту формується на основі діалектичного розвитку, аналізу й відбору найефективніших технологій менеджменту з урахуванням нових соціально-економічних реалій і розвитку менеджменту як науки, спрямованої на продукування нових знань. Цей процес не втрачає актуальності, що є підґрунтям для продовження досліджень в цьому важливому напрямі.

УДК 314.748

Смутчак З.В., д.е.н., професор  
*Навчально-науковий інститут менеджменту та психології  
ДЗВО Університет менеджменту освіти  
(м. Київ, Україна)*

## **ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКОЇ НАУКИ ЗА УМОВ ВІЙНИ**

Найважливішим чинником довгострокової конкурентоспроможності та зростання країни є науковий людський капітал. Варто зазначити, що людський капітал є мобільним, і екстремальні події, такі як війни, економічні спади та стихійні лиха, часто спонукають талановитих людей переїжджати в місця, які пропонують більшу безпеку та привабливіші умови. Еміграція, особливо під час війни, може бути привабливим варіантом для вчених. Російська агресія завдає втрат українській науці ще з 2014 року після окупації Криму та частини Донецької й Луганської областей, коли українські заклади освіти, які опинилися в окупації, втратили свої матеріальні надбання, частину персоналу, були змушені евакуюватися та перебудувувати свої відносини зі студентством [1].

Однак повномасштабна війна, яку Росія розв'язала проти України 24 лютого 2022 року, завдала безпрецедентних втрат українському науковому потенціалу.

Через війну можливості досліджень, професійного розвитку й мережування науковців в Україні обмежені, а подекуди – зведені до нуля. Їх ускладнюють обстріли, постійна загроза життю, російська окупація, зруйновані лабораторії й наукові інституції, брак коштів, відсутність побутових умов (вимкнення світла, перебої з інтернетом і мобільним зв'язком тощо), втрата домівок, вимушене переміщення. Люди зіткнулися з погіршенням здоров'я і психологічного стану.

Станом на квітень 2023-го року за кордон виїхало близько шести тисяч науковців. Це півтори тисячі вчених Національної академії наук України (11% штату), з яких майже півтисячі вчених із відділень фізики і астрономії та ядерної фізики й енергетики. Ще 705 (5% штату), за даними на кінець 2022-го, були вимушені змінити місце проживання в межах України, близько 40% науковців стали ВПО, а 12–15% емігрували [2].

Еміграцію можна трактувати подвійно: як втрату і як здобуток, набуття нового міжнародного досвіду, який люди привезуть в Україну. Але соціологи визнають: повернуться не всі, а згодом нас може чекати й повоєнна еміграція [3]. Під час криз та потрясінь люди є найбільш вразливими, вони зосереджені на забезпеченні базових потреб та виживанні. У кожному збройному конфлікті страждають люди, які стикаються з прямою загрозою життю і здоров'ю, заборобою займатися науковими дослідженнями, необхідністю покинути місце проживання чи роботи, що породжує міграційні потоки біженців, руйнує професійні мережі та зв'язки, виключає з науки молодих перспективних дослідників. Науковці стикаються з порушенням базових прав людини (таких як право на життя, на недоторканність житла тощо) та з обмеженням академічних свобод, що унеможлиблює дослідницьку діяльність. На жаль, в Україні відсутня єдина система обліку втрати людського наукового потенціалу. Доступні дані про негативний вплив війни на українських науковців та науку є фрагментарними [4].

Зауважимо, війна є періодом надзвичайного випробування нації, що зумовлює якісні зміни у всіх соціальних групах. Для української наукової спільноти повномасштабне вторгнення росії створило загрози і водночас відкрило нові горизонти розвитку. При збереженні наукового потенціалу в науці важливо орієнтуватися на:

- 1) збереження людей, науковців як джерела продукування нових ідей, нового знання, винаходів;
- 2) збереження наукових шкіл для наступництва наукових традицій, послідовного продовження наукового пошуку у випадку загибелі фундатора напряду;
- 3) збереження тематики дослідження як основи для відродження наукових традицій та формування кола послідовників [4].

Війна призвела до незворотних втрат у науці – загибелі науковців, погіршення їхнього здоров'я та психоемоційного стану, руйнування інфраструктури, вимушеної міграції. Це є загрозою для відтворення наукового потенціалу України з огляду на ризики неповернення частини мігрантів, зниження ефективності науковців, слабшу підготовку молодого покоління. Проте в ході подолання цих випробувань відбувається зміцнення національної ідентичності населення, активізується його соціальна відповідальність, розвиваються цифрові навички, формуються нові культурні наративи. Все це створює нові можливості для якісних змін та квантового стрибка на новий щабель розвитку української науки.

### Список використаних джерел

1. Яких втрат зазнає українська наука через російську війну. URL: <http://surl.li/fwXuoh>
2. Науковці під час війни: виявити потреби і впоратись з викликами. URL: <http://surl.li/jjulgc>
3. Україна має уникнути повоєнної хвилі міграції, коли поїдуть чоловіки. URL: <http://surl.li/mkrjow>



4. Збереження науковців в умовах війни та надзвичайних ситуацій. URL: 8f1f50e5cafe66c19dab35dc800c7b8c6a2ebaf2.pdf

УДК 658.1

Тешева Л.В., д.е.н., професор  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
(м. Харків, Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Глибинні трансформаційні перетворення, наразі, є характерними для усіх форм буття. Не є виключенням і економіка, яка перебуває на межі значних перетворень та глибинних трансформацій, зумовлених повсюдною діджиталізацією економічних явищ і процесів. Підприємство, яке є основною одиницею економіки, також перебуває під впливом вищезазначених процесів.

Діджиталізація охоплює різні аспекти діяльності підприємств, які тісно пов'язані із взаємодіями із різними груп стейкхолдерів: інвесторів, підприємців, управлінців, працівників середньої ланки, контрагентів та державних органів. Незважаючи на окремі протиріччя у очікуваннях різних груп стейкхолдерів від підприємницької діяльності, усі вони зацікавлені у продовженні та розширенні діяльності підприємств, зростанні показників ефективності, збільшенні розмірів податкових надходжень тощо.

Діджиталізація надає значні переваги підприємствам, зокрема, це доступ до міжнародних ринків сировини та робочої сили; можливість охопити товарами та послугами майже усе населення планети; дозволяє перенести левову частку бізнес-процесів у цифрове середовище за рахунок чого забезпечується значна економія ресурсів. Проте, діджиталізація ставить перед підприємствами і значні виклики. Наприклад, посилення конкурентної боротьби, адже підприємства мають бути кращими не лише від національних компаній-конкурентів, а й створювати конкурентний продукт чи послугу на рівні міжнародних корпорацій.

Щоб стати конкурентоспроможним гравцем на ринку, підприємства повинні прораховувати основні показники активів, зобов'язань, капіталу, доходів та витрат наперед. Особливо важливим на етапі створення чи реорганізації підприємств є показники стану та структури капіталу підприємств, оскільки, саме за рахунок капіталу відбувається фінансування та розвиток діяльності підприємств.

Структура капіталу компанії – це поєднання різних джерел фінансування. Більшість компаній фінансуються за рахунок поєднання боргових зобов'язань і власного капіталу, включаючи частину короткострокового боргу, частину довгострокового боргу, певну кількість звичайних акцій і, можливо, привілейованих акцій. Управління структурою капіталу - це процес, який компанії здійснюють, вирішуючи, як фінансувати свою діяльність та інвестиції. Оптимальна структура капіталу є важливим фактором при пошуку незабезпечених бізнес-кредитів, які пов'язані з високим ризиком, але можуть принести значну вигоду для бізнесу [1].

Власний капітал - це гроші, що належать акціонерам або власникам. Він складається з двох різних типів.

а) нерозподілений прибуток: нерозподілений прибуток – це частина прибутку, яку організація зберігає окремо і яка допоможе зміцнити бізнес.

б) внесений капітал: внесений капітал – це сума грошей, яку власники компанії інвестували під час відкриття компанії або отримали від акціонерів як ціну за володіння компанією.

Борговий капітал - це позичені гроші, які використовуються в бізнесі. Існують різні форми позикового капіталу.

1. Довгострокові облигації: ці види облигацій вважаються найбезпечнішими з боргових зобов'язань, оскільки вони мають тривалий період погашення, і потрібно виплачувати лише відсотки, тоді як основну суму потрібно виплатити в кінці терміну.

2. Короткострокові комерційні папери – це тип короткострокового боргового інструменту, який використовується компаніями для залучення капіталу на короткий період часу.

Оптимальною структурою капіталу називають ідеальне поєднання боргового та акціонерного фінансування, яке допомагає максимізувати вартість компанії на ринку, водночас мінімізуючи її вартість капіталу. Структура капіталу варіюється в різних галузях. Для компанії, що займається гірничодобувною промисловістю або видобутком нафти і нафтопродуктів, висока частка боргових зобов'язань не підходить, але деякі галузі, такі як страхування або банківська справа, мають високу частку боргу в структурі свого капіталу.

Діджиталізація економічних процесів вплинула, у тому числі, і на процес створення та управління капіталом у цифровій економіці та зумовила виникнення таких понять як «цифровий капітал», «капітальні витрати (мається на увазі CAPEX)», «цифрові інвестиційні платформи» тощо.

Цифрові активи, ресурси та навички, якими володіють люди або підприємства, такі як знання, дані та цифрові технології, називаються цифровим капіталом. Цифровий капітал означає розумне використання цифрових інструментів і знань для стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та розвитку в цифровому світі, який швидко змінюється.

Капітальні витрати, або CAPEX, – це кошти, які бізнес використовує для придбання, обслуговування або поліпшення своїх основних фондів. До них відносяться будівлі, обладнання, а в контексті цифрової трансформації – технологічна інфраструктура. Інвестиції в CAPEX можуть призвести до довгострокового зростання бізнесу. Цифрові системи та технології – це засоби, за допомогою яких організація може модернізувати свою основну IT-інфраструктуру, впровадивши просту та безпечну технологічну основу. Таким чином, компанія може захистити свій технологічний ландшафт на майбутнє, оновлюючи своє IT-середовище та прикладні програми для підтримки потреб бізнесу сьогодні та завтра.

Цифрова інвестиційна платформа - це цифрове рішення, яке поєднує автоматизовані функції управління фінансами та бізнесом з людським фактором там, де це необхідно, щоб дозволити клієнтам заощаджувати та інвестувати гроші в акції, паї, інвестиційні фонди та заробляти більше своїх грошей.

Цифрові компанії використовують технології для створення нової цінності в бізнес-моделях, клієнтському досвіді та внутрішніх можливостях, які підтримують їхню основну діяльність. Поняття цифровий капітал може застосовуватися до компаній, що займаються виключно цифровими технологіями, так і традиційних гравців, які трансформують свій бізнес за допомогою цифрових технологій [2].

Використовуючи цифрові системи і технології для модернізації своєї основної IT-інфраструктури, компанія може трансформувати свої додатки та інфраструктуру зі стану, що обмежує бізнес, у стан, що сприяє його зростанню. Це можливо: 1) прискорити інновації, перемістивши додатки в хмару; 2) сприяти швидкій розробці нових додатків і підвищити безпеку; 3) створити адаптивну хмарну технологічну основу, необхідну для управління сучасним, ефективним цифровим підприємством; 4) краще підготуватися до швидких змін і адаптуватися до них, захистити цілісність своїх основних IT, щоб конкурувати в цифровій економіці.

### Список використаних джерел

1. Великій Ю.М., Тешева Л.В., Височін З.В. Управління оптимізацією структури капіталу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. С. 68-72.

2. Кулик В.А. Дослідження цифрових знань: виклики та можливості з точки зору управління IT-компаній. Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 11 червня 2024 р. м. Запоріжжя, 2024. С. 78-80.

## **РОЛЬ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ**

Місія організації є фундаментальним елементом її існування та розвитку і відображає основні цілі, цінності та ринкову орієнтацію її діяльності. У стратегічному управлінні місія відіграє важливу роль, оскільки є основою для визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку бізнесу. Чітко сформульована місія пояснює, як компанія має намір досягти своїх бізнес-цілей, і є основою для розробки стратегій, що дозволяють ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів і реагувати на зовнішні виклики. Таким чином, місія організації стає не лише інструментом стратегічного управління, але й важливим фактором, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності компанії в динамічному бізнессередовищі.

Місія – це стратегічне формулювання сенсу існування організації, що відображає її ключові цілі, цінності та призначення на ринку і в суспільстві. Вона слугує орієнтиром, який допомагає компаніям і працівникам зрозуміти, навіщо існує організація, які її основні завдання і як вона планує досягти своїх цілей. Місія окреслює довгострокові наміри компанії, задає напрямок для всіх структурних підрозділів і допомагає створити спільне бачення майбутнього розвитку.

Крім того, місія часто відображає унікальні сильні сторони організації, які відрізняють її від конкурентів, і є орієнтиром для прийняття важливих стратегічних рішень. Місія є важливим елементом корпоративної культури, формує базу цінностей компанії та визначає ставлення компанії до клієнтів, партнерів, співробітників і суспільства в цілому. Місії також відіграють важливу роль у побудові бренду. Це пов'язано з тим, що вона допомагає побудувати довіру та лояльність з боку клієнтів, відображаючи роль, яку організація хоче відігравати в їхньому житті та бізнесі. Пітер Друкер вперше запитав про місію [1, с. 60-71]. Він вважає, що будь-яке підприємство створюється для втілення конкретної місії, при чому для комерційного підприємства місія передбачає досягнення певних економічних результатів [1, с. 34]. Проте, потрібно врахувати, що зміна концепції управління підприємством із виробничо-орієнтованої на соціально-орієнтовану має передбачити зміни у підходах до формування місії. Місії часто вказують на напрямок і межі діяльності компанії, дозволяючи інвесторам певною мірою прогнозувати рівень повернення вкладеного капіталу.

Місія допомагає досягти розуміння та єдності цілей на підприємстві, є фундаментом для прийняття управлінських рішень, призводить до розуміння підприємства суб'єктами маркетингового середовища. Саме аспект місії як регулюючого елемента підприємства із суб'єктами маркетингового середовища є недостатньо висвітленим.

Формулювання місії визначає основну причину існування організації та відповідає на питання «навіщо ми існуємо» і «які наші головні цілі». Формулювання місії допомагає як керівництву, так і працівникам зосередитися на своїх головних завданнях. Місія спрямовує розробку довгострокових стратегій і планів та допомагає сформулювати напрямок розвитку компанії для досягнення її ключових цілей.

Визначимо значення формулювання місії для підприємства:

1. Маючи місію, організація може ефективніше розподіляти ресурси (людські, фінансові та технічні) і зосереджувати їх на найбільш важливих аспектах відповідно до місії.

2. Місії допомагають працівникам зрозуміти, чому їхня робота важлива. Це підвищує мотивацію, залученість та лояльність працівників до компанії, оскільки вони бачать, як їхні зусилля сприяють досягненню загальних цілей.

3. Місії допомагають компаніям чітко визначити свою позицію на ринку та позиціонувати себе серед конкурентів. Вона також важлива для залучення клієнтів, інвесторів та партнерів, які поділяють цінності компанії.

4. Місія формує основу для цінностей і принципів, які керують культурою компанії. Вона допомагає працівникам краще зрозуміти, як працює компанія і яких стандартів поведінки від них очікують.

5. Місія допомагає керівництву приймати рішення на основі довгострокових цілей. Це зменшує ймовірність помилкових дій та непродуктивних інвестицій, оскільки всі дії узгоджуються з головними цілями компанії [2].

Коли місія чітка і добре сформульована, довіра з боку клієнтів, партнерів та інвесторів також зростає. Це свідчить про те, що організація має чіткі цілі та плани щодо сталого розвитку. На основі місії компанія розробляє стратегії, які сприятимуть досягненню її бізнес-цілей. Місія дозволяє компанії визначити шляхи досягнення цих цілей, беручи до уваги ринок, конкурентне середовище та ресурси організації. Вона діє, як фільтр, через який приймаються управлінські рішення. Керівництво може оцінювати свої дії відповідно до того, наскільки вони узгоджуються з місією та сприяють досягненню бізнес-цілей. Місія встановлює систему організаційних цінностей, яка керує поведінкою співробітників, клієнтів і партнерів. Вона позитивно впливає на репутацію компанії та підтримує її довгострокові цілі [3].

Місія допомагає визначити унікальність організації та її позицію на ринку. Вона сприяє досягненню бізнес-цілей шляхом розбудови бренду, залучення клієнтів та партнерів і, в свою чергу, розширенню ринкових можливостей. У мінливому ринковому середовищі чітка місія дозволяє компанії адаптуватися до нових викликів, залишаючись вірною своїм довгостроковим цілям. Це забезпечує стійкість і гнучкість у досягненні бізнес-цілей [4].

Місія організації є важливим елементом стратегічного управління, що визначає головні цілі організації та орієнтує її діяльність на досягнення довгострокових результатів. Місія є не лише сенсом існування компанії, але й основою для формулювання стратегії, мотивації працівників, корпоративної культури та ефективного позиціонування на ринку. Місія допомагає забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях організації, приймати стратегічні рішення та фокусувати ресурси на досягненні бізнес-цілей. Завдяки місії компанія здатна зберігати стабільність у конкурентному середовищі, підтримувати довіру клієнтів і партнерів та досягати довгострокового успіху.

#### **Список використаних джерел**

1. Drucker, P. F. (2003). *The Practice of Management*. Harper & Row. 398 p.
2. Смерек В. Що таке місія і кому вона потрібна. *Податкове планування*. 2008. № 2 (88). С. 47-54.
3. Пастухова В. Стратегічний підхід в управлінні підприємством. *Економіка України*. 2002. № 4. с. 84.
4. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

UDC 378.047

Yarmolenko M.S., student; Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor  
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)*

#### **CLOUD COMPUTING IN LOGISTICS: STREAMLINING INVENTORY AND FLEET MANAGEMENT**

Cloud computing has become a transformative force in many industries, including logistics. It enables organizations to improve efficiency, reduce costs, and enhance real-time visibility in their operations. When applied to inventory and fleet management, cloud-based solutions offer numerous

benefits by centralizing data, improving communication, and providing real-time insights into logistics activities. Cloud computing refers to the delivery of computing services (such as servers, storage, databases, networking, and software) over the internet ("the cloud"). In logistics, it allows companies to store, process, and access data from any location with internet access, reducing the need for on-premises infrastructure. The cloud enables logistics companies to scale their operations, share information across different stakeholders, and integrate various logistics functions in real-time.

In inventory and fleet management, cloud-based systems play a critical role in streamlining operations. They allow organizations to:

- Manage and track inventory levels across multiple locations.
- Monitor and optimize fleet usage.
- Ensure efficient routing and scheduling for deliveries.
- Provide real-time data on shipments and inventory to stakeholders

Inventory management is a critical aspect of logistics operations. Cloud-based solutions provide comprehensive visibility into inventory levels, help reduce stockouts, and enable better decision-making.

Cloud computing enables real-time tracking of inventory levels across warehouses, distribution centers, and retail locations. Through sensors, barcodes, or RFID tags, companies can monitor the movement of goods from the moment they arrive at a facility to when they are dispatched for delivery. **Example:** A global retailer like Walmart uses cloud-based inventory management systems to track stock levels in real-time across thousands of stores and distribution centers worldwide. The system ensures that shelves are replenished based on current demand, avoiding overstocking or stockouts [1].

Cloud computing leverages advanced algorithms and machine learning to analyze historical data and predict future demand. This is crucial for logistics companies to optimize inventory levels and avoid overstocking or stockouts. **Example:** Amazon uses cloud-based systems to analyze customer purchase patterns and adjust inventory levels accordingly. This ensures that high-demand products are always in stock, while low-demand items are ordered less frequently.

Cloud computing allows seamless integration between a company's inventory system and its suppliers or other supply chain partners. This enables automatic reordering when inventory levels reach a predefined threshold, reducing the risk of stock shortages. **Example:** Zara, a fast-fashion retailer, uses a cloud-based inventory system that connects its stores with suppliers and production centers. When inventory levels drop below a certain point, the system automatically triggers production and delivery processes to ensure a continuous supply of goods.

Cloud-based inventory management systems provide a centralized view of inventory across multiple locations. Companies can transfer stock between warehouses or stores based on demand, optimizing stock levels and reducing the need for emergency shipments. **Example:** Nike uses cloud-based inventory management to optimize stock levels across global warehouses, ensuring that products are distributed to locations where they are needed most, improving delivery times and customer satisfaction [2].

Cloud-based GPS and telematics systems allow logistics companies to track the exact location of their vehicles in real-time. This improves route planning and provides insights into delivery statuses. **Example:** FedEx uses cloud-based fleet tracking systems to provide real-time updates to both customers and operations teams about the location of delivery trucks, ensuring timely deliveries.

Cloud computing enables logistics companies to optimize delivery routes based on real-time traffic data, fuel efficiency, and customer delivery windows. Advanced algorithms calculate the most efficient routes, reducing fuel consumption and delivery times. **Example:** UPS implemented a cloud-based system called ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation), which calculates the most efficient delivery routes for drivers. This system saved the company millions of miles driven, reduced fuel consumption, and improved delivery speed.

Cloud computing helps logistics companies monitor vehicle health in real-time. Sensors installed in vehicles send data to the cloud, alerting fleet managers of any maintenance issues or irregularities. This predictive maintenance reduces downtime and extends the life of the fleet. Example: DHL uses a cloud-based fleet management system that monitors vehicle health. The system sends alerts when a vehicle requires maintenance, ensuring that the fleet operates smoothly and with minimal downtime [3].

Cloud-based fleet management systems can track driver behavior, such as speed, braking patterns, and idle time. This helps logistics companies improve safety, reduce fuel consumption, and provide training to drivers based on their performance. Example: Ryder uses cloud-based telematics to monitor driver performance, providing feedback on driving habits and helping to improve fuel efficiency while reducing accidents.

Benefits of Cloud Computing in Inventory and Fleet Management: Cost Savings, Scalability, Real-time Data and Decision Making, Improved Collaboration, Enhanced Security.

Challenges of Cloud Computing in Logistics:

- Data Security and Privacy Concerns: While cloud computing offers enhanced security, the risk of data breaches remains. Logistics companies must ensure that they partner with cloud providers who adhere to strict data protection protocols and industry standards;

- Dependence on Internet Connectivity: Cloud computing relies on internet connectivity. In regions with poor connectivity, accessing cloud-based systems can be slow or disrupted, affecting the efficiency of logistics operations;

- Integration with Legacy Systems: For many logistics companies, transitioning to cloud-based systems can be challenging if they rely on legacy systems that are difficult to integrate with modern cloud solutions. Migrating data and processes to the cloud requires careful planning and execution.

Cloud computing has revolutionized logistics management, particularly in the areas of inventory and fleet management. By providing real-time insights, improving communication, and optimizing operations, cloud-based solutions allow logistics companies to operate more efficiently and cost-effectively. While challenges such as data security and system integration exist, the benefits of cloud computing far outweigh the drawbacks, making it an essential tool for modern logistics management.

### Reference

1. Cloud Computing in Logistics and Supply Chain: Use Cases Included. Acropolium: web site. URL: <https://acropolium.com/blog/cloud-computing-in-logistics-and-supply-chain/> (дата звернення 28.09.2024)

2. How cloud computing is shaping the future of logistics. Maersk: web site. URL: <https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2023/02/06/cloud-computing-logistics> (дата звернення: 28. 09. 2024).

3. Cloud logistics for modern warehouse management. Mecalux: web site. URL: <https://www.mecalux.com/blog/cloud-logistics> (дата звернення: 28. 09. 2024).

УДК 331.108:005.96:338.2

Бехтер О.С., аспірант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Управління персоналом є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. В умовах сучасних реалій, коли зовнішні екзогенні виклики постійно змінюють економічну та соціальну

ситуацію в країні, ефективне управління людськими ресурсами стає критично важливим для підтримки сталого розвитку підприємств. Для України це питання має особливе значення, оскільки економічна нестабільність, військовий конфлікт, глобальні політичні та ринкові зміни створюють нові виклики для бізнесу.

Актуальність проблеми управління персоналом в умовах зовнішніх викликів полягає в необхідності швидкої адаптації підприємств до нових реалій, таких як нестабільність ринку, зміни в попиті, нові технологічні вимоги та вимушені кадрові скорочення. Важливо розуміти, що людські ресурси є ключовим активом будь-якої організації, і правильне управління ними дозволяє підприємству не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішим. Особливу увагу слід приділити побудові гнучких систем управління персоналом, здатних оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до них.

Одним із ключових елементів, який дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах зовнішніх викликів, є забезпечення високої мотивації та залученості працівників. Саме мотивація є основним чинником, що стимулює працівників до продуктивної праці навіть у кризових умовах. Використання сучасних мотиваційних підходів, зокрема системи нематеріальних заохочень, визнання професійних досягнень та створення можливостей для розвитку, сприяє збереженню кадрів і покращенню їх продуктивності. У цьому контексті важливою є адаптація традиційних мотиваційних систем до реалій сучасного бізнесу, коли гнучкість у підходах до роботи, зокрема віддалена робота або гнучкий графік, може значно підвищити мотивацію співробітників [1].

Крім того, для підтримки стабільності підприємства в умовах постійних змін необхідно розвивати інститути лідерства всередині організації. Лідери, здатні швидко адаптуватися до нових умов, приймати важкі рішення та підтримувати мотивацію команди, відіграють вирішальну роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Розвиток лідерських якостей серед управлінців та працівників середньої ланки забезпечує більш ефективне прийняття рішень і сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптивність [2]. Крім того, ефективне лідерство є важливим фактором, що допомагає колективу зберігати згуртованість і продуктивність в умовах невизначеності.

Ще один важливий аспект управління персоналом, який набуває особливого значення в умовах зовнішніх викликів, це безперервний професійний розвиток працівників. Постійне навчання та розвиток персоналу забезпечують здатність організації адаптуватися до змін, особливо в умовах швидкого технологічного прогресу. Інвестиції в навчання працівників дозволяють підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й підвищити рівень їхньої лояльності та задоволеності роботою [3]. Окрім того, забезпечення можливостей для навчання сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що підтримує розвиток своїх співробітників.

Слід також зазначити, що особливого значення в умовах зовнішніх викликів набуває питання соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства повинні враховувати соціальні потреби своїх працівників та забезпечувати їм належні умови праці. Це включає не лише матеріальні заохочення, але й створення сприятливих психологічних умов, надання можливості поєднувати роботу з особистим життям, а також соціальну підтримку в складних життєвих ситуаціях. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників роботою та зменшити плинність кадрів, що є особливо важливим в умовах нестабільної економіки [4].

На додачу до цього, сучасне управління персоналом в умовах зовнішніх викликів передбачає широке використання інноваційних технологій. Використання автоматизованих систем для управління кадровими процесами дозволяє не лише зекономити час та ресурси, але й підвищити ефективність роботи підприємства в цілому. Інноваційні HR-системи дозволяють швидко адаптувати стратегії управління персоналом до нових викликів, автоматизувати процеси підбору, навчання та оцінки ефективності працівників, що значно полегшує управлінський процес.

Таким чином, управління персоналом в умовах екзогенних викликів є багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися на впровадження інноваційних інструментів, гнучких методів управління та стратегій, що сприяють розвитку персоналу та підтримці високого рівня мотивації працівників. Такий підхід дозволить підприємствам не лише подолати тимчасові труднощі, але й забезпечити довготривалу стійкість та сталий розвиток. Враховуючи інтеграцію України до європейських ринків, ефективне управління персоналом стає ключовою умовою успішної адаптації українських підприємств до нових стандартів та вимог глобальної економіки.

#### Список використаних джерел

1. Мотивація персоналу в умовах економічної кризи: шляхи підвищення ефективності. *Економіка підприємства*. 2017. № 4. С. 25-30.
2. Роль лідерства в управлінні персоналом в умовах кризи. *Управлінські інновації*. 2018. № 2. С. 45-52.
3. Навчання та розвиток персоналу як основа конкурентоспроможності підприємств. *Стратегічний менеджмент*. 2020. № 3. С. 78-85.
4. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 35-42.

УДК 004.9

Биба В.В., к.т.н., доцент

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

Javier L. Arnaut, Associate Professor of Economics,  
Program Coordinator of Business Economics, Department of Arctic Social Science  
and Economics  
*(Ilisimatusarfik - University of Greenland)*

### **СМАРТ-МІСТА: ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ УРБАНІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

У післявоєнний період, коли Україна відбудовуватиме свою інфраструктуру, концепція смарт-міст може стати важливим чинником у створенні ефективних, стійких та технологічно просунутих урбаністичних середовищ. Смарт-місто – це сучасний підхід до управління міськими ресурсами та послугами, що використовує ІКТ для оптимізації інфраструктури, підвищення якості життя громадян, зменшення негативного впливу на довкілля та сприяння сталому розвитку. Для України ця концепція є перспективним шляхом для відбудови міст, які зазнали руйнувань унаслідок військових дій, і має допомогти зробити їх більш адаптивними, енергоефективними та технологічно інтегрованими.

Ключовими аспектами використання ІКТ у смарт-містах можуть бути інтелектуальні транспортні системи, розумне управління енергетикою, цифрове управління міськими ресурсами, електронні сервіси для громадян [1, 2, 3].

Післявоєнна модернізація транспортної інфраструктури потребуватиме впровадження рішень для оптимізації дорожнього руху, управління громадським транспортом та покращення безпеки на дорогах. ІКТ дозволять запровадити системи моніторингу трафіку, автоматизованого управління світлофорами та мобільних додатків для громадян, що дозволять мінімізувати затори та підвищити ефективність транспорту.

Смарт-міста можуть використовувати інноваційні системи енергозбереження та управління енергоресурсами. Інтелектуальні енергетичні мережі (smart grids), сонячна



енергетика та системи відновлюваної енергії дозволять підвищити ефективність споживання енергії, автоматизувати контроль над електропостачанням, скоротити витрати та зменшити залежність від викопних джерел енергії.

ІКТ допоможуть оптимізувати управління такими ресурсами, як водопостачання, каналізація, сміттєзбір та охорона навколишнього середовища. За допомогою сенсорних технологій міста зможуть моніторити стан комунальних систем у режимі реального часу, знижуючи витрати на їхнє обслуговування та попереджаючи аварії.

Створення цифрових платформ для доступу до міських послуг та комунікації між громадянами й урядовими установами сприятиме підвищенню прозорості управління та зручності життя мешканців міст. Цифрові платформи дозволять громадянам подавати запити на отримання адміністративних послуг, брати участь у міському плануванні та отримувати інформацію про життєдіяльність міста [4, 5, 6].

Один із ключових аспектів відбудови українських міст – це забезпечення безпеки мешканців. Смарт-технології можуть допомогти у моніторингу стану громадських просторів через системи відеоспостереження, аналітичні інструменти для прогнозування злочинів, а також у створенні систем раннього оповіщення в разі надзвичайних ситуацій. Кібербезпека також відіграватиме важливу роль, оскільки зростатиме обсяг даних, що зберігатимуться і оброблятимуться в міських системах.

Смарт-міста також спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Використання екологічно чистих технологій, моніторинг якості повітря та води, раціональне управління відходами і створення «зелених» зон є пріоритетами для сучасних міст. Важливу роль у відбудові та модернізації українських міст відіграватимуть міжнародні інвестиції та партнерства. Смарт-міста можуть стати привабливими для іноземних інвесторів завдяки своїй інноваційності та перспективності. Важливими також будуть партнерства з європейськими країнами та організаціями, що мають досвід у розвитку таких проєктів.

Після війни перед Україною стоятимуть завдання не лише відновити, але й модернізувати міста, щоб вони відповідали вимогам сучасного світу. Смарт-міста можуть стати каталізатором розвитку нових індустрій, створення робочих місць і підвищення якості життя громадян. Успішне впровадження цих технологій потребує не лише інвестицій, але й розробки нормативної бази, співпраці з міжнародними партнерами, а також підготовки кваліфікованих кадрів.

Важливим компонентом розвитку смарт-міст є використання ІКТ для покращення соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальне забезпечення. Впровадження телемедицини дозволить швидко реагувати на медичні потреби мешканців, особливо у віддалених районах або регіонах, що постраждали від війни. Смарт-технології в освітніх закладах, зокрема, використання цифрових платформ для навчання, сприятимуть підвищенню доступності та якості освіти. Окрім того, автоматизація соціальних послуг зменшить бюрократію та підвищить прозорість у розподілі державних ресурсів.

Смарт-міста відкривають широкі можливості для громадянської участі в управлінні та розвитку міського простору. Використання ІКТ для взаємодії між громадянами та місцевими органами влади дозволить підвищити залученість мешканців у процес прийняття рішень. Наприклад, спеціальні онлайн-платформи та мобільні додатки дозволяють громадянам пропонувати ідеї щодо розвитку міста, голосувати за проєкти та отримувати інформацію про поточні ініціативи міської ради. Такий підхід допоможе формувати більш інтерактивні та демократичні міські процеси управління.

ІКТ також можуть бути використані для відновлення та збереження культурної спадщини в українських містах. Війна спричинила значні пошкодження історичних пам'яток та архітектури, які становлять важливу частину культурної ідентичності. Технології доповненої реальності (AR) та 3D-моделювання можуть бути застосовані для реставрації цих об'єктів або навіть для створення віртуальних турів, що дозволять зберегти пам'ять про архітектурні надбання для майбутніх поколінь. Смарт-міста також можуть використовувати ці технології для розвитку туризму, що сприятиме економічному відродженню регіонів.

Інноваційні технології мають на меті створення інклюзивного середовища для всіх мешканців міста, зокрема для людей з інвалідністю та інших вразливих груп населення. Наприклад, смарт-системи можуть забезпечувати доступ до громадського транспорту через автоматизовані платформи для людей з обмеженими можливостями або надавати інформацію про доступність різних об'єктів через мобільні додатки. Це дозволить забезпечити рівноправний доступ до всіх ресурсів та послуг у місті.

Модернізація урбаністичних центрів вимагає значних фінансових ресурсів, тому для України питання залучення інвестицій буде одним з ключових аспектів розвитку смарт-міст. Міжнародні фінансові установи, такі як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та інші організації, можуть відіграти важливу роль у підтримці проектів цифровізації та відбудови інфраструктури. Крім того, залучення приватних інвесторів через публічно-приватні партнерства (PPP) стане важливою складовою для реалізації масштабних проектів у смарт-містах [7, 8, 9].

Повоєнна відбудова українських міст може стати каталізатором для створення технологічних хабів і інноваційних центрів, які стануть двигунами економічного зростання. Такі хаби можуть слугувати майданчиками для розробки нових технологій, стартапів та інноваційних рішень для міських потреб. Вони зможуть об'єднувати науковців, підприємців, інвесторів і державні органи для спільної роботи над розвитком сучасних рішень для міст.

Важливим викликом стане підготовка кадрів, здатних ефективно використовувати нові технології та управляти ними. Україна потребуватиме спеціалістів у сфері ІТ, управління даними, кібербезпеки, енергетики та інших галузей, пов'язаних зі смарт-містами. Співпраця університетів з іноземними партнерами, впровадження освітніх програм із фокусом на цифрові технології й інноваційні рішення для урбаністичних середовищ будуть важливими кроками на шляху до підготовки нового покоління фахівців.

Отже, смарт-міста є важливим напрямком для повоєнної відбудови України, оскільки вони дозволять не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й створити сучасні урбаністичні центри з високим рівнем комфорту, екологічної стійкості та ефективності. Використання ІКТ для модернізації управлінських процесів, оптимізації ресурсів і покращення якості життя стане ключовим фактором у створенні міст майбутнього в Україні.

Смарт-міста відкриють для України унікальні можливості для створення сучасної, стійкої та інноваційної інфраструктури після війни. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволить оптимізувати управління ресурсами, покращити якість життя мешканців, підвищити ефективність комунальних послуг та зробити міста більш екологічними та безпечними. Однак успішна реалізація цієї концепції вимагає комплексного підходу, включаючи фінансову підтримку, підготовку кадрів, співпрацю з міжнародними партнерами та активну участь громадян у процесах міського планування й управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_33679](https://minjust.gov.ua/m/str_33679)
2. Кабінет Міністрів України. Постанова від 18 вересня 2019 р. № 856 «Питання Міністерства цифрової трансформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p>
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
4. Напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2021/07/VR-21\\_Ukr.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2021/07/VR-21_Ukr.pdf)
5. Даниленко Л. І., Поліщук І. В. Перспективи та виклики євроінтеграційних процесів для України: навч.-метод. матеріали. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/b9495ad9-9223-471a-8685-46d10342551e.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/b9495ad9-9223-471a-8685-46d10342551e.pdf)

6. Духовна О. Україна «в цифрі»: напрямки реформування. Юридична газета online. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practi-ce/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifri-napryamki-reformuvannya.html>
7. Новіков О.О. Громадський контроль як інструмент підвищення ефективності державного управління в Україні: дис. канд. наук із держ. упр. Київ, 2021. 220 с.
8. Омельченко В.С. Інформаційно-комунікативні зв'язки в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Механізми державного управління*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. №3(84). С. 136–149
9. Цифрова\_трансформація. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова\\_трансформація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_трансформація)

UDC 330

Buriak Oleh, master's degree student; Kudinova Alina, PhD in Economics, Associate Professor  
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»" (Poltava, Ukraine)*

### **INFLUENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT ON SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT**

The modern business world faces new challenges and demands that go beyond traditional economic indicators. Companies today cannot focus solely on maximizing profits, because their activities directly impact the environment, society, and the well-being of future generations. In this context, socially responsible management is key in ensuring sustainable business development [1]. The issue of social responsibility of business is becoming more and more relevant for modern enterprises, regardless of their size, industry, or geographical location. Some factors determine this aspect's growing importance in organisations' activities.

One of the key consequences of socially responsible behavior is to strengthen the reputation and increase the loyalty of consumers. In today's market, where information spreads quickly, consumers are becoming more aware and demanding about companies' ethical standards. They prefer companies that demonstrate concern for society and the environment, which indicates a responsible attitude of the enterprise to a wide range of stakeholders, which builds trust among consumers and helps attract new customers who appreciate the social responsibility of business [3].

Above all, socially responsible behavior helps companies build a strong and positive reputation. When a company actively participates in social and environmental initiatives, it increases its visibility in society and positively affects its image. For example, companies that support charitable projects, reduce emissions of harmful substances, or use environmentally friendly materials usually receive more attention from the media and the public, increasing brand awareness and associating it with positive values and ethical standards [2, 4].

Customer loyalty is another important aspect. Customers who see that a company cares about society and the environment feel more connected to such a brand. They are more likely to become repeat customers and share recommendations with their friends and family. For example, research shows that consumers are willing to pay more for products and services from companies that demonstrate a high level of involvement in solving community social issues. This means that socially responsible management can have a direct impact on increasing sales and profitability.

In addition, a positive reputation and high consumer loyalty help companies withstand crisis situations. In the event of problems or scandals, companies with strong reputations and high levels of consumer trust can count on greater support and understanding. For example, if a company known for its environmental initiatives faces an environmental disaster, consumers may be more inclined to forgive its mistakes and support further efforts to solve the problem.

However, there are certain risks associated with managing reputation and consumer loyalty in the context of social responsibility. Companies may face suspicions of imitation of socially responsible behavior, that is, situations where companies make demonstrative statements about their environmental and social responsibility, but do not actually take real actions to improve the

situation. If consumers or the media discover that a company is only giving the appearance of responsible behavior, it can seriously damage its reputation and cause a negative public reaction.

Therefore, socially responsible management also plays an important role in attracting and retaining talented employees, which, in turn, positively affects the development of the enterprise. Many professionals, especially among the younger generation, prefer employers that implement environmental and social programs aimed at sustainable development. This aspect makes the organization more attractive to potential employees and helps retain the best professionals who share the values of social responsibility [5, 6].

Companies that actively participate in social and environmental initiatives are perceived as progressive and ethical, which attracts candidates who seek to work for organizations with high moral standards. After all, companies that support sustainable development, invest in green technologies, or participate in social projects, more often receive positive feedback in the media and on job search platforms, and also have access to a wider range of talented candidates.

### Reference

1. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 327-334. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>.

2. Чайкіна Н. О., Чайкіна А.О. Адаптивні стратегії підприємців в умовах економічних ризиків і загроз. *Person, Family, and Society: Interdisciplinary Approach to the Harmonization of Interests: Monograph*. Opole, 2016. P. 296-303.

3. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. Олексій Люльов, Тетяна Пімоненко, Євгенія Зябіна. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 102-115.

4. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С.118-127.

5. Oliinyk O. O. Social Responsibility Assessment in the Field Of Employment (Case Study Of Manufacturing). *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2020, 3.

6. Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihaljovic, I. (2020). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149–166. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>.

УДК 330

Владіміров А.В., магістрант  
Науковий керівник – Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне господарське середовище відзначається швидкими змінами та нестабільністю ринків, посиленням конкуренції за споживачів через глобалізацію, вільний рух капіталів і трудових ресурсів, різноманітність запитів клієнтів, скорочення життєвого циклу продуктів і зростання значущості інновацій для забезпечення стабільного розвитку. Світовий досвід доводить, що інновації є ключовим інструментом адаптації до змін, забезпечуючи стабільне функціонування компаній. Однак багато інноваційних розробок не орієнтовані на ринок і рідко застосовуються у збуті. Ефективні інновації в цій сфері повинні базуватися на аналізі стратегічної інформації про споживачів, їхні потреби, асортимент товарів, ціноутворення, комунікації, збутові канали та ланцюги постачань. Це дозволить підприємствам створювати нові цінності та формувати стратегії інноваційного розвитку. Ринкові перетворення в Україні

привели до змін у системі управління постачанням і збутом. В умовах цих змін виникає необхідність пошуку інноваційних підходів до управління збутом, що допоможуть підприємствам враховувати потреби ринку та залишатися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Вихідною точкою для побудови ефективного управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах є нові ринкові реалії в багатьох галузях. Перенасиченість ринків, ціновий тиск та зниження рентабельності стають наслідком глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна меж ринків і галузей призводить до їх злиття та формування нових структур, що спричиняє концентрацію у виробництві й торгівлі. Підприємства об'єднують ресурси для посилення своїх позицій на ринку та усунення сильних конкурентів. Варто зазначити, що технічний прогрес також скорочує життєвий цикл продуктів і технологій, а постійний конкурентний тиск змушує фокусуватися на розвитку якісних товарів і послуг. Сучасні споживачі віддають перевагу індивідуалізованим продуктам і послугам, які відповідають їхнім потребам і відповідають міжнародним стандартам та сертифікаціям якості [2].

Розвиток інформаційних і комунікаційних технологій відкрив нові можливості для ефективної взаємодії та інтеграції зі споживачами. Ці технології посилюють конкуренцію та прискорюють процеси збуту, водночас створюючи нові конкурентні переваги. Сучасні засоби комунікації висувають нові вимоги до збутових стратегій, організації збуту та роботи збутового персоналу. Вони акцентують увагу на переході від масової комунікації зі споживачами до індивідуалізованої та цілеспрямованої взаємодії. Важливу роль у цьому відіграє розвиток інтерактивних засобів масової комунікації, таких як соціальні мережі, використання банків даних, а також нові технології у сфері програмного й технічного забезпечення [3].

В цьому контексті підприємства слід застосовувати сучасний інструментарій маркетингу інновацій, який дасть можливість отримати нові конкурентні переваги і можливості. Такий підхід передбачає реалізацію підприємством у своїй інноваційній діяльності таких напрямів як:

- структуризації інноваційної діяльності з визначенням пріоритетних напрямів його розвитку;

- визначення оптимальної кількості стратегічних альтернатив інноваційного маркетингового розвитку підприємства;

- аналіз інноваційних ринків, основних учасників і продуктів;

- управління формуванням потреб потенційних споживачів;

- підвищення якості продукції, послуг за рахунок використання нових ресурсів, знань і компетенцій;

- широкі можливості комерціалізації результатів діяльності на основі використання не лише внутрішніх, але й зовнішніх каналів просування продукції;

- формування нових додаткових конкурентних переваг збуту на інноваційній основі (рисунки 1);

- збільшення питомої ваги комерціалізації інновацій у структурі результатів інноваційної діяльності підприємства;

- забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства;

- вихід на нові ринки збуту продукції тощо [4-5].

Окрім вирішення зазначених вище питань, важливим аспектом збутової діяльності підприємства є управління персоналом. Впровадження інноваційних стратегій у сфері збуту підкреслює значення людського фактору, адже саме працівники реалізують ці зміни, водночас змінюючи свої функції та напрямки діяльності. Сучасне управління збутом висуває нові вимоги до працівників, зокрема: вміння вирішувати складні завдання, орієнтованість на клієнта, здатність працювати в команді, швидко адаптуватися до змін, творчо підходити до вирішення завдань і вдосконалювати власні бізнес-процеси [6].

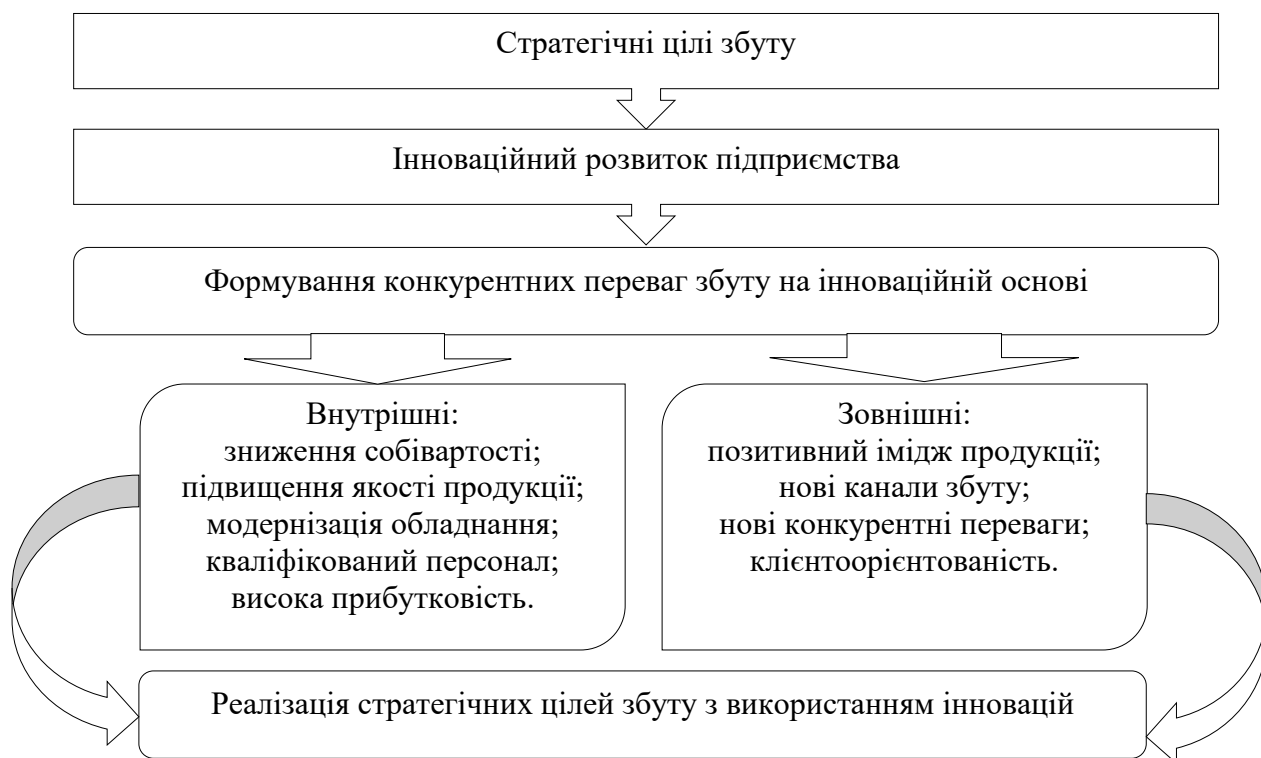


Рисунок 1 – Формування конкурентних переваг збуту на інноваційній основі

Крім того, працівники збуту повинні вміти налагоджувати та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами й партнерами, сприяючи створенню якості та вартості товару. Нові вимоги ставляться сьогодні і до менеджменту, адже їх основне завдання полягає в мотивації персоналу до виконання комплексних завдань, пов'язаних зі збутом, не через вказівки та контроль, а через застосування кооперації і партнерства.

Отже, збутова діяльність підприємства передбачає здійснення основних функцій менеджменту щодо функцій збуту, оскільки виконання цих функцій збуту гарантує реалізацію поставлених задач та досягнення ключової мети збуту – задоволення потреб споживачів. У той же час, здійснення прийнятих рішень можливе лише в межах тих ресурсів підприємства, якими воно володіє, саме тому менеджмент підприємства має враховувати обмеженість ресурсів.

#### Список використаних джерел

1. Гут І.О. Орієнтація сучасних стратегій збуту. *Маркетинг в Україні*. 2002. №6. С. 37-39.
2. Мартин О.М., Грунт Р.Т. Система управління збутом підприємства. *Innovations technologies in science and practice*. 2022. № 6. С. 116.
3. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: <http://surl.li/inpfgt>
4. Олефіренко О.М., Летуновська Л.Є., Шевлюга О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. 2019. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25752>
5. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. 2011. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>
6. Komelina O., Marchenko O., Chaikina A. Models and methods of the enterprise economic development. *Science Journal «Economics and Region»*. 2021, vol. (2(81)), pp. 41-46.

## ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЄВРОСОЮЗУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Тенденції розвитку сфери туризму в ЄС показують, що хоча коронакриза значно вплинула на галузь, з 2021 року вона стрімко відновлюється. Для України, яка перебуває в надскладних умовах повномасштабної війни, стоять інші завдання в сфері туризму. Однак актуально вивчати підходи туристичної політики ЄС, в тому числі які відображені в показниках частки галузі для ВВП, рівні зайнятості, обсягів міжнародних туристичних прибуттів. Вкрай важливо, щоб сфера туризму розвивалась в умовах зростаючої пропозиції послуг для іноземних туристів. Так як розвивався туризм в Україні до 2021 року з переважанням виїзних туристичних послуг та тіньовим внутрішнім туризмом за європейськими стандартами не допускається. Тому важливо налагоджувати співробітництво України та ЄС в сфері туризму для залучення досвіду, впровадження стандартів для того, щоб у майбутньому туристична сфера стала лідером серед галузей економіки та каталізатором євроінтеграції України.

ЄС як інтеграційне утворення проводить активну політику співробітництва, згуртованості, добросусідства, впроваджуючи кращі практики розвитку в різні сфери. Сфера туризму відіграє особливе значення для співробітництва ЄС, зокрема в частині політики розширення, в якій сфери культури, освіти, науки, туризму й інші переважно гуманітарні сфери, а також сектор громадянського суспільства та органи місцевого самоврядування отримують всебічну підтримку.

Для аналізу економічної складової розвитку туризму в країнах ЄС проаналізуємо його частку у ВВП країн. На рис. 1 показано даний показник для країн ЄС та Великобританії

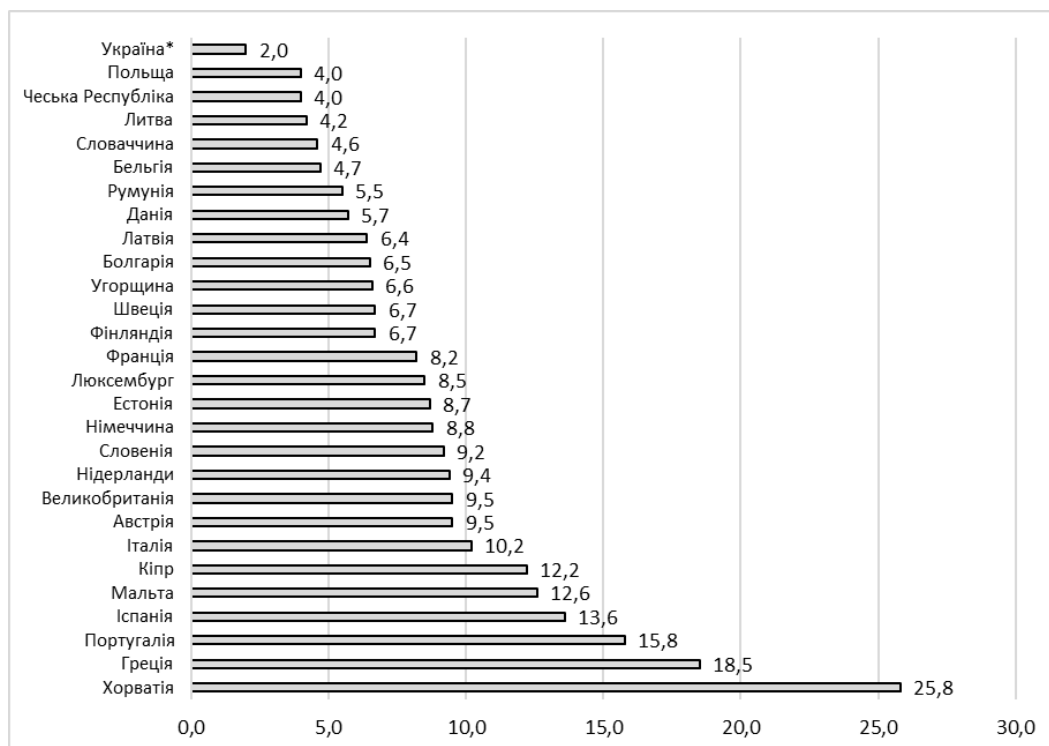


Рис. 1. Частка туризму у ВВП країн ЄС та України, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [2] \*Для України наведений показник 2021

року

В середньому в ЄС частка туризму у ВВП до коронакризи 2019 р досягала 10 %. Зараз цей рівень відновлюється. За останніми оцінками щодо України, станом на 2021 рік частка туризму в ВВП країни складала менше 2 %, хоча керівництво Державного агентства туризму і курортів зазначало, що частка може досягти 10 % [9]. З початком повномасштабної війни туризм в Україні зазнав значних втрат, але зважаючи на туристичний потенціал України, може бути ціллю на післявоєнний період. Але наразі це певний стандарт ЄС, який треба враховувати при вивченні європейського досвіду й здійсненні міжнародного співробітництва для того, щоб досягати рівня ЄС.

Європейський ринок туристичних послуг є добре розвинутим. За даними Європейської Комісії, до Коронакризи 2019 року туризм досягнув максимальних 9,6% ВВП ЄС і забезпечував 23 млн робочих місць. У 2022 році вдалось практично відновити докризову частку ВВП, коли туризм склав 8,7 % ВВП [1]. Для порівняння, в середньому по світі частка туризму у ВВП в 2022 році складала 7,6 % і прогнозувалося її зростання в 2023 році до 9,6 % [2]. Туристичний бізнес підтримував 34,7 млн. робочих місць у Європі у 2021 році, що становить 9,1% усіх робочих місць (на 1,6 млн. робочих місць більше порівняно з 2020 роком). Після значного відновлення в 2023 році міжнародний туризм, очевидно, повністю відновить рівень до пандемії в 2024 році. За перші сім місяців 2024 року 790 мільйонів туристів здійснили міжнародні подорожі, це приблизно на 11% більше, ніж у 2023 році, але на 4% менше, ніж у 2019 році. Європа відновила на 96% прибуттів до пандемії протягом перших семи місяців 2024 року [5].

У країнах ЄС з високим рівнем добробуту сформована культура подорожей. У 2021 році 56 % жителів ЄС здійснили принаймні одну туристичну поїздку. Понад 50 % таких поїздок були короткими внутрішніми поїздками, чому сприяє добре розвинута транспортна логістика та інші технологічні можливості внутрішньо-європейської мобільності. Найбільше розвинута культура подорожей у таких країнах ЄС, як Нідерланди (понад 80 % населення має досвід щонайменше однієї подорожі на рік), Швеція (78 %), Франція (78 %), Люксембург (77 %), Фінляндія (75 %), Ірландія (72 %), Чехія (71 %), Німеччина (66 %). Найменше подорожують болгары (23 %), румуни (27 %), італійці (32 %) [4]. Цікаво, що за результатами опитування Державного агентства туризму і курортів у 2022 році, вже після повномасштабного російського вторгнення, встановлено, що 45 % українців віком 14-34 років подорожували щонайменше один раз Україною з метою туризму [8]. Звичайно, якщо б вибірка включала і старших за 34 років осіб, які є не такими мобільними, то показники були б нижчими. Але в цілому, якщо результати опитування є репрезентативними, то це означає, що незважаючи на низький рівень добробуту населення України має сформовані потреби подорожей та у більш стабільних умовах, можливостей виїзду за кордон, у тому числі країни ЄС, кількість туристичних подорожей буде зростати.

На рис. 2. Представлена динаміка кількості міжнародних туристичних прибуттів у країнах ЄС та Україні. Динаміка рис. 2 показує, що в країнах ЄС постійно розвивався міжнародний туризм. Саме в'їзний туризм підтверджує, що якість туристичних послуг є достатньою. Також це ознака, що туризм виконує різні свої функції, в тому числі інтеграційні, коли іноземні туристи пізнають культуру інших країн, що формує соціальні мережі та є низинною основою для організації міжнародного співробітництва. У той же час в Україні послуги туризму переважають за виїзним напрямком. Внутрішній туризм розвивався стихійно й неорганізовано. Через це динаміка рис. 2 показує, що поки за офіційними даними в'їзний туризм в Україну після 2014 року переважно скорочувався, то в ЄС він постійно зростає.

Коронакриза призвела до значного падіння обсягів в'їзного туризму в ЄС – у понад 3 рази. В Україні відбулось чотирикратне скорочення і очевидно, що поки довоєнні обсяги досягнути неможливо, в той час як у країнах ЄС за 2021-2022 роки в'їзні потоки зросли майже у 2 рази. Але в Україні попри назвичайно складну ситуацію, туризм розвивається, про що свідчать надходження до бюджету. Так за два квартали 2024 року представники тургалузі України сплатили до бюджету 1 млрд 251 млн 31 тис. грн. Це майже на чверть



більше ніж у 2021 році, коли у казну було сплачено 1 млрд 88 млн 945 тис. грн податків[7].

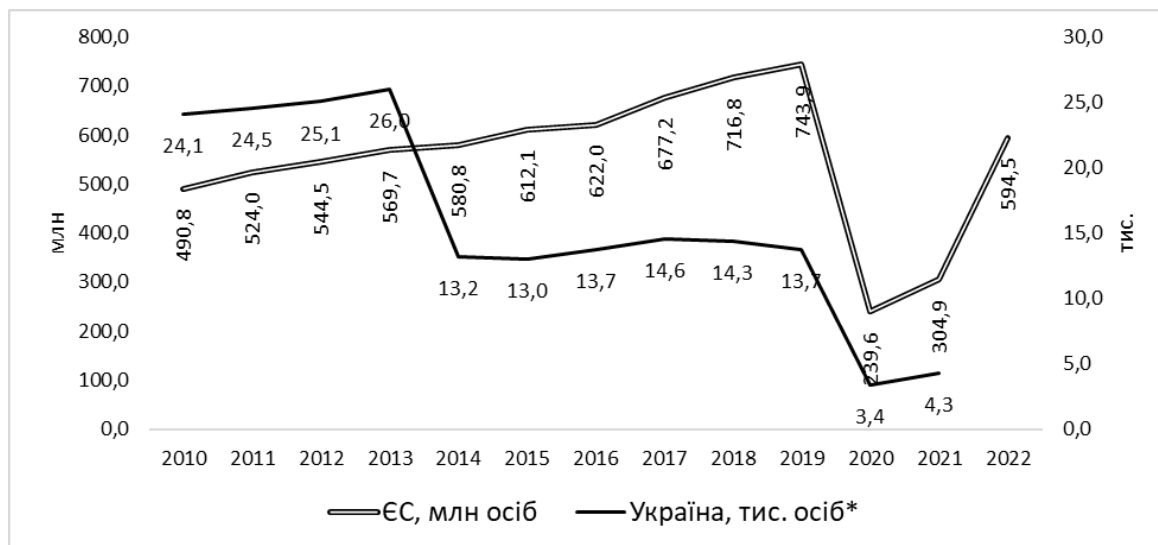


Рис. 2. Кількість міжнародних прибуттів з метою туризму в країни ЄС та в Україну, 2010-2022 роки, млн осіб

Джерело: побудовано автором за даними [3]

\* Динаміка для України представлена по допоміжній осі

Для всіх країн ЄС значення розвитку туризму є високим, але окремі країни є світовими туристичними лідерами. Так, за даними UNWTO, до топ-10 туристичних дестинацій світу належать країни по кількості міжнародних прибуттів: Франція (141,2 млн) Іспанія (71,7 млн) Італія (49,8 млн) Німеччина (28,5) млн Греція (27,8 млн). Австрія (6,2 млн) Великобританія (колишній член ЄС- 6,3 млн) [4].

Лідерами в ЄС з позиції в'їзного туризму окрім Франції та Іспанії є Польща, хоча тут захований прихований мотив в'їзду – міграція, причому як правило, українців, які, використовуючи можливості безвізу, працевлаштовуються в країнах ЄС і зазначають при в'їзді в Польщу як країну призначення чи транзиту метою «туризм». Також серед лідерів Італія, Хорватія, Угорщина, Німеччина, Австрія, Греція.

Тобто попри наслідки коронакризи та загострення низки міжнародних конфліктів, а також повномасштабну війну в Україні, туристична галузь в глобальних і європейських масштабах продовжує розвиватись. Однак, економічні та геополітичні проблеми, зокрема військові конфлікти, створюють перешкоди для сталого відновлення туризму та рівня довіри.

### Список використаних джерел

1. EU Travel & Tourism sector recovering strongly says WTTC: World Travel & Tourism Council (27.06.2023). URL: <https://wtcc.org/news-article/eu-travel-and-tourism-sector-recovering-strongly-says-wtcc>
2. Share of travel and tourism's total contribution to GDP in European Union member countries (EU 27) and the United Kingdom (UK) in 2019 and 2022: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1228395/travel-and-tourism-share-of-gdp-in-the-eu-by-country/>
3. Tourism Statistics Database: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
4. Tourism statistics: Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)
5. UN Tourism conducted a global survey among its UN Tourism Panel' ЕКОНОМІКА recovery. December 2023. Published: 19/01/2023. URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (дата звернення: 20.10.2024).

6. UNWTO World Tourism Barometer. Volume 21. Issue 2. 2023. URL: [https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO\\_Barom23\\_02\\_May\\_EXCERPT\\_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfM1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD](https://web.archive.org/web/20230802171252/https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/UNWTO_Barom23_02_May_EXCERPT_final.pdf?VersionId=gGmuSXlwfM1yoemsRrBI9ZJf.Vmc9gYD)
7. Державне Агентство Розвитку Туризму України. *Офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/aluptp>
8. Скільки українців подорожує країною під час війни?: ДАРТ (7.09.2023). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrayinciv-podorozhuie-krayinoyu-pid-chas-viyni>
9. Частка туризму у ВВП України може досягати 10%, - Олесків: ДІМ (6.06.2021). URL: <https://kanaldim.tv/dolya-turizma-v-vvp-ukrainy-mozhet-dostigat-10-oleskiv/>

УДК 330

Зельов Р.Я., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Адже система мотивації персоналу є ключовим фактором, що впливає на продуктивність праці, лояльність співробітників та, як наслідок, на загальну ефективність діяльності підприємства. Аналіз наукової літератури показав, що ефективна система мотивації персоналу включає матеріальні, нематеріальні та соціальні компоненти, які у комплексі впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Колот А.М. [1, с. 189] зазначає, що ефективна система мотивації праці персоналу повинна забезпечувати зацікавленість працівників у постійному поліпшенні результатів своєї праці. Гармідер Л.Д. [2, с. 156] у своїй праці доводить, що підвищення рівня мотивації персоналу на 10% може призвести до зростання продуктивності праці на 6-8%, що безпосередньо впливає на рентабельність активів та фінансову стійкість підприємства.

Для реалізації кращих європейських підходів до формування систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах слід впроваджувати інноваційні підходи до управління, що характеризуються високим рівнем соціальної орієнтованості та прагненням до балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Пропонується на підприємствах застосовувати сучасні підходи до мотивації персоналу, які включають такі інноваційні методи як гейміфікація, індивідуалізація мотивації та система грейдів. Так, за даними дослідження Gartner [4], впровадження елементів гейміфікації може підвищити продуктивність праці на 20-30%. Проведене дослідження показало, що процес адаптації європейських підходів до мотивації персоналу в українських компаніях має бути поступовим та виваженим. За дослідженнями Данюка В.М., компанії, які адаптували європейські практики мотивації, демонструють на 15-20% вищу продуктивність праці [3]. Цей процес передбачає водночас підвищення рівня управлінських навичок серед Топ-менеджерів, а також менеджерів середньої ланки з метою отримання ними нових скілів для забезпечення власного розвитку, а також розвитку свого персоналу. Оскільки лише при активній взаємодії з власним персоналом та із застосуванням інноваційних підходів, процес навчання та впровадження змін можливо зробити зручним та зменшити рівень опору серед персоналу.

Отже, для забезпечення сталого розвитку підприємствам слід удосконалювати системи мотивації персоналу, які є важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Адже компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою бізнес-

стратегію (за даними дослідження McKinsey [5]), демонструють на 19% вищу рентабельність інвестицій порівняно з конкурентами. Відповідно ефективна система мотивації повинна враховувати сучасні тенденції, інноваційні підходи та кращі світові практики, адаптуючи їх до специфіки українського бізнес-середовища.

#### Список використаних джерел

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.
2. Гармідер Л. Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник. Дніпро, 2023. 638 с.
3. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 398 с.
4. Gartner Employee Diagnostic Suite. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/research/employee-diagnostics>
5. McKinsey Global Surveys. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-global-surveys>

УДК: 338.9

Нагай Д.Р., студентка; Іванов Ю.В., к.е.н, доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНОЮ ДОПОМОГОЮ: ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

У умовах сучасних криз, зокрема під час збройних конфліктів та природних катастроф, управління гуманітарною допомогою стає особливо важливим. Зростаючі потреби постраждалих вимагають оперативних та ефективних рішень. Цифрові платформи пропонують інноваційні рішення, що здатні покращити координацію, розподіл ресурсів та комунікацію між усіма учасниками процесу. У цій доповіді розглянемо, як цифрові технології змінюють підходи до управління гуманітарною допомогою, а також їх ефективність у реальних умовах.

Цифрові платформи – це програмні рішення, що дозволяють інтегрувати різноманітні функції, такі як облік ресурсів, управління логістикою, моніторинг потреб населення та звітність. Вони сприяють обміну інформацією між неурядовими організаціями (НУО), державними установами та благодійними фондами. Особливості цифрових платформ визначаються наступними можливостями:

1. *Координація зусиль*: Однією з головних переваг цифрових платформ є можливість швидкої координації між різними учасниками. Наприклад, платформи на кшталт "Humanitarian Response" дозволяють організаціям обмінюватися даними про потреби населення, доступні ресурси та логістичні можливості. Це зменшує ризик дублювання зусиль та забезпечує більш злагоджену роботу.

2. *Моніторинг і оцінка*: Використання цифрових рішень для збору даних про потреби в гуманітарній допомозі дозволяє в режимі реального часу відстежувати ситуацію. Наприклад, мобільні додатки для збору відгуків від постраждалих можуть швидко зібрати інформацію про їхні потреби, що дозволяє оперативно реагувати на зміни.

3. *Логістика і розподіл*: Цифрові платформи забезпечують ефективне управління логістикою. Наприклад, системи для управління запасами допомагають оптимізувати розподіл ресурсів, зменшуючи витрати та час доставки. Застосування GPS-технологій у транспорті також підвищує точність і швидкість перевезень гуманітарних вантажів.

Ефективність впровадження інноваційних рішень, що пропонуються цифровими платформами у гуманітарній допомозі можна оцінити за кількома критеріями:

1. *Швидкість реагування*: Дослідження показують, що використання цифрових платформ може зменшити час від моменту виявлення потреби до надання допомоги. Це особливо критично під час надзвичайних ситуацій, коли кожна хвилина може врятувати життя.

2. *Залучення громади*: Цифрові рішення дозволяють активніше залучати громаду до процесу. Мобільні додатки, які дають змогу постраждалим повідомляти про свої потреби, сприяють більшій залученості населення в гуманітарні процеси. Це підвищує ефективність надання допомоги, оскільки вона стає більш адаптованою до реальних потреб.

3. *Прозорість і звітність*: Цифрові платформи забезпечують високий рівень прозорості у використанні ресурсів. Це не лише підвищує довіру до гуманітарних організацій, але й сприяє більш ефективному моніторингу витрат. Завдяки можливостям звітності, донори можуть бачити, куди йдуть їхні кошти, що стимулює їхню подальшу підтримку.

Однак, попри численні переваги, існують й виклики, пов'язані з впровадженням цифрових платформ у сфері гуманітарної допомоги. По-перше, це проблема доступу до технологій у віддалених або постраждалих районах, де інфраструктура може бути зруйнована. По-друге, необхідність навчання персоналу для роботи з новими системами може вимагати значних ресурсів та часу.

Цифрові платформи в управлінні гуманітарною допомогою є потужними інструментами, що сприяють підвищенню ефективності, швидкості та прозорості у наданні допомоги. Успішне впровадження цих рішень може суттєво поліпшити ситуацію для постраждалих від криз. Проте важливо пам'ятати про виклики, які супроводжують цей процес, та шукати рішення для їх подолання. Інвестування в технології та навчання персоналу стане ключовим етапом у забезпеченні ефективності гуманітарної допомоги в майбутньому.

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Про гуманітарну допомогу: Закон України від від 22 жовтня 1999р. № 1192-XIV. / Верховна Рада України. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text) (дата звернення: 21.05.2022 р.)

3. Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2022 р. № 174. Офіційний вісник України. 2022. № 25. С. 154. Ст. 1259.

4. Сергієнко Л. В. Гуманітарна політика України: ідентифікація складових, об'єктів, суб'єктів та пріоритетів. *Вісник Державного університету «Житомирська політехніка»*. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 162–173.

УДК: 338.24

Іванов Ю.В., к.е.н., доцент; Ярошенко М.С., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### **РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙ У ПОЛІТИЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у формуванні політики сталого розвитку, особливо в умовах екстремальних викликів, з якими стикається Україна. У сучасному світі, де глобальні проблеми, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та

економічна нестабільність, потребують термінових рішень, активність і інноваційність громадянського суспільства стають вирішальними для реалізації ефективних стратегій.

Громадянське суспільство охоплює різноманітні організації, включаючи неурядові організації (НУО), благодійні фонди, екологічні групи, профспілки та інші активні спільноти. Вони виконують важливу функцію у розробці та впровадженні інноваційних рішень, спрямованих на сталий розвиток.

По-перше, громадянські організації часто стають ініціаторами нових ідей, пропонуючи креативні рішення для існуючих проблем. Наприклад, численні екологічні ініціативи в Україні, які орієнтуються на переробку відходів та енергозбереження, демонструють, як активність громади може призвести до змін на рівні політики.

По-друге, НУО виконують роль посередників між державними установами та населенням, сприяючи більш прозорому і участьовому процесу ухвалення рішень. Це особливо важливо в умовах, коли населення має бути залучене до формування політики сталого розвитку. Такі організації можуть проводити консультації, опитування та фокус-групи, аби виявити потреби та очікування суспільства.

Ефективність впровадження інновацій у політиці сталого розвитку значною мірою залежить від співпраці між громадянським суспільством і державними інституціями. Державна політика може бути більш чутливою до потреб громад, якщо вона базується на даних, отриманих від НУО.

Прикладом такої взаємодії є ініціативи, спрямовані на захист навколишнього середовища, де громадські організації спільно з урядом працюють над створенням законодавчих рамок для впровадження екологічних стандартів. Вони можуть також брати участь у моніторингу виконання цих стандартів, забезпечуючи зворотний зв'язок і контроль.

Громадянське суспільство також активно реалізує проекти, що сприяють сталому розвитку через інновації. Це можуть бути проекти з використанням новітніх технологій, таких як смарт-міста, енергозберігаючі рішення, або ж ініціативи, спрямовані на розвиток сталого агровиробництва.

Наприклад, організації можуть впроваджувати освітні програми для фермерів, де навчають новим методам органічного землеробства, збереження ресурсів і підвищення врожайності без шкоди для екології. Такі проекти не лише покращують економічну ситуацію, але й сприяють збереженню природного середовища.

Однак, незважаючи на позитивний вплив, громадянське суспільство стикається з численними викликами. В Україні існує недостатня підтримка з боку держави, а також нерегулярне фінансування з боку міжнародних донорів. Це може обмежити можливості НУО для реалізації масштабних проектів.

Для покращення ситуації важливо, щоб державні установи визнавали важливість громадянського суспільства як партнера у процесі сталого розвитку. Це включає не лише фінансування проектів, але й створення умов для активного діалогу та співпраці.

Громадянське суспільство є незамінним елементом у впровадженні інновацій у політиці сталого розвитку. Завдяки активності НУО, їхній здатності до ініціації нових ідей та співпраці з державними структурами, Україна має всі шанси на створення більш стійкої та екологічної економіки. Для досягнення цієї мети необхідно зміцнити партнерство між державою та громадянським суспільством, що стане запорукою успішної реалізації політики сталого розвитку.

### Список використаних джерел

1. Бойко, Л. В. Поняття громадянського суспільства в контексті владно-громадської взаємодії. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 93–94.
2. Коваль Н. О. Інноваційні засади розвитку в контексті фінансового та банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-113>.

3. Федірко, І. П. Громадянське суспільство і держава: напрямки взаємодії. *Politology bulletin*. 2023. Iss. 90. С. 302–312.

УДК 658

Ковальчук А.В., студентка  
Науковий керівник – Кулик В.А., д.е.н., професор  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансові ресурси – це кошти та активи, які фінансують діяльність та інвестиції організації. Простіше кажучи, фінансові ресурси – це гроші, які забезпечують функціонування бізнесу. Існує кілька способів, якими бізнес може залучати та використовувати свої фінансові ресурси. Кожна організація має систему планування, організації, управління, контролю та моніторингу фінансових ресурсів і діяльності для досягнення цілей бізнесу. Ця система отримала назву управлінням фінансовими ресурсами або фінансовий менеджмент.

У межах цієї системи розрізняють два типи фінансових ресурсів: внутрішні фінансові ресурси та зовнішні фінансові ресурси.

Внутрішні фінансові ресурси (внутрішні джерела фінансування) – це кошти, які надходять зсередини бізнесу. До них належать прибуток, отриманий бізнесом; капітальне фінансування та інші ліквідні активи. Ліквідні активи – це бізнес-активи, які можна легко конвертувати в грошові кошти. Оскільки внутрішні фінансові ресурси генеруються всередині організації, вони є безвідсотковими. Їх використання, як правило, вважається більш економічним з точки зору бізнесу, оскільки означає, що організація не повинна сплачувати відсотки. Відсотки – це платежі, які застосовуються до позикового капіталу та боргів – вини є додатковим фінансовим навантаженням для підприємства. Тому використання внутрішніх джерел фінансування забезпечує сильнішу фінансову позицію бізнесу.

Зовнішні фінансові ресурси (зовнішні джерела фінансування) – це кошти, які надходять ззовні. Прикладами є позики та кредити від зовнішніх позичальників, таких як банки. Зовнішні фінансові ресурси особливо корисні для новостворених підприємств та організацій, які прагнуть зростати і розширюватися, а також для підприємств, які шукають нових інвесторів для надання фінансування, керівництва та експертизи всередині організації. Варто зазначити, що ці джерела фінансування можуть означати часткову втрату права власності на бізнес, а також додаткові витрати на виплату відсотків.

Надавачами зовнішніх фінансових ресурсів можуть бути: банки та інші фінансові установи, ринки капіталу, контрагенти, держава [1].

Банки та інші фінансові установи є поширеним джерелом зовнішнього фінансування для бізнесу. Кредитори та фінансові служби можуть запропонувати бізнес-фінансування та позики на додаток до порад та рекомендацій. За даними Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA), всесвітньої організації професійних бухгалтерів, банківські кредити є однією з найпоширеніших форм фінансування для малого та середнього бізнесу. Банківські кредити в цьому контексті також відомі як комерційні кредити або бізнес-кредити.

Ринки капіталу включають фондовий ринок та ринок облігацій. Вони ефективно спрямовують заощадження та інвестиційне фінансування від людей та установ, що мають капітал, для кредитування та інвестування в бізнес, який шукає капітал. В обмін на це інвестори прагнуть отримати прибуток на свої інвестиції через зростання цін за рахунок збільшення вартості своїх інвестицій та дивіденди.

Акціонерний капітал організації – це кількість акцій, яку вона має право випустити на ринку, відображена в її балансі та визначена її корпоративним статутом. Випускаючи акції, бізнес може залучати кошти без залучення боргів або необхідності сплачувати відсотки, але це також означає послаблення контролю над організацією.

Венчурний капітал є все більш популярною формою фінансування бізнесу, особливо для малого бізнесу та стартапів. Це форма приватного капіталу, який зазвичай надходить від приватних інвесторів або інвестиційних банків. Для інвесторів венчурне інвестування може бути сценарієм з високим ризиком і високою винагородою. Аналогічно, для бізнесу прийняття капітальних інвестицій може означати отримання доступу до фінансування, яке в іншому випадку може бути недоступним через більш традиційну фінансову систему – кредити або фінансові ринки капіталу, але також, як правило, надає інвесторам частку в бізнесі.

Формально торговельний кредит не є формою фінансування, але він є цінним фінансовим ресурсом для бізнесу. Це угода між бізнесом і бізнесом (B2B), яка дозволяє компанії придбати товари або послуги, необхідні для ведення бізнесу, але заплатити контрагентам (постачальникам або провайдерам) пізніше, як правило, протягом 30, 60 або 90 днів. Такі безвідсоткові партнерства дають змогу бізнесу збільшити свої активи, а потім здійснити платіж у бажаний для організації час.

Уряди часто є цінним джерелом фінансування для бізнесу, надаючи гранти, позики та інші форми підтримки, які допомагають організаціям розвиватися та досягати успіху. У Великій Британії, наприклад, як національний уряд, так і місцеві органи влади пропонують низку схем і програм для допомоги бізнесу, зокрема: 1) гранти для малого бізнесу; 2) податкові пільги; 3) гранти на навчання [2]. В Україні використовується система гіг-контрактів [3].

Фінансові ресурси використовуються по-різному, але зазвичай вони покривають витрати на ведення бізнесу та отримання прибутку. Вони включають: закупівлю матеріалів; оплата людських ресурсів (персоналу); витрати на приміщення, такі як оренда офісу або купівля нерухомості та будівель.

Розподіл і використання ресурсів у межах бізнесу визначатиметься людьми або командою, відповідальними за управління фінансовими ресурсами та фінансуванням. Управління фінансовими ресурсами, або фінансовий менеджмент, зазвичай контролюється окремою особою, наприклад, фінансовим директором (CFO) або фінансовим менеджером, спеціальною командою або відділом, або найманою третьою стороною, наприклад, дипломованим бухгалтером.

Управління фінансовими ресурсами здійснюється за такими напрямками: фінансовий контроль; управління ресурсами; управління ризиками; формування стратегії та планування; оцінка ефективності. Фінансовий контроль – включає управління балансом організації, звітом про прибутки і збитки, фінансовим прогнозом, капітальним бюджетуванням, звітом про рух грошових коштів, похідними фінансовими інструментами, оцінкою тощо. Управління ресурсами включає визначення того, як фінансові ресурси залучаються, розподіляються та використовуються. Управління ризиками включає виявлення та аналіз потенційних фінансових ризиків і зобов'язань, пов'язаних з бізнесом. Стратегія та планування - включає фінансове планування, стратегічне планування та бізнес-планування. Оцінка ефективності включає моніторинг фінансової діяльності та інших фінансових показників для забезпечення належного фінансового стану.

### **Список використаних джерел**

1. Kulyk V.A. Development of the Simplified Taxation System in Ukraine. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 1 грудня 2023 року, м. Ужгород. 2023. С. 56-58.

2. Kulyk V.A. Taxation of economic activities of e-business enterprises in Ukraine: the need for a balanced approach in times of war. *Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 10-11 травня 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 18-20.

3. Кулик В.А. Використання гіг-контрактів підприємствами ІТ-сфери як інструмент оптимізації податкового навантаження. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 55-річчю кафедри обліку і оподаткування та 85-річчю від дня народження д. е. н., проф. Б. М. Литвина (26-27 вересня 2024 р., м. Тернопіль). Том 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 333-334.*

УДК 332.1:352.07

Кудінов О.М., старший викладач; Билим Д.І., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

У сучасних умовах реформування державного управління особливого значення мають питання оптимізації регіональної політики, яка спрямована на досягнення економічної стабільності, соціального добробуту та екологічної стійкості території. Актуальність оновлення підходів до регіональної політики в Україні обумовлена необхідністю адаптації до динамічних змін в економічному середовищі, зростанням потреби населення та потребою інтеграції регіонів у глобальні економічні процеси. Військові дії на території України зумовлюють необхідність використання підходів до формування регіональної економічної політики, яка має отримати виклики та загрози сучасного безпекового середовища. З першочергових завдань забезпечується ефективно, злякисне управління на всіх рівнях, орієнтоване на реалізацію ключових напрямків розвитку, таких як соціальна безпека, соціальний захист, дієздатність, відновлення критичної інфраструктури та підтримка економічної стійкості регіонів [1].

Основною метою сучасної регіональної політики є впровадження ефективних механізмів економічного зростання, зміцнення внутрішньої співпраці, реалізація проектів з відновлення інфраструктури та підтримка малого й великого бізнесу для підвищення рівня та якості життя населення, а також сприяння стійкому економічному розвитку регіонів [2]. Нова концепція регіональної політики має обґрунтування тісної взаємодії між управлінськими органами та всебічного аналізу попереднього досвіду (враховуючи успішні та невдалі практики, статистичні дані, потреби й можливості регіонів). Відтак традиційні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку втрачають актуальність в умовах сучасних викликів і потребують адаптації.

Дослідження концептуальних основ нових підходів до формування регіональної економічної політики (РЕП) в умовах децентралізації дозволило виділити три ключові напрямки розвитку, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей:

- забезпечення об'єднання держави в економічному, соціальному, екологічному, просторовому безпековому та гуманітарному вимірах. Цей напрямок спрямований на системне вдосконалення основних сфер життєдіяльності суспільства, як інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, обороноздатність та безпека, що забезпечує комплексний підхід до покращення якості життя та підвищення рівня соціальної стабільності.

- підвищення конкурентоспроможності регіонів України. Даний напрямок забезпечує одночасне запровадження коопераційних та конкурентних механізмів: регіони об'єднуються для досягнення спільних стратегічних завдань, зберігаючи конкуренцію в якості наданих



послуг. Такий підхід дозволяє підвищити економічну ефективність та поліпшити формування додаткових переваг для регіонів.

- формування ефективної системи врядування через налагодження взаємодії між органами місцевого самоврядування та населенням. Цей напрямок забезпечує розробку ефективних механізмів співпраці, які сприяють залученню громадськості до процесу прийняття рішень на місцевому рівні, що, у свою чергу, завершить прозорість і підзвітність органів влади та стимулює довіру населення до державних інституцій.

Так на зміну застарілих підходів реалізації регіональної економічної політики з'явилися нові підходи затверджені 5 серпня 2020 року постановою Кабінету Міністрів України (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів щодо реалізації регіональної економічної

Елементи регіональної економічної політики	Стратегія 2015-2020 років	Стратегія 2021-2027 років
Сутність політики	Первинна підтримка регіонів зі слабким розвитком; Декларування депресивних територій.	Визначення типів територій, яким необхідно застосувати особливі механізми ресурсної підтримки; Формування конкурентоспроможного регіону з обґрунтуванням фінансової підтримки.
Планування політики	Домінація централізованого галузевого підходу, що не враховує особливості регіонів. Планування не враховуючи стратегію вищого рівня правління.	Домінація інтегрованого підходу, що враховує особливості регіону. Комплексне планування (стратегії територіальних громад, відповідають стратегії регіону, а та в свою чергу обласні стратегії).
Проектування політики	Субсидії та дотації спрямовані першочергово на проекти капітального будівництва;	Держана політика спрямована на реалізацію інтегрованих проектів на основі діагностики регіонів.
Фінансування політики	Відсутність цільового фінансування на реалізацію стратегії регіонального розвитку	Цільове фінансування на реалізацію стратегії регіонального розвитку

*Джерело: складено автором за [3]*

Отже, в умовах децентралізації зростаючих безпекових викликів Україна потребує нових, адаптивних підходів до формування регіональної економічної політики (РЕП), що відповідає сучасним соціально-економічним та безпековим реаліям. Розглянуті зміни у підходах до РЕП свідчать про трансформацію стратегії регіонального розвитку, яка передбачає перехід до інтегрованого підходу, акцент на конкурентоспроможності регіонів, формування ефективної системи врядування, зміна принципів фінансування. Таким чином, пропонуються спрямовані зміни на посилення економічної автономії регіонів, їх сприяння до самостійного визначення напрямків розвитку, а також створення умов для зміцнення національної безпеки та добробуту населення. Відмова від застарілих підходів на отримання нових, гнучких і адаптованих до сучасних викликів механізмів РЕП забезпечує збалансований розвиток регіонів України.

### Списки використаної літератури

1. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науковоаналітичне видання / наук. ред. І. З. Сторонянська; ДУ «Інститут

регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>

2. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 141 с.

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695-2020-п: станом на 05 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.03.2024).

4. Комеліна О.В., Фурсова Н.А. (2020) Соціальні детермінанти сталого розвитку країни (безпековий аспект). Сталій геопросторовий розвиток природно-економічних систем в Україні: колективна монографія. Польща: Білосток. Рр. 17-40.

УДК 330

Нетяга В.О., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Інновації необхідні для успіху бізнесу, оскільки вони дозволяють компаніям виділятися серед своїх конкурентів і пропонувати щось нове та цінне своїм клієнтам. Підприємства, які використовують інновації, краще адаптуються до нових технологій і тенденцій ринку, що може дати їм значну перевагу перед тими, які цього не роблять. Іншим важливим аспектом впровадження інновацій на підприємстві є те, що вони стимулюють економічне зростання. Компанії, які впроваджують інновації, створюють нові продукти, нові ринки та нові робочі місця, що у свою чергу, створює багатство та стимулює економічну діяльність, роблячи інновації критично важливим рушієм процвітання.

Таблиця 1 – Типи інновацій на підприємстві та їх застосування

Тип інновацій	Значення для підприємства
Інновації продукту	Відноситься до розробки нових або вдосконалених продуктів або впровадження нових функцій продукту. Цей тип інновації може бути чим завгодно: від нового продукту на існуючому ринку до створення абсолютно нового ринку. Застосування гнучкого управління проектами може значно полегшити впровадження інноваційних продуктів, забезпечуючи гнучкість, швидкі ітерації та безперервні цикли зворотного зв'язку.
Інновації процесів	Відноситься до розробки нових або вдосконалених процесів, які підвищують ефективність, зменшують витрати або забезпечують кращий досвід роботи з клієнтами. Це може бути: від оптимізації виробничого процесу до покращення надання товарів і послуг.
Маркетингові інновації	Стосується нових і творчих способів охоплення клієнтів і просування продуктів або послуг. Це може включати нові форми реклами, нові стратегії ціноутворення або нові канали охоплення клієнтів.
Інновація бізнес-моделі	Відноситься до розробки нових бізнес-моделей або модифікації існуючих моделей для створення нових джерел доходу або підвищення ефективності. Це може включати використання нових технологій, нових каналів розподілу або нових стратегій залучення клієнтів.
Соціальні інновації	Відноситься до створення нових рішень для соціальних і екологічних проблем. Соціальні інновації часто передбачають співпрацю та інтеграцію багатьох дисциплін і галузей, і вони можуть бути як прибутковими, так і некомерційними.

**Примітка:** сформовано автором за [1-3]

Це лише кілька прикладів багатьох видів інновацій, які існують у підприємстві. Розуміння цих різних типів може допомогти підприємцям зосередити свої зусилля та ресурси, а також визначити можливості для зростання й успіху. Інновації часто є ключем до успіху в підприємстві. Підприємці, які здатні постійно висувати нові та креативні ідеї, краще підготовлені, щоб залишатися конкурентоспроможними у світі, що швидко змінюється. Вони здатні визначати можливості та створювати нові продукти чи послуги, які заповнюють прогалини на ринку, і вони здатні постійно адаптуватися до нових технологій і тенденцій ринку. З іншого боку, підприємство може стимулювати інновації, створюючи культуру ризику та експериментів. Підприємці, які готові йти на ризик і пробувати нове, часто знаходяться в авангарді інновацій, і вони можуть створювати нові ринки та стимулювати економічне зростання.

У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко розвивається, інновації більше не є розкішшю, а необхідністю для стабільного успіху. Підприємства, які використовують структурований підхід до управління інноваціями, отримують конкурентну перевагу, розвиваючи культуру творчості, виявляючи й оцінюючи багатообіцяючі ідеї та ефективно виводячи їх на ринок.

Прошли ті часи, коли інновації були випадковою діяльністю на підприємствах. Сьогодні, в умовах загострення конкуренції та постійно мінливих уподобань споживачів, здатність постійно впроваджувати інновації – це те, що відрізняє лідерів ринку від послідовників. Таким чином, управління інноваціями – це не просто процес, а стратегічна структура, яка узгоджується з організаційним баченням і просуває його, інкапсулюючи ідентифікацію, оцінку та реалізацію новаторських ідей у лідируючих на ринку продуктах, послугах і процесах.

Управління інноваціями створює екосистему, де процвітає творчість. Інституціоналізувавши інновації, компанії можуть демократизувати генерацію ідей, надаючи можливість співробітникам усіх рівнів і функцій вносити свої ідеї. Такий інклюзивний підхід не лише враховує різноманітні погляди всередині організації, але й підвищує залученість працівників і відповідальність, створюючи культуру, де процвітають інновації [4]. Структурований процес управління інноваціями забезпечує чітку дорожню карту для перетворення ідей у відчутні результати. Він охоплює механізми для систематичного захоплення ідей, оцінки та встановлення пріоритетів, гарантуючи, що ресурси розподіляються на ініціативи з найбільшим потенційним впливом, що не тільки оптимізує інноваційний канал для підвищення ефективності, але й мінімізує ризики, пов'язані з інвестиціями в інновації.

Отже, управління інноваціями прискорює вихід ідеї на ринок завдяки спрощеним робочим процесам і покращеній міжфункціональній співпраці. Знищуючи роз'єднаності та сприяючи інтегрованому підходу до розробки продуктів, компанії можуть скоротити цикли розробки та швидше запроваджувати інновації, використовуючи ринкові можливості та надаючи цінність клієнтам, випереджаючи конкурентів. Стратегічне впровадження управління інноваціями дозволяє компаніям постійно оновлювати свої ціннісні пропозиції, залишаючись актуальними та випереджаючими на ринку, що веде до розробки унікальних продуктів і послуг, власних процесів і нових бізнес-моделей, які важко відтворити конкурентам, що зміцнює позиції компанії на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Глушенкова А. А., Яргін М. В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, 3-4. С. 40-44.
2. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Стійкі інновації як провідна концепція організації інноваційних процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022, 1 (01). С. 74-79.
3. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2020, 26. С. 48-53.

4. Silva Ana Rita D. Measuring SMEs' propensity for open innovation using cognitive mapping and MCDA. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2019, 68.2. P. 396-407.

5. Mats T., Kulyk V., Serohina S., Serohin V., Voronin V. (2019). Integration of strategic management and process modeling in the activities of international companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1.

УДК 331.101.3

Папка В.С., студентка  
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Поводження людини і вплив на її діяльність моральної й матеріальної мотивації становить об'єкт дослідження багатьох наук, а саме економіки праці, менеджменту, соціології, теорії управління, психології та інших [1]. У сучасному світі, коли підприємства стикаються зі швидкими змінами на ринку, економічною нестабільністю та високою конкуренцією, мотивація персоналу стає одним з основних інструментів ефективного управління. Вона не лише впливає на продуктивність праці, але й визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Однак, для того щоб мотивація була ефективною, керівники мають розуміти її складові, методи та підходи [2-4].

Крім того, сучасні підходи до мотивації все частіше роблять акцент на внутрішній та зовнішній мотивації. Внутрішня мотивація – це коли працівники отримують задоволення від самої роботи, без додаткових стимулів. Зовнішня мотивація пов'язана з винагородами або уникненням покарань. Врахування індивідуальних потреб і цінностей працівників є ключовим для ефективного вибору мотиваційних стратегій.

Мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, оскільки прямо впливає на продуктивність персоналу. Мотивовані працівники схильні працювати більш результативно, проявляти ініціативу та брати відповідальність за виконання своїх завдань. Це не лише підвищує ефективність процесів, але й сприяє загальному успіху підприємства.

Мотивований персонал також є ключовим чинником для впровадження інновацій. Коли працівники зацікавлені у своїй роботі, вони прагнуть знайти нові рішення для покращення процесів або розробки нових продуктів. Таким чином, високий рівень мотивації дозволяє компаніям бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними.

Крім того, мотивація сприяє зміцненню корпоративної культури, створенню сприятливого середовища для командної роботи та досягнення колективних цілей. Відповідно, підприємства з мотивованими працівниками можуть легше адаптуватися до змін на ринку та підтримувати стійкість у кризові періоди [7; 8].

Серед інструментів мотивації персоналу найбільш поширеними є матеріальні та нематеріальні методи. До матеріальних методів належать різні форми фінансового стимулювання, такі як премії, підвищення зарплат, бонуси за досягнення певних результатів. Фінансові винагороди є важливими, але мають свої обмеження, оскільки не завжди здатні забезпечити довготривалу мотивацію. Нематеріальні методи мотивації охоплюють ширший спектр інструментів, серед яких виділяються: визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання, надання додаткових можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, створення комфортних умов для праці. Одним з найважливіших аспектів

нематеріальної мотивації є створення середовища, де працівники відчують, що їхній внесок визнається і цінується.

Гнучкі форми організації праці також набувають популярності як ефективний інструмент мотивації. Працівники все більше цінують баланс між роботою та особистим життям, тому надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено може значно підвищити мотивацію [6].

Незважаючи на важливість мотивації, підприємства часто стикаються з труднощами у її реалізації. Однією з найпоширеніших проблем є застосування універсальних підходів до мотивації без урахування індивідуальних особливостей працівників. Те, що мотивує одного співробітника, може бути недостатньо ефективним для іншого. Таким чином, персоналізація мотиваційних стратегій є важливим аспектом для досягнення бажаних результатів. Крім того, зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність, кризи або обмежені фінансові ресурси, можуть суттєво впливати на здатність підприємств підтримувати високий рівень мотивації. Наприклад, у кризові періоди затримки в оплаті праці можуть призвести до зниження дисципліни та продуктивності. В таких умовах керівникам важливо знаходити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами.

Мотивація персоналу завжди відігравала важливу роль в управлінні підприємством, але лише в останні роки підвищену увагу стали приділяти створенню сприятливого робочого клімату, удосконаленню системи заохочень і формуванню корпоративних цінностей.

Останні роки стали випробуванням для українського бізнесу через численні кризи. Масова міграція працівників, особливо висококваліфікованих, ускладнює роботу підприємств. Хоча це й стимулює працівників до розвитку, але створює значні кадрові проблеми. Тому зараз як ніколи важливо дбати про мотивацію персоналу, щоб забезпечити стабільність та розвиток компаній.

Керівники відіграють ключову роль у процесі мотивації працівників. Лідерські якості, вміння налагоджувати комунікацію та створювати сприятливі умови для розвитку персоналу є визначальними факторами успішної мотиваційної стратегії. Важливо, щоб керівники розуміли потреби своїх співробітників та регулярно взаємодіяли з ними для підтримання довіри та лояльності [3; 5].

Успішні практики мотивації на різних підприємствах можуть включати регулярні зворотні зв'язки, відкриту комунікацію, забезпечення кар'єрних перспектив та можливостей для професійного розвитку. Особлива увага приділяється формуванню культури взаємоповаги та взаємодопомоги в колективі [8].

Ефективна мотивація персоналу є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Комбіноване використання матеріальних і нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних потреб працівників, сприяє підвищенню лояльності, продуктивності та інноваційної активності персоналу. Орієнтація на розвиток сприятливих умов праці та врахування особливостей кожного працівника дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними навіть у складних умовах ринку [1].

Роль мотивації персоналу підприємств в контексті сталого розвитку України, має бути зосереджена на таких аспектах:

- персоналізація мотивації: враховувати індивідуальні потреби та цінності кожного працівника;
- баланс матеріальної та нематеріальної мотивації: комбінувати фінансові стимули з нефінансовими, такими як визнання досягнень, можливості для розвитку та створення сприятливої робочої атмосфери;
- розвиток лідерських якостей: підвищувати рівень лідерських якостей керівників, які відіграють ключову роль у мотивації персоналу;
- інвестиції в навчання та розвиток: створити систему постійного навчання та розвитку працівників, що дозволить їм підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових викликів;

– соціальна відповідальність: впроваджувати практики корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють створенню позитивного іміджу компанії та залученню талановитих працівників;

– гнучкі форми організації праці: забезпечити працівникам гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи, що дозволить їм краще балансувати між роботою та особистим життям.

Отже, мотивація персоналу є стратегічно важливим інструментом для українських підприємств, який дозволяє підвищити продуктивність, інноваційність та стійкість бізнесу в умовах екстремальних викликів. Впровадження ефективних систем мотивації сприяє розвитку української економіки та інтеграції України в європейський простір.

### Список використаних джерел

1. Гриньова В.М., Тарасенко А.А. Стимулювання праці в інноваційної діяльності підприємств машинобудування: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 164 с.
2. Армстронг М. Основи менеджменту. Київ: Вища школа, 2016. 320 с.
3. Герцберг Ф. Мотивація та інновації в управлінні персоналом. Київ: Фенікс, 2018. 220 с.
4. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ: Альтерпрес, 2017. 280 с.
5. Савченко С. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Право, 2019. 412 с.
6. Чернега О. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 89-95.
7. Друкер П. Менеджмент: завдання, відповідальність, практика. Київ: Укрполіграфмедіа, 2019. 400 с.
8. Портер М. Конкурентна перевага: Стратегія досягнення лідерства на ринку. Львів: Літопис, 2017. 365 с.

УДК 658.5:004:338.2

Пирог В.В., аспірант; Брюховецька І.О., к.е.н.; Хіміч С.В., к.е.н.  
*Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
(м. Київ, Україна)*

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ЕКСТРЕМАЛЬНІ ЕКЗОГЕННІ ВИКЛИКИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Організаційні інновації є важливим чинником адаптації українських корпорацій до викликів сучасної економіки та євроінтеграції. Вони сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності.

У дослідженні застосовано аналіз кейсів із використанням даних про впровадження інновацій у українських корпораціях. Використано наукові публікації, які описують інноваційні стратегії цих компаній.

Організаційні інновації мають значний вплив на підвищення стійкості корпорацій. Войтович та Федик зазначають, що повоєнне відновлення економіки вимагає інноваційних підходів для покращення управління [1]. Наприклад, Нафтогаз впровадив SAP S/4HANA, що автоматизувало до 60% процесів [2].

Дзямулич і Рейкін підкреслюють важливість цифровізації для адаптації до євроінтеграції, зокрема через використання платформ JIRA та Trello [3]. Жидик наголошує на розвитку інноваційних екосистем [4]. МХП розвиває відновлювану енергетику через сонячні електростанції [5].

Калінін та інші акцентують на важливості гармонізації законодавства ЄС для розвитку цифрового бізнесу [6]. Це дозволяє компаніям, як АТБ, впроваджувати електронні ТТН [7]. Кірейцева та інші зазначають, що інновації підвищують міжнародну конкурентоспроможність українських компаній [8]. Так ДТЕК підключив нові сонячні електростанції до енергосистеми [9].

Костюченко та Рудченко наголошують на важливості «зеленої економіки». Впровадження екологічних інновацій дозволяє українським компаніям відповідати стандартам ЄС [10]. Кузьменко відзначає сучасні тенденції оборонно-промислового комплексу [11].

Мельник акцентує на цифрових репутаційних перспективах України для зміцнення позицій на міжнародній арені [12]. Строкач зазначає, що АТБ, впровадивши електронні ТТН, підвищив прозорість бізнес-процесів [13]. Важливість блокчейн-технологій для оборонного сектору підкреслюють Ячна та інші [14].

Інноваційні інструменти управління проектами, а також цифрові ланцюги постачання відіграють важливу роль у розвитку бізнесу [15]. Данилюк та інші підкреслюють важливість сучасних інструментів управління проектною діяльністю в ІТ-секторі [16].

Впровадження організаційних інновацій є не лише вимогою ринку, але й стратегією виживання для українських корпорацій в умовах глобальних економічних та екологічних викликів. Цифровізація управління ресурсами, хмарні технології та екологічні ініціативи дозволяють українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довготривалу стійкість у нових умовах.

### Список використаних джерел

1. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112> (дата звернення: 16.10.2024).
2. Цифрові технології в Нафтогазі. Нафтогаз. URL: <https://www.naftogaz.com/digital-technology> (дата звернення: 16.10.2024).
3. Дзямучич М І., Рейкін Ю.Ю. Детермінанти прискорення розвитку цифрової економіки в контексті євроінтеграції. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2023. № 20(79). С. 20–25. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-3) (дата звернення: 16.10.2024).
4. Жидик Я. О. Розвиток екосистеми інновацій в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 31–39. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-4> (дата звернення: 16.10.2024).
5. Сталий розвиток | МХП. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyu-rozvytok> (дата звернення: 16.10.2024).
6. Калінін І. Є., Русин-Гриник Р. Р., Борсук Р. О. Принципи розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-12> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Успіх впровадження електронних ТТН: "АТБ-Маркет" та EDIN. EDIN. URL: <https://edin.ua/uspix-vprovadzheniya-elektronnix-ttn-ta-rekomendacii-dlya-pidpriyemciv-vid-atb-market-ta-edin/> (дата звернення: 16.10.2024).
8. Кірейцева О., Дубенець О., Кузьменко М. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки в умовах економічної євроінтеграції. *Grail of science*. 2024. № 43. С. 131–135. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.013> (дата звернення: 16.10.2024).
9. 43 сонячні електростанції під'єднав минулого року до енергосистеми столиці ДТЕК Київські електромережі. URL: <https://www.dtek-kem.com.ua/ua/news/43-sonyachni-elektrostanciji-pid-yednav-minulogo-roku-do-energosissemi-stolici-dtek-kijivski-elektromerezhi> (дата звернення: 16.10.2024).

10. Костюченко В., Рудченко О. Розвиток «зеленої економіки» у контексті євроінтеграції: обліковий вимір. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 202–206. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-41> (дата звернення: 16.10.2024).
11. Кузьменко С. Сучасні тенденції розвитку оборонно-промислового комплексу України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 3(21). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-313-324](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-313-324) (дата звернення: 16.10.2024).
12. Мельник Л. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> (дата звернення: 16.10.2024).
13. Строкач Х. Аналіз it-ринку в Україні 2024: тренди, вакансії та перспективи - galera news. Galera News. URL: <https://galera.news/oglyad-it-rynku-na-2024-rik-3172/> (дата звернення: 16.10.2024).
14. Blockchain and its application in the defence sector / I. Yachna et al. *Наукові праці Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2024. Vol. 20, no. 3. P. 139–145. URL: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.21.2024.17> (дата звернення: 16.10.2024).
15. Lisitsa V., Mykhaylenko O., Rotenberg O. Digital supply chains: technologies, trends and directions of development. *Black sea economic studies*. 2023. No. 81. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.81-17> (дата звернення: 16.10.2024).
16. Danyliuk N., Shulyk Y., Kachan O. Modern tools of IT companies' project activity management. *Scientific notes of Ostroh academy national university, "Economics" series*. 2021. Vol. 1, no. 22(50). P. 88–94. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-22\(50\)-88-94](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-22(50)-88-94) (дата звернення: 16.10.2024).

УДК 330

Сохань Т.Д., Добровольська А.А., студентки  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)

## СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ

В умовах війни українське суспільство стикається з багатьма соціальними викликами, серед яких особливо важливою є потреба в реабілітації та соціальній підтримці ветеранів. Ті, хто повертається з фронту, часто страждають від фізичних та психологічних травм і потребують професійного втручання, уваги та підтримки. Створення соціальних проєктів, спрямованих на реабілітацію ветеранів, дедалі більше відіграє важливу роль не лише у відновленні їхнього фізичного та психічного здоров'я, а й в інтеграції в суспільство.

Метою створення реабілітаційних центрів для ветеранів є надання комплексної підтримки, спрямованої на відновлення фізичного та психічного здоров'я тих, хто повертається з війни, та полегшення їхньої адаптації до цивільного життя. Центри повинні надавати доступ до медичних і психологічних послуг, реабілітаційних програм і соціальної підтримки, щоб ветерани могли брати активну участь у суспільному житті.

Основне завдання проєкту – створити стійку структуру, яка зможе ефективно працювати в складних умовах воєнного стану, використовуючи як місцеві ресурси, так і міжнародну підтримку. Крім того, проєкт планує розвивати партнерство з державними та неурядовими організаціями, залучати компетентних експертів та впроваджувати передові методики реабілітації, адаптовані до особливих потреб українських ветеранів.

Ще одним аспектом мети – просування теми підтримки ветеранів у суспільстві та привернення уваги до проблеми післявоєнної адаптації. Створення цього центру має стати прикладом для інших соціальних підприємств та стимулювати розвиток інфраструктури,



орієнтованої на підтримку тих, хто захищав нашу країну. У довгостроковій перспективі центр не лише вирішуватиме питання сталого відновлення ветеранів, а й сприятиме зміцненню соціального капіталу та об'єднанню громадян у підтримці захисників України [1].

Обсяг ринку реабілітаційних послуг для ветеранів в Україні має значний потенціал зростання. Враховуючи кількість учасників бойових дій та ветеранів, попит на реабілітаційні послуги стрімко зростає. Основними категоріями потреб, що визначають ринок, є медична реабілітація, психологічна підтримка, соціальна адаптація та професійне навчання. З огляду на державні програми та міжнародні гранти, спрямовані на підтримку ветеранів, зростає потреба у спеціалізованих центрах, які можуть надавати комплексні реабілітаційні послуги.

Основними користувачами реабілітаційних центрів є ветерани та їхні сім'ї, які потребують фізичної та психологічної підтримки після бойових дій. Крім того, за послугами можуть звертатися цивільні особи, які постраждали внаслідок бойових дій і потребують допомоги у поверненні до мирного життя.

Конкурентне середовище для реабілітаційних центрів для ветеранів в Україні розвивається, але пропоновані послуги та ресурси обмежені. На ринку вже працюють державні реабілітаційні установи, спеціалізовані приватні центри та міжнародні проекти, що пропонують подібні послуги. Однак попит на кваліфіковані реабілітаційні послуги все ще перевищує пропозицію, що створює можливості для нових гравців. Основна конкуренція очікується у сферах, пов'язаних з державними та благодійними організаціями, тому якість послуг, інноваційні підходи та доступність стануть ключовими факторами успіху [2].

Фінансове планування є важливим елементом для соціального проекту, особливо у воєнний час, коли ресурси обмежені, а потреби громади зростають. З реабілітаційними центрами для ветеранів фінансове планування забезпечує структуру, яка дозволяє ефективно управляти ресурсами, фінансуванням і стійкістю проекту. Врахування специфіки війни та соціальних викликів, з якими стикаються ветерани, вимагає чіткої стратегії фінансування, що включає як короткострокові, так і довгострокові аспекти.

Фінансовий план реабілітаційного центру складається з кількох ключових елементів, зокрема стартових витрат, прогнозу доходів і витрат та плану фінансування. Стартові витрати включають витрати на облаштування закладу, медичне обладнання та наймання кваліфікованого персоналу. Прогнозовані доходи включають гранти, спонсорську допомогу, благодійні пожертви та платні послуги, що надаються ветеранам. Витрати мають бути оптимізовані для досягнення максимальної ефективності використання ресурсів.

У воєнний час банки та фінансові установи можуть пропонувати спеціальні кредитні програми для соціальних проектів, які відповідають потребам ветеранів.

Відсоткові ставки за кредитами варіюються залежно від низки факторів, включаючи ризики, пов'язані з діяльністю у воєнний час, і соціальну спрямованість проекту. Зазвичай відсоткові ставки коливаються від 6% до 12% річних. Однак у разі підтримки з боку національних і міжнародних організацій можуть бути доступні пільгові умови з нижчими відсотковими ставками, що може зменшити фінансове навантаження на центр [3].

Створення реабілітаційних центрів для ветеранів війни є не лише соціальною необхідністю, а й важливим кроком до відновлення національної єдності та підтримки тих, хто віддав своє життя, захищаючи країну. Ветерани, які повертаються з війни, часто стикаються з фізичними та психологічними труднощами. Реабілітація в спеціалізованих центрах дає їм можливість не лише отримати медичну допомогу, а й знайти соціальну підтримку, адаптуватися до мирного життя та відновити соціальні зв'язки [4].

Важливість реалізації таких соціальних проектів підкреслює потребу у фінансуванні для забезпечення їхньої сталості та ефективності. Гранти, кредити та інші джерела фінансування можуть бути використані для розбудови інфраструктури, що відповідає сучасним стандартам та потребам ветеранів. Таким чином, успіх реабілітаційних центрів не лише покращує якість життя ветеранів, але й має важливі наслідки для розвитку соціального підприємництва в Україні.

### Список використаних джерел

1. Джигурда К.Г., Кабусь Н.Д. Особливості соціальної роботи з демобілізованими військовослужбовцями. 2024. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15618>
2. Савченко, О. О. (2024). Соціальна адаптація військовослужбовців та членів їх родин в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19023>
3. Федоришена, В. В. (2024). Особливості надання психологічної допомоги військовослужбовцям в сучасній Україні. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5939/1/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0.pdf>
4. Чайкіна А. О. (2024). Самоменеджмент в управлінні персоналом підприємства під час війни. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/15595/1/8.pdf>

УДК 330.3

Табала Н.Г., студент  
Науковий керівник – Кулик В.А., д.е.н., професор  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Електронний бізнес (е-бізнес) – це ведення бізнес-діяльності з використанням Інтернету та інших електронних засобів. Його мета – полегшити та впорядкувати бізнес-процеси. Крім того, він спрямований на використання технологій для підвищення ефективності, розширення охоплення ринку та покращення якості обслуговування клієнтів у цифрову епоху.

Електронний бізнес дає клієнтам можливість безперешкодно здійснювати покупки та купувати товари чи послуги будь-де та будь-коли. Він звільняє бізнес від обмежень, пов'язаних з фізичними вітринами магазинів, водночас зменшуючи витрати на маркетинг та залучення клієнтів. Крім того, електронний бізнес сприяє гнучкості та реагуванню на зміну ринкової динаміки, дозволяючи компаніям випереджати своїх конкурентів у сучасному динамічному ринковому ландшафті.

Електронний бізнес – це використання Інтернету для здійснення бізнес-діяльності, такої як купівля та продаж товарів і послуг, реклама та спілкування з клієнтами. Електронна комерція є частиною електронного бізнесу, оскільки вона зосереджена на обміні товарами та послугами між підприємствами та споживачами.

Електронний бізнес передбачає використання технологій для автоматизації внутрішніх корпоративних процесів і взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами. Це усуває необхідність у фізичних магазинах, знижує витрати на маркетинг і дозволяє клієнтам здійснювати покупки і купувати товари або послуги в будь-який час і з будь-якого місця.

Електронний бізнес та практика ведення бізнесу в Інтернеті, охоплює різні види діяльності, включаючи купівлю та продаж товарів і послуг, рекламу та спілкування з клієнтами. Електронний бізнес зазвичай працює через веб-сайти або онлайн-платформи, які слугують основним інтерфейсом для транзакцій, використовуючи безпечні платіжні шлюзи для фінансових операцій.

Управління підприємствами електронного бізнесу здійснюються з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Внутрішні системи, такі як управління запасами, управління клієнтами та обробка замовлень, мають вирішальне значення для операцій електронного бізнесу. Успіх в електронному бізнесі залежить від пропозиції

продуктів, користувацького досвіду, маркетингових стратегій, ефективної доставки та чудового обслуговування клієнтів [1].

Витоки електронного бізнесу можна простежити на початку розвитку Інтернету в 1960-х роках, але лише в 1990-х роках він почав формуватися як окрема концепція. У середині 90-х років з'явилися такі інтернет-магазини, як Amazon та eBay. Впровадження безпечних систем онлайн-платежів, таких як PayPal, наприкінці 90-х років надало споживачам впевненості у здійсненні покупок в Інтернеті. З того часу електронний бізнес продовжує рости і розвиватися, стаючи все більш невід'ємною частиною світової економіки.

Існує кілька типів електронного бізнесу, кожен з яких має свої унікальні характеристики та бізнес-моделі. 1. B2C (Business-to-Consumer): електронний бізнес B2C продає продукти або послуги безпосередньо споживачам через свій веб-сайт або мобільний додаток. Приклади включають Amazon, eBay та Uber. 2. B2B (бізнес для бізнесу): електронний бізнес B2B продає продукти або послуги іншим компаніям. Приклади включають Alibaba, ThomasNet і Salesforce. 3. C2C (від споживача до споживача): електронний бізнес C2C дозволяє споживачам купувати і продавати товари і послуги безпосередньо один одному. Приклади включають eBay, Etsy та Airbnb. 4. B2G (бізнес для уряду): електронний бізнес B2G продає продукти або послуги державним установам чи департаментам. Приклади включають Oracle, IBM та Deloitte. 5. C2B (від споживача до бізнесу): електронний бізнес C2B дозволяє споживачам надавати продукти або послуги підприємствам через фріланс-платформи або платформи, що базуються на гігах, такі як Fiverr та Upwork. 6. Мобільна комерція: мобільна комерція - це купівля та продаж продуктів або послуг через мобільні пристрої, такі як смартфони або планшети. 7. Соціальна комерція: соціальна комерція - це купівля та продаж товарів або послуг через платформи соціальних мереж, такі як Facebook Marketplace або Instagram Shopping. 8. Маркетплейс: платформа маркетплейсу об'єднує покупців і продавців по всьому світу, полегшуючи транзакції та надаючи послуги з обробки платежів і доставки. Прикладами є Amazon, eBay та Etsy.

У процесі управління підприємствами електронного бізнесу необхідно враховувати такі переваги та недоліки цього виду бізнесу [2; 3].

Переваги електронного бізнесу. 1. Збільшення охоплення: електронний бізнес може легко охопити глобальну аудиторію, розширюючи свій ринок та клієнтську базу. 2. Доступність 24/7: електронний бізнес доступний 24/7, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки або взаємодіяти з бізнесом у будь-який час. 3. Зниження витрат: електронний бізнес може зменшити витрати, пов'язані з традиційними операціями, такими як оренда, комунальні послуги та утримання персоналу. 4. Покращення взаємодії з клієнтами: е-бізнес може використовувати технології для покращення взаємодії з клієнтами, наприклад, персоналізовані рекомендації та прості у використанні інтерфейси. 5. Підвищення ефективності: електронний бізнес може автоматизувати багато процесів, таких як управління запасами, бухгалтерський облік та обслуговування клієнтів, підвищуючи ефективність та зменшуючи ризик помилок. 6. Доступ до даних у режимі реального часу: електронні підприємства можуть використовувати інструменти аналітики для відстеження своєї діяльності та прийняття рішень на основі даних. 7. Підвищення конкурентоспроможності: електронний бізнес може ефективніше конкурувати з великими традиційними компаніями, використовуючи технології та пропонуючи унікальні, інноваційні продукти чи послуги. 8. Гнучкість: електронний бізнес може швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, потреб клієнтів та технологічного прогресу, забезпечуючи конкурентну перевагу.

Недоліки електронного бізнесу. 1. Проблеми з безпекою: однією з найбільших проблем електронного бізнесу є безпека конфіденційної інформації, такої як номери кредитних карток та персональні дані. 2. Технічні труднощі: технічні проблеми, такі як збої в роботі веб-сайту, можуть порушити бізнес-операції та призвести до втрати продажів. 3. Відсутність особистої взаємодії: електронним бізнес-транзакціям може бракувати особистого контакту, як при традиційній особистій зустрічі, що призводить до незадоволення клієнтів. 4. Вартість: створення та підтримка електронного бізнесу може бути дорогим і вимагати інвестицій у

технології, розробку веб-сайту та його постійне обслуговування. 5. Конкуренція: електронний бізнес може бути висококонкурентним, оскільки багато компаній пропонують подібні продукти та послуги в Інтернеті.

### Список використаних джерел

1. Подра О.П., Рогожинська А.В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5, № 1. С. 224–235.
2. Кулик В.А. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах електронного бізнесу. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми: Триторія, 2018. С. 255–267.
3. Кулик В. А. Розвиток бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 343–350.

УДК 005.21:658

Ус А.О., студент

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## СТАНДАРТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

Процес інтеграції України до Європейського Союзу супроводжується суттєвими змінами в економічному, правовому та бізнес-середовищі. Для українських компаній відкриваються нові можливості виходу на ємний європейський ринок, але водночас постають нові вимоги та стандарти ведення бізнесу. Одним із ключових факторів успішної інтеграції є стандартизація бізнес-процесів відповідно до європейських норм.

Метою наукової роботи є проаналізувати необхідність стандартизації бізнес-процесів для успішної інтеграції українських компаній у європейський ринок, визначити ключові кроки та переваги такого підходу.

Євроінтеграція відкриває нові можливості для українського бізнесу, водночас висуваючи жорсткі вимоги до стандартів ведення діяльності. Стандартизація бізнес-процесів є критично важливим кроком для адаптації компаній до європейських норм, підвищення їх конкурентоспроможності та успішного виходу на єдиний європейський ринок.

Європейські стандарти та вимоги до бізнес-процесів Розглянемо основні європейські стандарти та регуляторні вимоги, яким мають відповідати бізнес-процеси українських компаній для успішної інтеграції:

Стандарти якості продукції та послуг (ISO 9001, EN 16223, тощо)

Вимоги до систем управління ланцюгами постачання (EN 16451, ISO 28000)

Правила екологічного менеджменту та енергоефективності (ISO 14001, ISO 50001)

Нормативи з охорони праці та безпеки (OHSAS 18001, ISO 45001).

Кроки до стандартизації бізнес-процесів Для успішної адаптації до європейських стандартів пропонуємо наступні кроки стандартизації бізнес-процесів:

1. Аудит та картографування існуючих бізнес-процесів
2. Аналіз відповідності європейським нормам та ідентифікація розривів
3. Розробка плану впровадження змін та реінжинірингу процесів
4. Навчання персоналу, зміна організаційної культури
5. Впровадження процедур моніторингу та постійного вдосконалення

Впровадження стандартів у бізнес-процеси українських компаній дозволить отримати наступні основні переваги [6]:

Підвищення якості продукції та послуг відповідно до європейських вимог.  
Оптимізація операційних витрат та підвищення ефективності.  
Спрощення виходу на європейський ринок та взаємодії з європейськими партнерами.  
Зростання довіри та лояльності клієнтів.  
Підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Стандартизація бізнес-процесів є ключовим кроком для успішної інтеграції українських компаній у європейський ринок. Впровадження європейських стандартів дозволить підвищити якість, ефективність та конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу, відкрити нові можливості співпраці з європейськими партнерами. Проактивний підхід до перебудови бізнес-процесів з урахуванням європейських вимог є критично важливим для реалізації переваг євроінтеграції.

### Список використаних джерел

1. Європейський стандарт EN 16451:2021 "Системи управління ланцюгами постачання".
2. Стандарт ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги"
3. Зінченко О.А. Стандартизація в Європейському Союзі: вплив на українську економіку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. С. 45-50.
4. Матвієнко П.В., Мельник Т.М. Адаптація бізнес-процесів українських компаній до європейських стандартів. *Економіка та держава*, 2019. №8. С. 12-18.
5. Чайкіна А.О., Шабіб К. (2024). Особливості впровадження системи екологічного менеджменту як базису сталого розвитку підприємства. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/15600/1/11.pdf>
6. Komelina O., Kharchenko Yu. Environmental and economic risks in the implementation of the sustainable development model for enterprises in the conditions of energy challenge. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 164-170.

УДК 331.108

Христенко О.В., к.е.н., доцент; Лубенець В.В., магістрантка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Вона стосується не лише нових технологій, але й трансформації корпоративної культури, бізнес-процесів, моделей ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Цей процес охоплює автоматизацію, використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та інших сучасних інструментів, що підвищують ефективність і дозволяють адаптуватися до змін на ринку.

Для підприємств цифрова трансформація є ключем до збереження конкурентоспроможності, реагування на зміну споживчих потреб і забезпечення гнучкості в умовах швидкого технологічного прогресу. Це індивідуальний шлях для кожної країни, що залежить від таких факторів, як рівень економічного розвитку, інноваційний потенціал, доходи населення, фінансові ресурси, регуляторне середовище та ступінь цифрової зрілості [5].

Цифрова трансформація управлінських процесів в Україні набуває особливого значення в умовах післявоєнної відбудови держави. У світлі сучасних викликів, пов'язаних з відновленням інфраструктури, економіки та соціальної сфери, інноваційні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є інструментом для ефективного управління. Питання впровадження цифрових технологій у державне управління має вирішальне значення для

підвищення прозорості, оперативності та ефективності процесів, спрямованих на реконструкцію країни.

В умовах швидкоплинних змін цифрова трансформація виступає стратегічним пріоритетом для України. Впровадження ІКТ в управлінські процеси дозволяє оптимізувати прийняття рішень, прискорити процеси відбудови та забезпечити прозорість дій державних установ. Одним з важливих елементів цифрової трансформації є розвиток електронного урядування, яке дозволяє громадянам взаємодіяти з органами влади через цифрові платформи, що знижує рівень корупції та підвищує довіру до державних інституцій [3].

Цифрові рішення в управлінні державою передбачають розробку та впровадження інноваційних підходів до роботи з великими даними (Big Data), штучним інтелектом (AI) та блокчейном для забезпечення безпеки і підвищення ефективності обробки інформації. Ці технології дають змогу аналізувати дані в реальному часі, що сприяє ухваленню точніших рішень і швидкому реагуванню на виклики.

Післявоєнна відбудова України потребує великих інфраструктурних проєктів, де ІКТ відіграють ключову роль у їх реалізації. Цифрові платформи допомагають ефективно координувати реконструкційні процеси, контролювати прогрес і оптимізувати використання ресурсів.

Застосування сучасних підходів, таких як Building Information Modeling (BIM), дозволяє забезпечити точне планування та контроль будівельних робіт, знижуючи ризики затримок і перевищення бюджету.

Щодо економічного розвитку, цифрова трансформація стимулює підприємництво та створює нові можливості для бізнесу. Використання ІКТ в управлінні компаніями дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Особливу увагу варто приділяти підтримці цифрових стартапів, які можуть стати рушійною силою інновацій та економічного відновлення країни [4].

Електронне урядування також є одним з напрямів цифрової трансформації державного управління. В Україні вже було запроваджено низку успішних проєктів у цій сфері, таких як система "Дія", що дозволяє громадянам отримувати послуги онлайн. У післявоєнний період важливо розширити функціонал таких платформ, включаючи можливість подання заяв на відшкодування збитків, пов'язаних з війною, контроль за реалізацією проєктів відбудови та забезпечення ефективної комунікації між органами влади й громадянами.

Розвиток електронного урядування сприятиме підвищенню рівня прозорості управлінських процесів, зменшенню бюрократії та створенню умов для залучення інвестицій. Крім того, цифровізація державних послуг може значно зменшити адміністративні витрати та прискорити відновлення соціальних і економічних інституцій.

Незважаючи на очевидні переваги цифрової трансформації, існує низка викликів, з якими зіштовхнеться Україна під час її реалізації. Серед основних проблем – нестача кваліфікованих фахівців у сфері ІКТ, кібербезпека, а також необхідність модернізації інфраструктури для забезпечення надійного доступу до інтернету на всій території країни [1].

Ефективне вирішення наявних проблем вимагає комплексного підходу до управління за такими напрямками як:

технологічний - впровадження сучасних технологій, розробку єдиних стандартів та забезпечення безпеки всіх технічних рішень;

виробничий - використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке базується на наявній технічній інфраструктурі та інформаційних системах;

інституційно-економічний - розробку нових моделей управління та бізнесу, що передбачають застосування Інтернету речей, блокчейну та відповідного законодавства.

Втім, цифрова трансформація відкриває великі можливості для відновлення і розвитку. Важливим аспектом є залучення міжнародної підтримки та інвестицій у розвиток цифрових інфраструктур, що дозволить швидше відновити економіку та забезпечити стійкий

розвиток держави. Перспективним є також розвиток партнерських відносин між державою та приватним сектором для реалізації спільних інноваційних проєктів [2].

Отже, цифрова трансформація управління в Україні є необхідною умовою для успішної післявоєнної відбудови країни. Впровадження інноваційних ІКТ-рішень сприятиме ефективності державного управління, розвитку інфраструктури та відновленню економіки. Успішна реалізація цифрової стратегії дозволить Україні стати сучасною та конкурентоспроможною державою, здатною відповідати на виклики майбутнього.

#### Список використаних джерел

1. Андрющенко К.А., Шергіна Л.А., Ковтун В.П. Аналіз особливостей та перспектив розвитку України в концепції "Індустрія 4.0". *Технологічний аудит та ресурсозбереження*. 2017. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/142354/143645>

2. Information communication technology policy. Hopenstone Kayiska Chavula, Abebe Chekol, UNECA, 2011.

3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.

4. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро, 23 квітня 2020 р.* Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88-90.

5. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48 (2). С. 91-96.

УДК 338:327.39

Чернявська Є.А., магістрантка; Васильченко М.І., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах євроінтеграції Україні важливо реалізувати сучасні інноваційно-інвестиційні механізми, які сприятимуть стабільному економічному зростанню. Європейський Союз є ключовим партнером для України, надаючи не лише фінансові ресурси, а й доступ до новітніх технологій, інноваційних практик і ринків. Для підвищення конкурентоспроможності національної економіки надзвичайно важливо створити сприятливі умови для інвестицій в інноваційні проєкти, які стимулюватимуть розвиток нових технологій та підвищуватимуть продуктивність.

Однією з основних умов для успішної реалізації інноваційно-інвестиційних механізмів є підтримка з боку держави, яка повинна формувати позитивний інвестиційний клімат. Законодавчі ініціативи, які забезпечують захист прав інвесторів, а також програми фінансової підтримки стартапів, можуть значно підвищити зацікавленість інвесторів в українській економіці. Важливо також розвивати інфраструктуру, що підтримує інноваційні проєкти, такі як бізнес-інкубатори та акселератори.

У рамках євроінтеграції також слід акцентувати увагу на розвитку людського капіталу. Інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації кадрів у сфері новітніх технологій дозволяють адаптуватися до вимог сучасного ринку праці. З огляду на це, провідні заклади вищої освіти у нашій державі мають більш активно впроваджувати нові освітні програми, що відповідають міжнародним стандартам, для підготовки фахівців, здатних реалізувати інноваційні проєкти.

Додатково Україні слід розглянути інноваційні кластерні ініціативи, які сприяють формуванню позитивного середовища для співпраці між науковими установами, бізнесом та органами державної влади. Створення кластерів у таких сферах, як інформаційні технології, біотехнології та екологічні технології, дозволить зосередити ресурси, знання та інвестиції на розвитку конкурентоспроможних рішень.

Сьогодні важливо також реалізовувати концепцію стратегічних партнерств між Україною та країнами ЄС. Співпраця у сфері досліджень і розробок може значно підвищити інноваційний потенціал, що, в свою чергу, забезпечить зростання продуктивності та конкурентоспроможності національної економіки. Такі партнерства можуть включати спільні проекти, обмін технологіями та знаннями, що підвищує ефективність інвестицій.

Управління ризиками в інвестиційних процесах також стає важливим чинником. Використання сучасних методів оцінки ризиків, таких як моделювання та аналіз сценаріїв, дозволяє зменшити невизначеність і підвищити надійність інвестицій. Впровадження таких механізмів сприяє стабільності інвестиційних потоків і залученню іноземних інвестицій, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.

Серед важливих інноваційних механізмів, що можуть підтримати розвиток національної економіки, ключову роль відіграють такі інноваційні фінансові інструменти, як венчурні фонди, краудфандингові платформи та програми державного фінансування. Наприклад, краудфандинг дозволяє малим підприємствам залучати капітал безпосередньо від громадськості, створюючи нові можливості для стартапів, які зазвичай не можуть отримати фінансування від традиційних банківських установ. Це особливо актуально для творчих проєктів і технологічних інновацій, які потребують гнучкості в отриманні необхідного фінансування.

Не менш важливим є питання екологічної сталості в контексті інновацій. У зв'язку з глобальними змінами клімату та зростаючими екологічними викликами, впровадження «зелених» технологій стає необхідним. Інвестиції в проєкти, що зосереджуються на відновлюваних джерелах енергії та екологічно чистих технологіях, можуть не лише поліпшити екологічну ситуацію, а й забезпечити Україні нові можливості для зростання на міжнародних ринках. Вдосконалення енергетичної інфраструктури та зменшення викидів CO<sub>2</sub> сприятиме покращенню іміджу країни на світовій арені.

Важливим аспектом для України є цифровізація економіки. Впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності може суттєво підвищити ефективність та прозорість бізнес-процесів. Державні послуги, які надаються через онлайн-платформи, можуть значно спростити доступ до них, зменшуючи корупційні ризики та покращуючи бізнес-середовище. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, включаючи широкопasmовий доступ до Інтернету, є критично важливими для забезпечення рівного доступу до ресурсів для всіх регіонів країни.

Крім того, Україні варто зосередити увагу на активному розвитку стартап-екосистеми, яка є ключовим елементом інноваційного середовища. Підтримка молодих підприємців через освітні ініціативи, менторські програми та фінансові гранти сприяє створенню умов, які стимулюють підприємницьку активність та значний інтерес до інновацій у суспільстві. Важливо, щоб стартапи мали можливість презентувати свої ідеї потенційним інвесторам, оскільки це допоможе залучити необхідне фінансування та створити мережу підтримки для молодих підприємців, що значно підвищить ймовірність успішної реалізації їхніх проєктів. Органи державної влади мають забезпечити прозорі механізми фінансової підтримки стартапів, що зменшить корупційні ризики та підвищить довіру до системи в цілому.

Таким чином, для розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції Україні потрібно поєднати інноваційний підхід з ефективними інвестиційними стратегіями, а комплексне впровадження інноваційно-інвестиційних механізмів дозволить забезпечити стабільне економічне зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.



### Список використаних джерел

1. Бланк І. В., Кучеренко В. М. Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27.6. С. 144-150.
2. Гладій Т. В. Інноваційний розвиток національної економіки: теорія та практика. *Економіка України*. 2018. № 3. С. 4-20.
3. Костюченко О. В., Левченко Т. П. Вплив євроінтеграційних процесів на інноваційний розвиток України. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 1. С. 75-82.
4. Нечитайло І. О. Механізми підтримки стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. № 3. С. 54-62.
5. Шинкарук О. М. Інноваційна діяльність в Україні: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
6. Савчук В. М. Міжнародна співпраця в сфері інновацій: нові виклики для України. *Міжнародні відносини*. 2019. Вип. 17. С. 22-30.

**СЕКЦІЯ 2**  
**ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ**  
**УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ**  
**ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

(INNOVATIONS IN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT:  
MODERN REALITIES, PROSPECTS IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF  
UKRAINE)

УДК 336.2

Орехова А.І., д.е.н., професор  
*Сумський національний аграрний університет*  
(м. Суми, Україна)

Кулик В.А., д.е.н., професор  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

**Е-РЕЗИДЕНТСТВО ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВИХОДУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК<sup>1</sup>**

В епоху цифрової трансформації бізнеси втрачають свій локальний характер та отримують можливість працювати у глобальному вимірі. При чому, глобальний вимір стосується не лише можливості вибору постачальників та підрядників по всьому світу, взаємодії з клієнтами з будь-якої країни та організації роботи співробітників у дистанційному режимі з будь-якої точки світу, а й вибору податкового резидентства.

Податкове резидентство бізнесу, зазвичай, визначається країною його реєстрації та впливає на систему оподаткування і, відповідно, розмір податкового навантаження, яке застосовується до окремого підприємства. До останнього часу популярними з точки зору оптимізації оподаткування бізнесу були офшорні зони. Зараз, компанії отримали альтернативний інструмент для полегшення ведення бізнесу та оптимізації податкового навантаження – е-резидентство.

Е-резидентство – це ініціатива, яка дозволяє підприємцям розпочинати та керувати бізнесом онлайн, незалежно від їх місцезнаходження. Це державна цифрова ідентичність, яка надає доступ до цифрової інфраструктури та бізнес-середовища країни. Завдяки е-резидентству підприємець може зареєструвати компанію, відкрити банківський рахунок, сплачувати податки та отримувати доступ до бізнес-послуг. Усі послуги у цьому випадку надаються онлайн без необхідності фізично перебувати у цій країні.

Програми е-резидентства особливо привабливі для підприємств електронного бізнесу, які працюють у глобальній цифровій економіці. Ці програми пропонують безліч переваг, включаючи доступ до стабільного бізнес-середовища, можливість ведення бізнесу в ЄС та доступ до глобальних платіжних систем. Е-резидентство дозволяє підприємцям керувати бізнесом віддалено, забезпечуючи максимальну гнучкість і свободу [1].

Перша програма е-резидентства була створена в Естонії у 2014 році. З цього часу за цією програмою зареєструвалося більше 110 000 підприємців та близько 20 000 компаній. Програма призначена для компаній та підприємців, які працюють у сфері електронного бізнесу з підприємствами-партнерами з ЄС та бажають отримати реєстрацію та банківський рахунок у країні ЄС [2].

---

<sup>1</sup> Materials prepared as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project implementation «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU» № 101127592 – FPDSDESUEU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH (Grant Agreement № 101127592 – FPDSDESUEU). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Естонія була першою країною у світі, яка запропонувала цю державну послугу. Відтоді до неї приєдналися іще декілька країн з різних континентів. Наразі, естонська програма е-резидентства є найзручнішою та найкраще організованою порівняно зі світовими аналогами. Недоліком програми є відносно висока ставка оподаткування – 20 % доходу, а також не вигідні умови для отримання е-резидентами для підприємців і компаній з країн ЄС.

Другою країною у світі, яка запропонувала іноземним підприємцям і компаніям е-резидентство у 2018 році був Азербайджан. Ця країна запропонувала аналогічні до естонських умови е-резидентства, але знизила плату за реєстрацію до €50 та податок з доходу з 20 % до 5%. Недоліком програми є недостатній рівень комунікації між органами державної влади, відповідальними за реалізацію цієї програми та потенційними е-резидентами.

Ліберленд – невизнана країна площею 7 квадратних кілометрів, яка розміщена між Сербією і Хорватією. Країна утворилася під час розпаду Югославії, який відбувається з 1992 році. У 2015 році чеський політик-лібертаріанець Віт Єдлічка заявив про свої права на цю територію і заснував республіку Ліберленд, ставши її першим президентом. У цій країні відсутні податки, можна здійснювати торгівлю будь-якими товарами, окрім небезпечних, таких як наркотики і зброя. Отримання е-резидентства цієї країни коштує €100. Проблемами е-резидентства є те, що країна не визнана іншими країнами світу та немає власної інфраструктури для ведення бізнесу. Тому, е-резидентство фактично є, але переваги для бізнесу, які воно надає є не досить визначені [3].

Програма е-резидентства в Литві стартувала у січні 2021 року. Литва посилює свою цифрову політику, конкуруючи з Естонією за перевагу у цифровій інфраструктурі. Литовці створили найпростіше середовище для створення фінтеху. Литовська програма е-резидентства буде рухатися у напрямку спрощення відкриття банківського рахунку та компанії у Литві. Наразі, ця програма не працює повною мірою.

Палау є ще однією країною, яка пропонує е-резидентство з 2022 року. Щоб привабити іноземців до цього виду державних послуг, країною було укладено договір про асоціацію між Палау та США. Тому е-резиденти Палау мають переваги доступу на ринок США. Доходи, отримані за межами Палау оподатковуються за нульовою ставкою [4].

В Україні запуск програми е-резидентства було заплановано на 2023 рік, проте фактично програма стартувала з 2024 року. Електронні резиденти підлягають податку за ставкою 5% на їхні доходи, включаючи ПДВ, до певної межі. Ліміт розраховується виходячи з еквівалента 1167 мінімальних заробітних плат, встановлених законом на 1 січня податкового року, що наразі становить 8285700 грн (приблизно 181000 євро станом на серпень 2024 року) [5; 6; 7]. Програма закрита для громадян Росії, а також для громадян Північної Кореї та Ірану через міжнародні санкції.

Програми е-резидентства набувають широкого поширення у світових масштабах. У тому чи іншому вигляді запускати та розвивати програми е-резидентства планують Бразилія, Грузія, ПАР, Сінгапур, США, Таїланд, Японія. Отже, е-резидентство поступово перетворюється на функцію держави, яка хоче залучити платників податків з усього світу та інструментом, який використовуватимуть підприємства для управління фінансовими ресурсами і виходом на міжнародні ринки.

### Список використаних джерел

1. e-Residency Programs Around the World. URL: <https://www.theblogler.com/e-residency-program-countries/> (дата звернення: 14.10.2024).
2. E-Residency of Estonia. URL: <https://company.e-resident.gov.ee/> (дата звернення: 14.10.2024).
3. Free Republic of Liberland. URL: <https://liberland.org/> (дата звернення: 14.10.2024).
4. Palau National Government services. URL: <https://www.palaugov.pw/dro/> (дата звернення: 14.10.2024).
5. uResidency. URL: <https://e-resident.diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2024).

6. Kulyk V. Tax residence in the conditions of martial law. *Current issues of economic development: problems, perspectives, international experiences*: International scientific conference (March 10-11, 2023. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. P. 173-176.

7. Кулик В.А. Оподаткування податкових резидентів України в умовах воєнного стану *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 120-122.

УДК 330.3:005

Биба В.В., к.т.н., доцент; Груба В.В., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Відбудова України у повоєнному часі, вимагає швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для підвищення ефективності державного управління, прозорості, доступності та захисту державних послуг. Ці головні аспекти дають нам більше можливостей для розвитку нашої країни. Новітні підходи держави до управлінських технологій сприяють оптимізації процесів прийняття рішень, покращенню взаємодії між державними органами та громадянами, а також відновленню інфраструктури [1, 2, 3].

Напрями розвитку новітніх інновацій, ІКТ управління включають:

1. Електронне урядування. Створення національних цифрових платформ, таких як “Дія”, забезпечує населення та бізнес можливість отримувати державні послуги онлайн, що особливо важливо для жителів регіонів, які постраждали від воєнних дій. Це дозволяє скоротити паперову бюрократію, підвищити швидкість обробки запитів та покращити доступність послуг.

2. Кібербезпека. У контексті посилення загроз кібератак під час війни, захист критичної інфраструктури стає першочерговим завданням. Використання штучного інтелекту (ШІ) для автоматичного моніторингу кіберзагроз, створення кіберцентрів безпеки, а також впровадження новітніх методів шифрування даних значно підвищують стійкість державних систем до кіберзагроз.

3. Штучний інтелект та аналіз великих даних. Використання алгоритмів ШІ та великих обсягів даних дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, сприяє прогнозуванню економічних потреб та дозволяє планувати розподіл ресурсів з урахуванням реальних потреб суспільства. ШІ стає критичним інструментом для збору, обробки та аналізу даних у державному управлінні.

4. Інтернет речей (IoT). Впровадження технологій Інтернету речей сприяє підвищенню ефективності міського управління та відновленню зруйнованої інфраструктури. “Розумні міста” з інтегрованими IoT-системами дозволяють оптимізувати використання електроенергії, води та інших ресурсів, що є критичним у відбудові та розвитку сучасних урбаністичних просторів.

5. Розподілені реєстри та блокчейн. Використання технологій блокчейну забезпечує високий рівень безпеки при реєстрації прав власності, виборчих процесах та проведенні фінансових транзакцій. Прозорість блокчейну сприяє зниженню корупційних ризиків, що є особливо важливим для стабільного розвитку та ефективного функціонування державних структур у післявоєнний період.

Інновації в інформаційно-комунікаційних технологіях управління є критично важливими для швидкого відновлення України в умовах післявоєнного відновлення. Використання електронного урядування, кібербезпеки, штучного інтелекту, IoT та блокчейну дає можливість значно прискорити процеси відбудови, знизити рівень корупції та створити умови для стабільного розвитку країни. Інноваційні підходи сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню їх прозорості та ефективності, що є запорукою довгострокового успіху відновлення країни.

Системи управління, побудовані на цих інноваціях, сприяють суттєвому скороченню часу, необхідного для ухвалення рішень, і підвищенню їх точності, що є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного відновлення країни.

### **Список використаних джерел**

1. Іваненко І.М. Цифрова трансформація управління: виклики та перспективи. *Вісник інновацій*. 2023.
2. Петренко П.О., Сергієнко С.В. Технології блокчейн у відбудові інфраструктури. К., 2022.
3. Бойко А.В. Кібербезпека в умовах сучасних викликів. *Сучасні інформаційні технології*. 2022.
4. Ковальчук В.М. Інтернет речей у міському управлінні: теорія та практика. *Урбаністичні дослідження*. 2021.
5. Герасименко О.І., Павленко Д.С. Використання ШІ для аналізу даних у державному управлінні. *Державне управління: наука і практика*. 2020.
6. Романов О.В. Блокчейн та розподілені реєстри: нові можливості для економіки України. *Фінансові інновації*. 2021.
7. Кузьменко Л.П. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022.
8. Сидоренко М.С. Інноваційні технології в управлінні міським середовищем. *Екологія та урбанізація*. 2023.
9. Ткаченко Ю.В. Великий дані як інструмент соціально-економічного розвитку. *Економіка і управління*. 2021.
10. Жуков П.О. Тенденції розвитку цифрових послуг у посткризовий період. *Держава та суспільство*. 2022.

УДК 331.101.3

Глебова А.О., к.е.н., доцент; Сучков П.П., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### **СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

Актуальність дослідження сучасних методів заохочення працівників в умовах розвитку кризових ситуацій обумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю підприємств адаптуватися до нових викликів. Зміна цінностей та очікувань сучасних працівників, а також посилення конкуренції на ринку праці вимагають від підприємств постійного пошуку нових підходів до мотивації. Тоді як ефективні системи заохочення дозволяють не тільки підвищити продуктивність праці, але й зберегти цінні кадри, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити довгостроковий успіх компанії. Особливо важливим це стає в умовах кризи, коли працівники відчують підвищений рівень стресу та невизначеності. Тому, залучення та утримання кваліфікованих кадрів є одним з

ключових факторів успіху будь-якого бізнесу. В умовах кризи конкуренція за таланти посилюється, що вимагає від компаній розробки ефективних систем мотивації.

Сучасні працівники мають інші цінності та очікування від роботи, ніж їхні попередники. Вони прагнуть не лише матеріальної винагороди, але й розвитку, самореалізації та соціальної відповідальності.

На сучасному етапі використовуються наступні методи стимулювання працівників:

програми соціального визнання (публічне визнання працівників підвищує їхню самооцінку та зміцнює позитивну поведінку, створюючи культуру вдячності);

програми нарахування балів (заробляти та обмінювати бали на різноманітні винагороди, адаптовані до їхніх уподобань);

програми рекомендацій (стимулюють співробітників залучати нових талантів, оскільки за них вони отримують винагороду, а саме за успішні рекомендації кандидатів). У світовій практиці дослідження засвідчують, що на 46% ці працівники працюють довше, ніж інші методи залучення працівників. І сильною стороною даного методу є залучення саме працівників, які розділяють і підтримують корпоративні цінності підприємства [1];

програми підвищення кваліфікації;

програми розподілу прибутку (забезпечує співробітників частиною прибутку компанії через внески на їхні пенсійні рахунки або через прямі виплати). Це допомагає працівникам відчувати себе власниками, підвищуючи лояльність і мотивуючи їх робити внесок у розвиток компанії;

оздоровчі програми (винагородження співробітників за досягнення таких етапів здоров'я, як кидання палити або виконання завдання по кроках, безкоштовні здорові обіди, перевірка стану здоров'я на місці, компенсація за проїзд велосипедом на роботу тощо);

програми відшкодування вартості навчання (визнання освітніх досягнень допомагає підтримувати постійний розвиток співробітників);

бонуси та підвищення (додаткові кошти, які виплачуються працівникам за досягнення певних цілей або показників). Опитування, проведене Robert Half International Inc, показує, що 52% працівників кажуть, що отримання щорічної премії допомагає їм відчувати, що їх більше цінують на роботі [1];

веселі подарунки (персоналізовані або унікальні винагороди, які надаються працівникам, щоб висловити вдячність за їхню роботу або відзначити досягнення. Наприклад, до робочих ювілеїв, тижня обслуговування клієнтів, глобального дня здоров'я або день боса тощо);

додатковий відгул (заохочення, яке надає працівникам додаткову оплачувану відпустку понад стандартну відпустку. Ця додаткова відпустка дозволяє співробітникам краще підтримувати баланс між роботою та особистим життям, що може значно підвищити мотивацію та продуктивність);

створення та реалізація проекту (надання співробітникам з високими досягненнями права вибирати та реалізовувати власні проекти. Це чудовий спосіб розширити можливості та стимулювати працівників, адже таким чином вони демонструють довіру та її зміцнюють, а працівники можуть на власні очі побачити проблему менеджменту сучасних підприємств);

програми розвитку людських ресурсів, що передбачають формування та розвиток стратегій постійного навчання і отримання нових компетенцій. За останніми даними, до 94% [3] співробітників готові залишатися в компанії надовго, якщо роботодавець інвестував у їхню довгострокову кар'єру та дав їм можливість підвищити та розвинути свої навички.

програми стимулювання подорожей (ці заохочення зазвичай передбачають повністю оплачені поїздки для окремих осіб або команд, які досягли заздалегідь визначених цілей протягом встановленого періоду часу). За даними Incentive Research Federation, 53% керівників вищої ланки розглядають заохочувальні поїздки як «необхідність» [2]. Пропонування цих пам'ятних нагород не тільки визнає досягнення співробітників, але й сприяє розвитку почуття цінності та вдячності, створюючи потужний мотиватор для подальшої високої продуктивності та відданості;

програми Flextime (дозволяє співробітникам коригувати свій робочий день відповідно до особистих потреб або вподобань. Це може означати початок і завершення роботи в різний час, щоб забезпечити догляд за дітьми, узгодження з колегами в різних часових поясах або роботу в найбільш продуктивний час);

додаткова оплачувана відпустка (Наприклад, після п'ятирічної роботи в HubSpot співробітники отримують чотиритижневу оплачувану відпустку плюс бонус. Йдучи далі, такі компанії, як Netflix, Oracle і Zoom, мають необмежений час відпустки [4]).

Таким чином, практичний світовий досвід заохочення працівників постійно удосконалюється і розвивається. Дозволяє забезпечувати високі індивідуальні показники працівників та колективів підприємств. Однак, в Україні нині існує потреба також щодо пошуку шляхів подальшого удосконалення системи заохочення працівників, тому доцільно розглянути наступні потенційні напрями удосконалення процесу заохочень шляхом впровадження:

програм менторства (освідчені співробітники можуть стати менторами для молодих фахівців, передаючи їм свої знання та досвід);

програм корпоративного волонтерства (залучення працівників до соціальних проєктів компанії);

створення клубів за інтересами (створення клубів за інтересами для співробітників (спорт, хобі, навчання));

системи гнучкого графіка робіт (надання працівникам можливості самостійно планувати свій робочий день).

Отже, враховуючи економічну ситуацію, зміну очікувань та цінностей працівників питання заохочення та стимулювання до продуктивної діяльності є одним із стратегічних завдань сучасних менеджерів.

### **Список використаних джерел**

1. Kyla Dewar. 18 employee incentive programs to engage your team. URL: <https://www.achievers.com/blog/employee-incentive-programs/>
2. The IRF 2024 trends report. URL: [https://theirf.org/research\\_post/irf-2024-trends-report/](https://theirf.org/research_post/irf-2024-trends-report/)
3. 2018 Workplace Learning Trends. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>
4. Gail Bailey. 20 Employee Incentive Ideas to Boost Engagement and Retention. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-incentive-ideas/>

УДК 378.047

Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor; Plakhotnik O.O., student  
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)*

## **THE ROLE OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) IN STREAMLINING ADMINISTRATIVE FUNCTIONS**

Robotic Process Automation (RPA) is a technology that uses software robots, or "bots," to automate repetitive, rule-based tasks traditionally performed by humans. It has gained popularity across industries due to its ability to enhance efficiency, reduce errors, and lower operational costs. In the context of administrative functions, RPA is revolutionizing how organizations handle routine tasks, freeing up human resources for more complex, value-adding activities. **Key Features of RPA:**

- automation of Repetitive Tasks: RPA is designed to perform high-volume, repetitive tasks, such as data entry, processing transactions, or sending automated emails, without human intervention;

- rule-Based Operations: RPA operates based on predefined rules and logic, making it ideal for tasks that follow a specific pattern;

- software Integration: RPA tools can interact with various systems, databases, and applications without the need for deep integration or changes to existing infrastructure;
- scalability: RPA can be easily scaled to handle growing volumes of work without the need for additional human resources.

How RPA streamlines administrative functions [1]:

#### 1. Automating Data Entry and Processing.

One of the most common uses of RPA in administration is automating data entry tasks. Many administrative tasks involve transferring data between systems or updating records in a database. RPA bots can automate these processes, ensuring fast, accurate, and consistent data entry without human errors. Example: In a large organization, HR departments frequently handle the manual entry of employee details into various systems (payroll, attendance, benefits). RPA bots can automate the entire process, inputting data across all systems simultaneously.

#### 2. Invoice and Expense Processing.

Finance and accounting departments spend significant time processing invoices, expense reports, and purchase orders. RPA can streamline these tasks by automating the extraction of relevant data from documents (e.g., PDFs, emails), verifying the information against internal systems, and processing the payments or approvals. Example: A company using RPA can automate the entire invoicing process, from scanning and extracting invoice details to matching them with purchase orders and processing payments. This reduces human involvement and speeds up the payment cycle.

#### 3. Managing Employee Onboarding and Offboarding.

RPA can automate the administrative aspects of employee onboarding and offboarding. For onboarding, bots can handle everything from setting up email accounts to entering employee data into HR systems and assigning IT equipment. Similarly, when an employee leaves, RPA can deactivate accounts, retrieve company assets, and update records. Example: When a new employee joins a company, an RPA bot can automatically create their accounts in internal systems, register them for training programs, and schedule their introductory meetings, streamlining the entire onboarding process.

#### 4. Email Management and Communication Automation.

RPA can automate standard email responses, categorize incoming emails, and route them to the appropriate department or individual. Bots can also send notifications or updates to employees, partners, or customers based on predefined rules, reducing the time administrative teams spend on manual communication. Example: In customer support, RPA can scan incoming emails, extract the key details (like customer ID or issue type), and send an acknowledgment or route the query to the right department for resolution.

#### 5. Scheduling and Calendar Management.

Scheduling meetings, managing calendars, and organizing appointments are time-consuming tasks for administrative staff. RPA can automate the process by integrating with email systems and scheduling tools, checking availability, and booking appointments automatically. Example: An RPA bot could check multiple participants' calendars, find a suitable time slot for a meeting, send out invites, and even book conference rooms or virtual meeting links.

#### 6. Regulatory Compliance and Reporting.

Many administrative functions, especially in sectors like finance or healthcare, require extensive compliance reporting. RPA can automatically generate compliance reports by extracting data from various systems, compiling the necessary information, and submitting it in the correct format to regulatory bodies. Example: In the banking sector, RPA can be used to monitor transactions, extract relevant data, and generate daily compliance reports, ensuring that the organization meets regulatory requirements efficiently and on time.

Benefits of RPA in Administrative Functions:

1. Increased Efficiency: RPA allows organizations to handle administrative tasks much faster than manual processes, resulting in improved overall efficiency. Tasks that once took hours can now be completed in minutes.



2. Error Reduction: Human errors in repetitive tasks like data entry or transaction processing can lead to costly mistakes. RPA bots follow predefined rules, ensuring accuracy and consistency.

3. Cost Savings: By automating routine tasks, organizations can significantly reduce the labor costs associated with administrative work. Fewer manual tasks mean less reliance on human intervention and the potential for reassigning staff to more strategic roles.

4. Scalability: RPA solutions can easily scale to meet increased demand without the need to hire additional staff. As the volume of tasks grows, additional bots can be deployed to handle the workload.

5. Improved Compliance: By automating compliance-related tasks, such as generating reports and tracking data, organizations can ensure that they remain compliant with regulations and reduce the risk of non-compliance.

6. Employee Satisfaction: RPA allows employees to focus on more meaningful and fulfilling tasks rather than repetitive and mundane work. This can lead to higher job satisfaction and increased employee engagement [2].

The future of RPA lies in its integration with artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) technologies. This combination, often referred to as intelligent automation, will enable bots to handle more complex tasks that require cognitive decision-making. For example, bots could analyze unstructured data, interpret customer sentiment, and even make recommendations based on historical trends. As these technologies evolve, RPA is expected to play an even more significant role in transforming administrative functions across industries.

Robotic Process Automation is fundamentally reshaping how administrative functions are performed in organizations. By automating routine tasks, RPA allows businesses to operate more efficiently, reduce errors, and allocate human resources to higher-value activities. The widespread adoption of RPA will continue to streamline administrative processes, making businesses more agile, cost-effective, and competitive in the modern digital landscape.

## References

1. 5 Examples of RPA in action: Celonis: web site. URL: <https://www.celonis.com/blog/5-examples-of-rpa-in-action/> (дата звернення: 25. 09. 2024).

2. How to explain Robotic Process Automation (RPA) in plain English: The enterprisers project: web site. URL: <https://enterprisersproject.com/article/2019/5/rpa-robotic-process-automation-how-explain> (дата звернення: 25. 09. 2024).

УДК 338.49:004.738.5:353

Кудінов О.М., старший викладач

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною соціально-економічного розвитку України, сприяючи впровадженню новітніх технологій у різні галузі економіки. У нинішньому глобалізованому світі, де технології відіграють важливу роль у багатьох аспектах соціально-економічного розвитку, регіони мають адаптувати свої економічні стратегії для ефективної інтеграції цифрових технологій. Цифровізація дозволяє якісніше і продуктивніше виконувати державні функції в процесах публічного управління та забезпечує зростання економічної конкурентоспроможності регіонів, що є однією із стратегій державного регіональної економічної політики [1]. Інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІТК) надають нові можливості для збору, обробки та аналізу даних та впливають на прийняття більш обґрунтованих рішень, допомагають органам місцевого

самоврядування, оперативко реагувати на зміни в економічному середовищі адаптуючи управління регіонами відповідно до потреб населення та бізнесу, дозволяють регіонам створювати умови для розвитку нових підприємств і стартапів, залучаючи інвестиції та забезпечуючи нові робочі місця, а також забезпечують прозорість діяльності влади при виконанні своїх державних функцій. Ці питання підкреслюють актуальність теми, оскільки успішна реалізація інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні є важливим важелем до формування ефективної регіональної економічної політики.

Метою наукового дослідження є аналіз сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, здатних забезпечити якісне управління регіонами в рамках концепції «Держава в смартфоні», а також визначення шляхів їх інтеграції для підвищення ефективності регіонального управління та покращення доступу громадян до державних послуг.

Цифровізація управління регіонами охоплює не лише технічні зміни, але й перетворення управлінських підходів, що розширює можливості для інноваційних рішень та оптимізації процесів. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін регіони, які своєчасно впроваджують цифрові інструменти, набувають конкурентних переваг, тоді як інші ризикують залишитись на «узбіччі» прогресу. Цифровізація відкриває нові перспективи для підвищення рівня життя, сприяє розвитку місцевого бізнесу та забезпечує більш прозорі й ефективні управлінські процеси для стабільного розвитку регіонів.

Беручи до уваги значущість інформаційних технологій у сфері управління та розширенні доступу до інформаційних ресурсів, їх інтеграція в регіональну економічну політику України сприяє формуванню та конкурентоспроможної регіональної економіки. Така трансформація, як очікується, матиме широкий спектр наслідків, що охоплює різні аспекти соціально-економічного розвитку. Основні напрямки використання інформаційних технологій у регіональному управлінні охоплюють широке коло завдань, що сприяють оптимізації процесів управління, підвищенню прозорості та доступності державних послуг, а також ефективнішому використанню ресурсів (рисунок 1.1.)



Рисунок 1.1 – Основні напрямки використання ІТ у регіональному управлінні  
Джерело: Складено автором

Інформаційні технології є невід'ємними для розуміння складності та структури регіональних соціальних систем, оскільки надають необхідні інструменти для детального аналізу їхньої цілісності та організації [2]. Впровадження ІКТ у регіональні стратегії зобов'язує регіони адаптуватися та впроваджувати інновацій, оскільки інформаційні технології не лише відкривають нові можливості для економічного зростання та покращення політики, але й створюють певні ризики, такі як кіберзагрози та залежність від іноземних ІТ-постачальників. Виникає необхідність у заходах, спрямованих на мінімізацію цих ризиків із одночасним використанням потенціалу ІКТ для розвитку економіки регіонів. Зростаюча залежність від інформаційних технологій вимагає стратегічного підходу до їх інтеграції в регіонах, де поєднання економічної діяльності та нових технологій сприятиме регіональному розвитку. Багатогранне впровадження ІКТ у регіональну економічну політику сприяє пришвидшенню вирішення економічних, соціальних та екологічних викликів [3].

Отже, цифровізація регіонального управління є важливим напрямом формування сучасної регіональної економічної політики України, забезпечуючи інтеграцію інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у виконання державних функцій та сприяючи зростанню конкурентоспроможності регіонів. Інформаційні технології надають нові можливості для збору та аналізу даних, підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень, адаптацію до змін економічного середовища та розвиток місцевого підприємництва. Однак, разом із перевагами цифровізація приносить певні ризики, серед яких кіберзагрози та залежність від іноземних ІТ-постачальників. Дослідження розвитку ІТК в публічному управлінні створюють підґрунтя для впровадження ефективного інструменту регіонального розвитку, сприяючи соціально-економічному прогресу та підвищенню якості життя населення.

#### **Списки використаної літератури**

1. Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Дата оновлення: 27.06.24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення 01.10.2024).
2. Булуй О.Г., Якобчук В.П., Плотнікова М.Ф., Булуй В.Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2023>.
3. Шевчук І.Б., Васьків О.М. Теоретичні аспекти розвитку і застосування інформаційних технологій в економіці та управлінні: мезо- та мікрорівень: монографія. Одеса, 2013. С. 111-125.

УДК 331.108

Кочума І.Ю., к.е.н., доцент

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
(м. Черкаси, Україна)*

#### **ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

Вітчизняна сфера гостинності незважаючи на воєнний стан є в Україні однією з найбільш динамічною з позитивними перспективами розвитку у повоєнний період. Незважаючи на значні матеріальні та людські втрати, особливо на початку повномасштабного вторгнення РФ, вона змогла адаптуватись до надскладних умов господарювання і навіть перевищувати довоєнні показники росту. Так, в 2023 році вона продемонструвала зростання кількості платників податків на 13%. Лише за 2 квартали 2024

року податкові надходження до бюджету від закладів гостинності перевищила аналогічний показник 2021 р. на 25% [1]. Галузь є досить значимим, для економіки, роботодавцем. У 2021 році в ній працювало близько 285,2 тис. осіб [2].

Специфіка сфери гостинності передбачає ключову роль людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. А відтак це зумовлює значення системи управління ним. Все більш значимим чинником підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємствах сфери гостинності стає використання інноваційних технологій, насамперед, інформаційно-комунікаційних.

Оптимізація управління кадрами та підвищення продуктивності працівників вимагає впровадження таких рішень, як штучний інтелект та автоматизація процесів управління [3]. Їх використання сприяє створенню позитивного іміджу підприємства як прогресивного роботодавця, що цінує сучасні технології та комфортні умови праці для співробітників, а відтак є чинником залучення більш кваліфікованих і вмотивованих працівників, здатних забезпечити вищий рівень сервісу і задоволеності клієнтів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на імідж підприємства, як виробника послуг гостинності, що важливо з точки зору забезпечення конкурентних переваг. Сучасні технології допомагають вивільнити час працівників для більш персоналізованого підходу до клієнтів, що підвищує їх задоволеність і позитивно впливає на репутацію бренду.

Слід зазначити, що застосування інноваційних рішень у сфері управління людським капіталом дозволяє значно прискорити та оптимізувати усі управлінські процеси. Насамперед, це відбувається за рахунок скорочення витрат часу на найм та адаптацію нових працівників, що іноді є критичним в індустрії гостинності. Адже підприємства галузі часто стикаються з потребою швидкого залучення значної кількості персоналу в періоди «високого сезону» та вивільнення його в періоди «низького». Однак багато з них, особливо малих, не мають змоги утримувати постійно достатню кількість HR-фахівців, здатних в короткі строки виконати такий значний обсяг роботи. Разом з тим, автоматизація таких рутинних процесів, як обробка резюме або планування співбесід та аналіз відповідей кандидатів на типові питання, дає їм змогу вивільнити багато часу для виконання більш стратегічних завдань, пов'язаних, наприклад, із розвитком талантів та покращенням корпоративної культури.

Оптимізації процесів управління людським капіталом та формуванню міцного бренду роботодавця сприяють також такі інноваційні HR-рішення, як використання аналітики великих даних, яка дозволяє прогнозувати потреби у персоналі та сприяє покращенню кадрових процесів підприємств сфери гостинності. Аналітика дозволяє більш точно оцінювати відповідність кандидатів потребам підприємства та ефективно залучати нові таланти, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищує рівень довіри до компанії та її репутацію на ринку праці [4]. Використання елементів гейміфікації, таких як системи винагород та досягнень, може значно вплинути на ефективність роботи команди та підвищити лояльність співробітників теж позитивно впливає на її імідж. Цьому ж сприяє компетентнісний, у тому числі метапрограмний підхід до оцінки персоналу [5; 6].

Сучасні інструменти управління талантами, такі як онлайн-платформи для навчання і розвитку співробітників, дозволяють підвищувати кваліфікацію працівників і розвивати їхні навички відповідно до нових вимог ринку. Це не тільки сприяє росту внутрішнього потенціалу підприємств галузі, але й зміцнює їх імідж як таких, що інвестують в розвиток своїх кадрів, що свідчить про їх соціальну відповідальність та високу клієнтоорієнтованість.

Постійну доступність для співробітників та керівників забезпечують Смарт-технології. Це особливо важливо в індустрії гостинності, де гнучкість і швидкість реакції на зміни є вирішальними. Мобільні додатки дозволяють працівникам швидко отримувати необхідну інформацію, подавати заявки на відпустки чи надавати зворотній зв'язок, що сприяє підвищенню їх задоволення роботою та формує позитивний корпоративний імідж.

Використання цифрових платформ для управління людським капіталом сприяє також більшій прозорості внутрішньої комунікації та формуванню довіри між керівництвом і працівниками. Це особливо актуально у сфері гостинності, де ефективна комунікація та

узгодженість дій, як компоненти корпоративної культури є ключовими для надання якісних послуг., що є запорукою позитивного іміджу підприємства.

Інноваційні технології також допомагають підприємствам у сфері гостинності впроваджувати екологічні та соціально відповідальні ініціативи, такі як зменшення споживання енергії або оптимізація відходів. Активне використання технологій для зниження впливу на довкілля, не тільки підвищують їх операційну ефективність, але й сприяє формуванню позитивного іміджу екологічно відповідального бізнесу, що є привабливим для сучасних споживачів та співробітників [3]. Інновації в управлінні людським капіталом також сприяють змінам у структурі організацій, що працюють у сфері гостинності. Під їх впливом традиційні ієрархічні моделі поступово трансформуються у мережеві структури, що забезпечує гнучкість та більш ефективне управління змінами. Практика показує, що організації, які швидше адаптуються до умов зовнішнього середовища є більш конкурентоспроможними на ринку, і велику роль тут відіграє якісне та ефективне управління людським капіталом завдяки інноваційним технологіям.

Таким чином, інновації в управлінні людським капіталом сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства сфери гостинності, сприяючи залученню і утриманню високваліфікованого і вмотивованого персоналу, а також зростанню лояльності клієнтів, що є важливими факторами успіху на ринку. Особливо це важливо в умовах воєнного стану та повоєнного розвитку індустрії гостинності.

#### Список використаних джерел

1. Державне Агентство Розвитку Туризму України. *Офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/aluptp>
2. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/clgsee>
3. Willie P. A., Connor D., Sole J., Forgacs G., Grieve R., Muelle J. Human capital challenges in the hotel industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2017. Vol. 9. № 4. P. 402-410.
4. Croissy M. How Hotels Can Leverage HR Tech to Meet Key Business Objective. *HOSCO*. 14.06.2023. URL: <https://employers.hosco.com/blog/how-hr-technology-trends-are-impacting-the-hospitality-industry>.
5. Kochuma I, Lakutin D. Metaprogram Approach in the Process of Selection and assessment of Personnel in Financial Institution. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3 (42). С. 94-105
6. Кочума І. Ю., Руденко М. В., Хуторна М. Е., Гаряга Л. О. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1. С. 80-89.

УДК 338:512

Коваленко М.А., магістрант  
Науковий керівник – Васильченко М.І., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах швидких технологічних змін та розширення глобальних економічних зв'язків управління матеріальними ресурсами на рівні підприємств різних видів і напрямів діяльності є важливим аспектом їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Ефективне використання цих ресурсів дозволяє оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати, забезпечити належну якість продукції та своєчасне виконання замовлень. У своїй діяльності суб'єкти

господарювання все частіше стикаються із необхідністю адаптації до викликів зовнішнього середовища, що, безумовно, вимагає впровадження інноваційних підходів до управління матеріальними ресурсами.

Такі ресурси являють собою частину оборотних засобів підприємства, тобто тих засобів виробництва, які повністю споживаються у кожному виробничому циклі, переносять свою вартість на готову продукцію і в процесі виробництва змінюють чи втрачають свої споживчі властивості [1]. Відтак, правильне управління матеріальними ресурсами дозволяє підприємствам здійснювати виробничий процес швидко, ефективно і з мінімально можливими витратами. При цьому необхідним є формування відповідної системи контролю за рухом і використанням матеріальних ресурсів, мінімізацією відходів і втрат, забезпеченням високої матеріаловіддачі і зниженням матеріаломісткості.

Загалом, діяльність з управління матеріальними ресурсами може здійснюватися у формі розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, конкретний зміст яких відображає роль суб'єкта господарювання в системі економічних відносин. Серед основних завдань, які вирішуються при цьому, окремі автори [1; 2] виділяють наступні:

визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах;

забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання інформації про нововведення у сфері використання матеріальних ресурсів на провідних підприємствах галузі;

виявлення потенційних постачальників і вибір найбільш економічно доцільних варіантів придбання матеріальних ресурсів;

закупівля матеріальних ресурсів за найбільш низькою ціною при одночасному збереженні якості та дотриманні інших вимог;

забезпечення безперебійного надходження матеріальних ресурсів, які необхідні конкретному підприємству для виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей;

забезпечення високої якості матеріальних ресурсів, які надходять на підприємство;

підтримання запасів матеріальних ресурсів, включаючи виробничі запаси, запаси у незавершеному виробництві і запаси готової продукції – на оптимальному рівні;

досягнення ефективної взаємодії служби постачання з іншими структурними підрозділами підприємства.

Поряд із цим слід враховувати, що ефективність використання матеріальних ресурсів залежить від повноти і цільової орієнтованості їх застосування, тому досить важливого значення набуває ретельне узгодження планів виробництва із планами матеріально-технічного постачання. Для вирішення даного завдання застосовуються різноманітні методи визначення потреби у матеріальних ресурсах, використовується науково обґрунтована нормативна база і в першу чергу, норми витрат і запасів матеріальних ресурсів.

Усі існуючі підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства, на наш погляд, можна згрупувати наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства (авторське бачення)

Традиційні	Інноваційні
Функціональний підхід – розподіл завдань та функцій між структурними підрозділами підприємства, що дозволяє забезпечити його спеціалізацію та ефективність господарської діяльності.	Lean management – підхід, сутність якого полягає в усуненні всіх видів втрат у процесах з метою забезпечення безперервного потоку вартості.
Процесний підхід – передбачає наявність чітких алгоритмів та етапів здійснення процесу управління матеріальними ресурсами на рівні окремого суб'єкта господарювання, що забезпечує структурованість і контроль за процесами.	Реінжиніринговий підхід – передбачає радикальну переоцінку і перегляд існуючих бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у ключових показниках, таких як якість, продуктивність тощо.

Логістичний підхід – охоплює весь цикл управління матеріальними ресурсами та спрямований на їх оптимізацію, що забезпечує ефективний рух матеріалів від постачальника до кінцевого споживача.	Agile management – акцентує увагу на швидкості реагування на зміни в умовах ринку та потребах споживачів, дозволяючи підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними.
Інтегрований – комплексне поєднання усіх взаємопов'язаних елементів управління матеріальними ресурсами з метою отримання ефекту синергії, що в кінцевому підсумку дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.	Інформаційний підхід – орієнтований на впровадження програмного забезпечення та автоматизацію процесів, що забезпечує оперативність і точність управлінських рішень.

За даними табл. 1 можемо стверджувати, що розглянуті вище традиційні підходи вже давно довели свою ефективність. Однак, на нашу думку, в сучасних умовах господарювання з наявністю великої кількості ризиків актуальним для підприємств є перехід до інноваційних підходів. Зокрема, інформаційний підхід до управління матеріальними ресурсами передбачає впровадження програмного забезпечення, яке на основі штучного інтелекту за лічені секунди може визначити реальні потреби у придбанні матеріальних ресурсів і завчасно повідомити про потребу в здійсненні замовлення. Водночас, Lean management є сучасною парадигмою, яка передбачає оптимізацію витрат за рахунок ліквідації непродуктивних витрат, повторне використання відходів матеріальних ресурсів. Використання реінжинірингового підходу є доцільним в діяльності тих підприємств, які переживають кризу та мають потребу в оптимізації бізнес-процесів. Натомість, такий підхід, як Agile management, демонструє свою ефективність в умовах високого рівня динамічності зовнішнього середовища, коли необхідним є прийняття швидких, часто неочевидних рішень.

Таким чином, інноваційні підходи до управління матеріальними ресурсами є критично важливими для досягнення довгострокового успіху підприємств в умовах нестабільності. Активне їх використання в господарській діяльності дозволяє оперативно реагувати на нові виклики зовнішнього середовища і гнучко адаптуватися до реальних потреб споживачів.

#### Список використаних джерел

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 30-35.
2. Краєвська А.С., Безсмертна О.В., Шварц І.В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 22-29.

УДК 330

Муха В.В., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*

### РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Роль інформаційних технологій в управлінні виробничим потенціалом підприємства надзвичайно велика, оскільки ІТ системи допомагають у плануванні ресурсів підприємства (ERP), управлінні ланцюгом постачання (SCM), управлінні взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інших аспектах. ERP системи інтегрують всі операційні процеси підприємства, забезпечуючи єдину платформу для управління виробничими, фінансовими, кадровими та іншими ресурсами, дозволяють знижувати витрати на адміністрування, уникати дублювання інформації та помилок, що виникають при ручному введенні даних [1]. У табл. 1 буде наведено основні ролі ERP.

Таблиця 1 – Основні ролі ERP в управлінні виробничим потенціалом підприємства

Модуль ERP	Опис	Основні ролі в управлінні виробничим потенціалом
Фінансовий облік (Financial Accounting)	Ведення бухгалтерського обліку, управління фінансовими потоками	Забезпечення фінансової прозорості та ефективності витрат
Управління матеріальними запасами (Material Management)	Закупівля і зберігання, переміщення та контроль запасів	Оптимізація рівня запасів, зниження витрат на зберігання
Управління виробництвом (Production Planning)	Планування та контроль виробничих процесів	Підвищення ефективності виробництва.
Управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management)	Координація постачання, виробництва	Оптимізація ланцюга постачання, зниження витрат, скорочення часу

Система управління виробництвом (MES) забезпечує моніторинг і контроль всіх аспектів виробничого процесу в режимі реального часу, моніторинг стану обладнання, рівнів запасів, параметрів виробничої лінії та інших важливих показників. Тобто ця система дозволяє швидко реагувати на відхилення від запланованого процесу, запобігати простої обладнання і знижувати якість продукції [2, 3].

Системи автоматизованого проектування (CAEP) та автоматизованого виробництва (CAM) є важливими компонентами ІТ в управлінні технологічністю. Система CAD / CAM дає змогу створювати докладні моделі продуктів і управляти виробничим процесом з високою точністю, скорочуючи час розробки і виведення нових продуктів [4].

Таблиця 2 – Система управління виробничим потенціалом підприємства

ERP система	Інтеграція операційних процесів підприємства
MES	Моніторинг і контроль виробничого процесу в реальному часі
CAD/CAM	Розробка детальних моделей продуктів та управління виробничими процесами

Датчики Інтернету речей дозволяють збирати дані про роботу обладнання, якість продукції, умови навколишнього середовища та інші параметри, аналізувати та приймати обґрунтовані адміністративні рішення. Аналітичні системи та технології великих даних також є важливими елементами, що дає можливість аналізувати величезну кількість інформації, яка генерується на виробництві, визначати тенденції і закономірності, оптимізувати процеси і прогнозувати майбутні потреби. Ці системи допомагають підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та покращити якість продукції [5-6].

Окрім цього, важливою складовою є кібербезпека, оскільки оцифровка виробничих процесів збільшує ризик кібератак, які можуть призвести до зупинки виробництва, втрати конфіденційної інформації та фінансових втрат. Запровадження системи управління інформаційною безпекою (BGYS) має важливе значення для захисту виробничих потужностей від кіберзагроз. Саме тому інформаційні технології є невід'ємною частиною сучасного виробництва, забезпечуючи його ефективність, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів. Інтегруючи їх у свої виробничі процеси, компанії можуть залишатися конкурентоспроможними на світових ринках, швидко реагувати на зміни попиту та запроваджувати інновації.

Отже, ІТ системи відіграють суттєву роль у розробці інновацій, тобто використання технологій доповненої реальності дозволяє розробляти інтерактивні тренінг програми для працівників, також системи віртуальної реальності симулюють виробничі процеси та навчання персоналу без шкоди для реального виробництва. Такий підхід дозволяє підвищити рівень обізнаності працівників та зробити їх готовими до роботи з новітніми технологіями та



обладнанням. Не менш важливим аспектом є аналітика та управління даними. В сучасному світі ІТ технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних клієнтів та постачальників, не забуваючи і за виробничі дані, лінії, обладнання і інші дані з різних джерел. Тому використання аналітичних інструментів та функцій машинного навчання дасть змогу отримувати цінну інформацію для того, щоб приймати управлінські рішення, робити прогноз попиту, оптимізацію запасів, планування виробничих потужностей та підвищити ефективність використання ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Lemon School. ІТ і бізнес: як технології впливають на розвиток сучасних підприємств. URL: <https://lemon.school/blog/it-i-biznes-yak-tehnologiyi-vplyvayut-na-rozvytok-suchasnyh-pidpryyemstv>
2. Manufacturing execution system. Mesa: веб-сайт. URL: <https://mesa.org/>
3. Laudon, K.C., Laudon, J.P., 2008. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. Ney Jersey: PrenticeHall, 395 p.
4. Fedoseeva Olena (2023). Фінансовий менеджмент. URL: <https://vseosvita.ua/lesson/sapr-cadcamcaepdmplm-systemy-452853.html>
5. Valerii P., Viktoriya K., Alla M., Yevheniia K., Mykola L. (2020). Assessing overall level of enterprise's environmental security: Possibilities of applying modern economic and mathematical methods. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM, 20(5.2)*, 91-97.
6. Комеліна О.В, Чайкіна А.О., Батюта М., Сидоренко Є. Сучасні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. *Науковий журнал «Економіка та регіон»*. Полтава, 2019. Т. (4(71)). С. 53-58.

УДК 338.49

Маначинський Я.І., магістрант  
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

В наш час комунікація – це не тільки спосіб передачі інформації, а й один з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання.

Комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, у свою чергу, являє собою обмін інформацією між співробітником та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Це і робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отримуваної інформації залежить дія адресаті. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане

повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації.

Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонується по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо. Соціально-економічна комунікаційна система представляє собою низку взаємодіючих між собою елементів від якісного і кількісного складу котрих залежатиме ефективність будь-якої комунікації та повинна складатися з: загально-професійної кваліфікації персоналу – освіти, стажу роботи, результатів атестації, самоосвіти, підвищення кваліфікації; інформаційно-технологічних навичок працівників – знання ПК, пакетів прикладних програм, умов програмування; психологічних особливостей персоналу – професійної адаптації, готовності до змін, лояльності, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельності, відкритості, емоційності, відповідальності за доручену справу; соціальної взаємодії у колективі, саме конфліктності, згуртованості, групової взаємодії при виконання поставлених завдань; «виробничих ролей» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень; апаратного та програмного забезпечення – кількості та моделей комп'ютерів їхнього зносу, ступеня завантаження; функціонуючих каналів зв'язку – видів, завантаженості, пропускну здатності, рівня «шумів», захисту тощо;

Побудова якісної комунікаційної системи як раз і залежатиме від збалансованості даних груп елементів в складі відповідного господарюючого суб'єкта. Разом з тим, на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Скажімо, слабка технічна база уповільнює комунікаційний процес, знижує дієвість комунікацій. Дана ситуація притаманна підприємствам з невисоким терміном перебування у ринковому середовищі, що утримують ринкові позиції, як правило, за рахунок ентузіазму працівників та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Для того, щоб вчасно виявляти та ліквідувати можливі дисбаланси, необхідно створити ефективну систему діагностики проблем. Діагностика повинна передбачати детальний аналіз проблем, встановлення факторів, що впливають на їх розвиток, підготовку відповідної інформації для прийняття заходів протидії, а відтак з'ясовувати взаємозв'язок між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку. Досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем.

### Список використаних джерел

1. Жигалевич Ж.М. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць*. 2018. № 3. С. 199-207.
2. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. № 6. С. 43-64.
3. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2015. С. 3-10.

УДК 330

Полтавець В.О., магістрант; Кудінова А.О., к.е.н., доцент

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифрове середовище змінило спосіб ведення бізнесу, включно з маркетингом. З розвитком Інтернету, соціальних медіа та інших цифрових каналів у компаній з'явилися нові можливості для охоплення та взаємодії з клієнтами. Цифровізація в маркетингу стала надзвичайно поширеною в сучасному світі, тим паче, що більшість великих компаній зараз мають значну присутність в Інтернеті та проводять маркетингові стратегії через них, у багатьох випадках, безпосередньо для своєї цільової аудиторії.

Стратегії маркетингу в цифровому середовищі можна впроваджувати через різні канали, включаючи пошукову оптимізацію (SEO), рекламу з оплатою за клік (PPC), контент-маркетинг і маркетинг у соціальних мережах. Нижче наведено деякі маркетингові прийоми, характерні для Інтернету:

- техніки SEO та SEM;
- аналітика ключових слів;
- маркетинг у соціальних мережах;
- інші програми та програмне забезпечення для аналізу даних [1].

Ці інструменти існують, щоб допомогти маркетологу створити ідеальний продукт для цільової аудиторії. Маркетолог може відстежувати успіх і статистику останньої рекламної кампанії за допомогою програмного забезпечення для аналізу даних і Інтернет-трафіку, а також змінювати напрямок і зміст маркетингової кампанії так швидко, як потрібно. Нічого з цього не було можливо до цифровізації світу маркетингу. Процес цифровізації в маркетингу дозволив маркетологам охопити ширшу аудиторію в міру розвитку технологій.

До факторів управління маркетингом в цифровому середовищі можна відносити наступне (табл.1).

Таблиця 1 – Фактори управління маркетингом в цифровому середовищі

Фактори	Значення
Більш широкомасштабна комунікація	За допомогою єдиних інструментів компанії можуть зв'язуватися з потенційними клієнтами різними способами та конкретно звертатися до них
Оптимізована оцінка даних	Оцифрування призвело до швидкого збільшення нових джерел даних. Використовуючи штучний інтелект і алгоритми, ці дані можна оцінювати та використовувати кількома способами.
Ефективний аналіз маркетингових заходів	Цифрові оцінки та розширені параметри відстеження показують, які маркетингові заходи працюють, а які – менш.
Підвищення автоматизації	Фактичне виконання важливих справ, тоді як рутинні завдання стають самовиконуваними. Тут також все більшого значення набуває штучний інтелект (ШІ).
Висока економічна ефективність	Порівняно з офлайн-заходами, цифрові витрати набагато менші як з боку постачальника, так і з боку споживача. Витрати на купівлю інформації зберігаються завдяки пошуковим системам, таким як Google, або витрати на транзакції для покупок через системи цифрових платежів.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [2-3]

Поширеними носіями, тобто матеріалами, інструментами або методами маркетингу в цифровому середовищі є:

- сайт підприємства;
- блог компанії з регулярними публікаціями, звітами, досвідом;
- електронні книги, посібники, офіційні документи, створені власноруч;

відео- чи аудіовміст, зокрема інструкції, вебінари, подкасти; приваблива інфографіка, gif, анімація; онлайн-буклети про послуги та продукти; інтерактивні інструменти, такі як графіка, карти, вікторини, ігри та ін.; публікації в соціальних мережах, таких як Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram; онлайн PR з досвідом роботи в соціальних мережах через статті, поради, огляди [4].

Отже, у жорсткій конкуренції всі компанії змагаються одна з одною, щоб привернути увагу цільової аудиторії. Оволодіння цифровим маркетингом відкриває широкі можливості, де можна не лише допомагати іншим компаніям, але й розпочати власну підприємницьку подорож і використовувати їх цифрові навички для розвитку свого бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Турчин Люба, Островерхов Віктор. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2020, 24. С. 75-85.
2. Янковець Тетяна. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *SCIENTIA-FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 2022, 145.5. С. 93-112.
3. Katsikeas Constantine, Leonidou Leonidas, Zeriti Athina. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 2020, 37.3. P. 405-424.
4. Kushwaha Bijay Prasad. Integrating social media and digital media as new elements of integrated marketing communication for creating brand equity. *Journal of Content, Community & Communication*, 2020, 11.6. P. 52-64.
5. Komelina O., Krainiev V. Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 59-65.

УДК 338.45

Старокошко А.С., магістрант  
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

#### УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ТА ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ

В сучасних умовах ринку ефективна логістика є ключовим елементом конкурентоспроможності для підприємств, адже саме вона забезпечує своєчасне та якісне постачання матеріальних ресурсів і готової продукції, а також виконання замовлень клієнтів і задоволення їх потреб, в тому числі і за рахунок логістичного сервісу.

Оптимізація логістичних процесів у виробництві і збуті дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність та оперативність, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції та нестабільної геополітичної ситуації. Враховуючи значення збутових і логістичних процесів у розрізі оперативного планування діяльності підприємства, можна сказати, що удосконалення логістичних і виробничих процесів несе за собою акумуляційний ефект. При цьому покращення цих двох аспектів системи підприємства потрібно проводити з урахування інтеграційного або концептуального підходів, так як ці складові, а саме логістичне забезпечення збуту і виробництва, розглядати як взаємопов'язані. [1]

Дані тези добре відображаються в такому методичному підході як інтегроване управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM), тому що поставки

матеріалів, виробничих ресурсів, продуктів, забезпечення інформацією і забезпечення логістичним сервісом клієнтів пронизані одним логістичним інтегрованим процесом. [2]

Головна мета SCM полягає в тому, щоб забезпечити максимальну ефективність і злягодженість у всіх логістичних процесах підприємства. Саме за допомогою SCM підприємства можуть оптимізувати витрати, знизити ризики, підвищити гнучкість у відповіді на зміну попиту і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

SCM стає відповіддю на численні виклики для підприємства, забезпечуючи прозорість та контроль на кожному етапі інтегрованого логістичного процесу. Завдяки SCM підприємства мають змогу відстежувати рух товарів у режимі реального часу, прогнозувати потреби в запасах, обирати найвигідніші маршрути доставки та заздалегідь реагувати на потенційні проблеми.

Інструменти, такі як ERP-системи, SCM-платформи, Big Data - аналітика та технології IoT, є невід'ємними складовими сучасного SCM (рис 1.). [3]

Зокрема, ERP-системи дозволяють інтегрувати управління запасами, виробничими процесами, продажами і фінансами в єдину платформу, надаючи підприємству повний контроль над внутрішніми процесами. Це особливо важливо для великих підприємств, де ефективне управління ресурсами і швидке прийняття рішень є критичними для збереження конкурентоспроможності.

Коли компанія використовує ERP-систему, всі відділи працюють не з окремими таблицями або базами даних, а з єдиною програмою, де зберігаються всі дані. Це означає, що, наприклад, відділ продажів, фінансовий відділ і склад можуть бачити всю інформацію про товар – скільки його є на складі, які ціни, скільки залишилося після останнього продажу тощо – в режимі реального часу. Це дуже зручно і знижує ризик помилок, адже всі працюють з однаковими даними.

Сучасні SCM-системи також активно використовують технології Big Data та багаторівневої аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз великих обсягів даних дозволяє прогнозувати попит на продукцію, аналізувати ефективність постачальників та мінімізувати витрати, пов'язані з надмірними запасами чи можливими дефіцитами продукції. Використання аналітики даних дає змогу уникати зайвих витрат, підвищувати точність планування і відповідати на сезонні коливання попиту.

Зокрема, Інтернет речей (IoT) став важливим інструментом для SCM, забезпечуючи постійний моніторинг і контроль за переміщенням товарів. Завдяки IoT можна контролювати не тільки маршрут доставки, а й умови зберігання продукції (температура, вологість), що є критично важливим для продукції з високими вимогами до зберігання, наприклад, у харчовій промисловості. Це дозволяє компаніям мінімізувати ризики псування товару та забезпечити високий рівень якості продукції, що доставляється кінцевому споживачу.

SCM-системи включають програмні інструменти, які дозволяють компаніям координувати й оптимізувати всі етапи ланцюга постачань, від замовлення матеріалів у постачальників до доставки готової продукції клієнтам. Основна мета цих платформ – зробити ланцюг постачань більш ефективним, прозорим та гнучким. Тобто принципова відмінність ERP-системи і SCM-системи в тому, що друга, на відмінну від першої, залучає в свою базу даних і зовнішні фактори аналізу і працює на основі системності ринку. [4]

Нарешті, SCM також передбачає можливість залучення зовнішніх логістичних провайдерів для виконання певних процесів – це відоме як аутсорсинг або залучення 3PL та 4PL провайдерів. Провайдери 3PL виконує окремі логістичні задачі та допомагає компанії зберігати і транспортувати продукцію, але не несе відповідальності за стратегічне управління логістикою. А 4PL, в свою чергу, повністю управляє ланцюгом поставок, планує, координує кілька 3PL і контролює весь процес, включаючи стратегічне планування. [5]

В підсумку можна стверджувати, що інтегроване управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) і є тим золотим рішенням для обслуговування рішень щодо удосконалення логістичного забезпечення виробництва і збуту продукції будь-якого підприємства, навіть маленького.

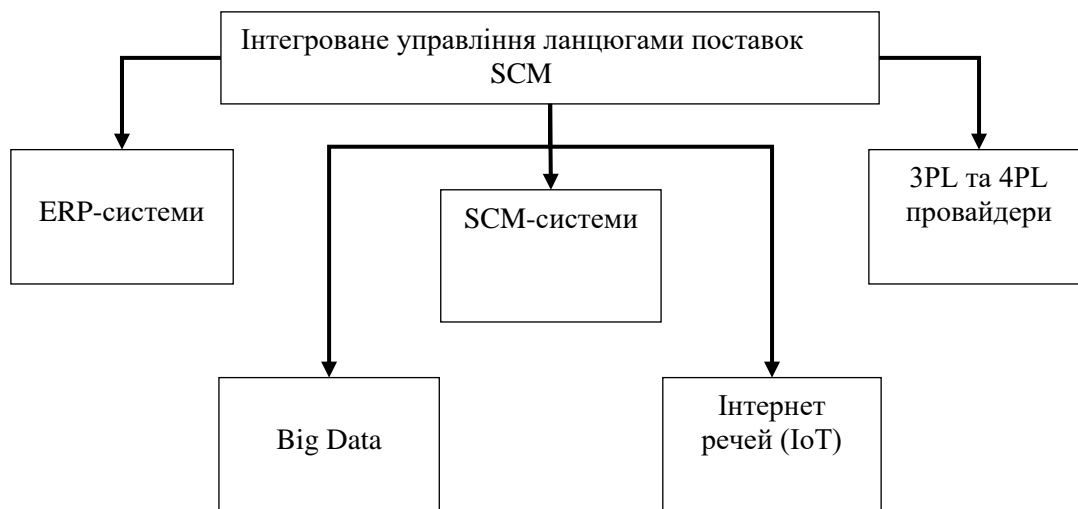


Рисунок 1 – Перелік методологічних інструментів сучасного SCM.

Для досягнення максимальної ефективності удосконалення логістичного забезпечення, SCM використовує низку технологій, таких як ERP-системи, SCM-платформи, аналітика великих даних (Big Data) та Інтернет речей (IoT), а також залучення аутсорсингових контрольованих послуг.

SCM об'єднує в єдиний процес усі етапи забезпечення матеріалами, інформацією та логістичним сервісом, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, знижувати ризики, підвищувати гнучкість і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

#### Список використаних джерел

1. Іманов Т.І. Логістична концепція управління матеріальними ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 25-30.
2. Виговський Г.М. Логістика: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2009. 124 с.
3. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 128-131.
4. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 35. С. 246–254.
5. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.

УДК 316.455

Тараненко А.В., студентка  
 Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  
 Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
 (м. Полтава, Україна)

#### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Конфлікти завжди супроводжують професійну діяльність людини, оскільки різні темпераменти і підходи до сприйняття задач обумовлюють протиріччя у методах їх виконання і досягнення кінцевих результатів. Для менеджерів одним з найбільш проблемних аспектів регулювання всіх функціональних видів діяльності є побудова дієвої системи управління конфліктами, яка б не лише реагувала на наявні конфлікти, а і могла забезпечити їх попередження при виявленні відповідних передумов на ранніх стадіях його зародження. В цілому під конфліктами розуміють ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах,

цінностях, переконаннях тощо [1].

Організаційна культура підприємства, організації формує норми, цінності, ритуали, правила, яким підпорядковується діяльність усього його/її персоналу. Формувавши ефективну систему методів, інструментів, покликаних управляти трудовими та міжособистісними конфліктами, а також включивши їх у загальну систему організаційної культури, можливо знизити «градус напруги» серед трудових ресурсів – членів організації. Організаційна культура тяжіє до структурної стабільності, що передбачає таке: культура організації, як і будь-яка інша система, прагне до рівноваги, стабільності. Культура у цьому аспекті стає стабілізуючою силою групи (співробітників організації), вона є постійним феноменом. Сильна організаційна культура відрізняється тим, що у разі виходу декількох індивідів із групи система корпоративних культуральних норм залишається і продовжує своє існування в ній. Також за порушення системи організаційної культури (певних елементів) вона прагне відновитися та увійти у стан рівноваги [2].

Об'єктивне обговорення проблем, з'ясування суті конфлікту і здатність сторін бачити головні моменти сприяють успіху пошуку рішення. Основним показником підвищення ефективності управління конфліктами на підприємствах є зростання продуктивності праці. Регулярні тренінги, навчання, курси підвищення кваліфікації та участь у ділових іграх і ситуаціях можуть бути використані для запобігання конфліктам. І чим більше вони повторюються, тим більш зрілими і міцними стають їхні навички, і тим впевненіше вони можуть поводитися в непередбачуваних конфліктних ситуаціях.

Також конфліктів можна уникнути, якщо керівники будуть уважними до своїх працівників, вивчатимуть їхні особистості та навчатимуть їх аналізувати свою поведінку. Для того, щоб управління персоналом було ефективним, необхідно створити лінійно-функціональні умови для відбору, оцінки та розстановки компетентного персоналу. Якщо професійна компетентність, навички та особисті якості працівників максимально відповідають вимогам посади, багато передумов для міжособистісних конфліктів можуть бути зведені до мінімуму. Крім того, для запобігання конфліктам і підвищення стресостійкості співробітників керівникам сучасних організацій рекомендується запровадити психологічну службу та ввести окрему посаду психолога до штатного розпису. Це дозволить не лише професійно виявляти, аналізувати та вирішувати конфлікти, а й дасть можливість заздалегідь прогнозувати конфлікти [3].

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, але вона необхідна, і розпочинати її потрібно із виявлення джерела конфлікту. А для цього потрібно:

1) знати потенційно можливі причини виникнення напруги. Ними можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться деякі несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння, відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем виділяють: роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги;

2) необхідність виявити приховані перешкоди;

3) корекція самої проблеми шляхом відповідної реакції. Можливими виходами є: налагодити спілкування; знайти компроміс; зайняти оборонну позицію; змінити стратегію і тактику [4].

Отже, ефективне управління конфліктами на підприємстві – це комплексний процес, який вимагає врахування багатьох чинників, включаючи культурні особливості, стиль лідерства та використання сучасних технологій. Застосування теоретичних засад і практичних інструментів дозволяє перетворити конфлікти з деструктивного явища на джерело розвитку організації. Для досягнення успіху необхідно:

– створити культуру відкритості і довіри: заохочувати працівників до відкритого обговорення проблем і пошуку спільних рішень;

- розвивати навички комунікації: навчати працівників ефективним способом комунікації, зокрема активному слуханню і висловленню своїх поглядів;
- забезпечити лідерство, орієнтоване на вирішення конфліктів: вибирати лідерів, які мають високий рівень емоційного інтелекту і здатні мотивувати команду на співпрацю;
- застосовувати інформаційні технології для поліпшення комунікації, управління знаннями і вирішення конфліктів.
- навчати працівників навичкам управління конфліктами, емоційного інтелекту і міжособистісної комунікації.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проектній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 86-90.
2. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105.
3. Сорока О.В., Близнюк О.М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996>
4. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79-83.

УДК 027.7-378

Тіцький О.А., ТОП-менеджер  
ТОВ «ПродАгроІнвест» (м. Полтава, Україна)

### **ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУРАТ-АГРО»**

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у її економіці та соціальному розвитку. За останні десятиліття Україна стала великим виробником та експортером численних сільськогосподарських товарів. Наприклад, у довоєнному сезоні 2020–2021 років, Україна була п'ятим найбільшим експортером пшениці, меду та горіхів у світі, третім найбільшим експортером кукурудзи, ячменю та рапсу, а також найбільшим експортером соняшnikової олії, соняшnikового жому та проса [1].

Аграрний сектор є джерелом заробітку для близько 13 мільйонів українців, які проживають у сільських районах. Він також є важливим постачальником продовольства як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках[2].

Крім того, аграрний сектор відіграє роль у досягненні цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ООН). Зокрема, таких як боротьба з голодом, забезпечення здоров'я та добробуту, збереження природних ресурсів, зменшення нерівності, сталий розвиток міст і громад та іншими.

Цифрові ж платформи стають основним механізмом для ефективного управління аграрними проектами в Україні, особливо в умовах повоєнної реконструкції. У роботі аналізуються найсучасніші цифрові інструменти для управління проектами, включно з платформами для обліку ресурсів, фінансового планування та звітності.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» як аграрне підприємство, що інтегровано у вертикальний аграрний холдинг ІМК, одну з 10 найбільших аграрних компаній України, ефективно впроваджує та розвиває цифрові рішення.

Цифрові платформи та продукти, такі як хмарне середовище Google Drive для синхронізації та доступу до даних онлайн та Storіo для моніторингу транспорту та логістики відіграють ключову роль у вдосконаленні управління аграрним виробництвом [3].



Google Drive суттєво впливає на підвищення якості управлінських рішень в аграрному секторі, так в ТОВ «БУРАТ-АГРО» зокрема, через декілька ключових факторів:

Доступність даних у реальному часі: Google Drive забезпечує зручний і миттєвий доступ до документів та даних з будь-якого місця і пристрою. Це дозволяє аграрним управлінцям оперативно отримувати інформацію для прийняття рішень, що особливо важливо в умовах сезонності та непередбачуваності в сільському господарстві.

Спільна робота та координація: Завдяки можливості спільного редагування файлів і організації робочих процесів у хмарі, різні підрозділи аграрного підприємства – від логістики до фінансових служб – можуть ефективно співпрацювати. Це скорочує час на обмін інформацією та підвищує точність комунікації між різними рівнями управління.

Централізація та збереження документів: у аграрному секторі важливо зберігати велику кількість документів (контракти, плани, звіти, агротехнічні карти тощо). Google Drive дозволяє централізовано зберігати всі важливі документи та швидко отримувати до них доступ, що полегшує процес прийняття управлінських рішень, а також сприяє прозорості.

Інтеграція з іншими інструментами Google: Google Drive інтегрується з такими інструментами, як Google Docs, Sheets, Forms, що дозволяє аграрним менеджерам швидко створювати, аналізувати та ділитися звітами, таблицями і аналітичними матеріалами. Це сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень на основі актуальних даних.

Безпека та захист інформації: Використання Google Drive з налаштуваннями доступу та шифруванням даних забезпечує захист конфіденційної інформації, такої як плани вирощування, бізнес-стратегії та фінансові дані. Це особливо важливо для аграрних компаній, які працюють у конкурентному середовищі.

Таким чином, Google Drive полегшує доступ до інформації, сприяє кращій координації між підрозділами, підвищує ефективність і безпеку управлінських рішень, що позитивно відображається на загальній продуктивності аграрних підприємств [4].

ТОВ «БУРАТ-АГРО», використовуючи систему Сторіо, значно підвищило якість управлінських рішень у своїй діяльності. Завдяки можливостям Сторіо з моніторингу полів у режимі реального часу, компанія отримує точну інформацію про стан ґрунтів, вологість і розвиток посівів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та планувати агротехнічні заходи. Це допомогло мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами, і поліпшити загальну ефективність управління агровиробництвом.

Застосування Сторіо дозволило ТОВ «БУРАТ-АГРО» оптимізувати використання ресурсів, таких як насіння, добрива та засоби захисту рослин. За допомогою аналітичних даних система допомогла підприємству раціональніше використовувати ресурси на різних ділянках полів, що скоротило витрати на виробництво і збільшило рентабельність. Завдяки автоматизованому прогнозуванню врожайності керівництво компанії змогло ефективніше планувати процеси збирання врожаю і його реалізації.

Крім того, інтеграція Сторіо з іншими управлінськими системами дала можливість ТОВ «БУРАТ-АГРО» краще координувати роботу своїх підрозділів і контролювати операційні процеси. Наприклад, моніторинг сільськогосподарської техніки та відстеження її роботи допомогли підвищити ефективність використання машин, зменшити витрати палива і поліпшити технічне обслуговування. Усі ці аспекти сприяли підвищенню загальної продуктивності підприємства та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [5].

Таким чином, цифрові платформи відіграють ключову роль у модернізації управлінських процесів аграрних підприємств. Вони сприяють інтеграції інформаційних технологій у всі аспекти бізнесу, що дозволяє досягати вищих результатів, знижувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток аграрних проєктів. ТОВ «БУРАТ-АГРО» є яскравим прикладом того, як цифровізація може трансформувати управління агробізнесом і підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. From the Ground Up: Demining Farmland and Improving Access to Fertilizer to Restore Ukraine's Agricultural Production: Веб сайт CSIS. URL:

<https://www.csis.org/analysis/ground-demining-farmland-and-improving-access-fertilizer-restore-ukraines-agricultural>

2. USAID FACT SHEET AGRICULTURE review: Веб сайт. URL: [https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-01/Agriculture\\_eng\\_July\\_2022.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-01/Agriculture_eng_July_2022.pdf)

3. Офіційний сайт аграрної компанії ІМК : Веб сайт. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/>

4. Офіційний сайт Google Workspace : Веб сайт. URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/products/drive/>

УДК 658.12

Шара О.Р., магістрантка  
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Сфера постачання є однією з центральних, яка забезпечує безперервність виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства. Вона дбає про те, щоб підприємство, його підрозділи були повністю забезпечені ресурсами, сировиною та іншими ресурсами визначеної якості у необхідній кількості для виконання їх функцій та завдань. Тому від налагодженої сфери постачання залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Варто зазначити, що внаслідок військового вторгнення РФ на територію України сфера постачання сучасних підприємств зазнала суттєвих збитків та зіткнулася з рядом викликів, які потребували й продовжують потребувати інноваційних підходів логістичного управління для їх вирішення. На основі проведеного аналізу, вивчення діяльності сучасних підприємств виділено наступні ключові виклики логістичного управління сферою постачання підприємства [1]:

фізичне руйнування транспортної інфраструктури, що призвело до збільшення тривалості постачання ресурсів, відсутності сполучення з окремими регіонами;

блокування морських портів призвело до неможливості використання морського транспорту та перевантаження залізничного й автомобільного;

брак кваліфікованої робочої сили внаслідок міграції населення закордон та мобілізаційні процеси;

дефіцит паливно-енергетичних ресурсів й суттєве підвищення їх вартості призвело до простою виробництва й нестачі фінансових ресурсів на підприємствах;

постійні ракетні та шахедні обстріли призводять до підвищеної небезпеки й потреби у забезпечення захисту працівників, складів тощо;

потреба у релокації бізнесу, який знаходиться у близькості до лінії активних бойових дій.

Наведений перелік усіх викликів є невичерпним, виділено лише ключові проблеми з якими стикнулися українські підприємства внаслідок військових дій на території України. Як показує досвід більшості підприємств допомогло їм вижити і продовжити своє функціонування адаптивне логістичне управління. Воно дозволяє оперативно змінювати власну стратегію, відповідно до сучасних викликів та можливостей.

Головним трендом логістичного управління у такій сфері стала цифровізація, яка передбачала впровадження спеціалізованого програмного забезпечення на основі штучного інтелекту для автоматизованого визначення потреби у ресурсах й формування страхового запасу. Такий підхід дозволяв зменшити навантаження на працівників відділу матеріально-технічного забезпечення й даний процес зробити автоматизований. Штучний інтелект на

основі аналізу великої бази даних дозволяє максимально точно визначити необхідний запас ресурсів, щоб з однієї сторони забезпечити безперервний виробничий цикл підприємства, а з іншої не створювати додаткове навантаження для зберігання надлишкового запасу.

Другим трендом стала роботизація складських процесів, що дозволило вирішити проблему з нестачею кваліфікованих працівників в умовах демографічної кризи, а також забезпечити безперебійність складських робіт в будь-яких умовах. Зокрема, прикладом роботизації складських процесів є логістична компанія ТОВ «Нова пошта». Єдиним обмеженням для цього є нестача фінансових ресурсів, що відчуває більшість українських підприємств. Однак нині є можливість залучення грантових коштів з боку європейських організацій [2].

Третім трендом є забезпечення енергонезалежності підприємств. В умовах постійного зростання вартості електроенергії та її дефіцит через пошкодження об'єктів енергетичної генерації. Тому підприємства почали переходити на зелену енергетику шляхом будівництва власні відновлювальні джерела енергії. Такий захід дозволяє виробляти власну енергетику й постійно бути забезпеченими власною електроенергією. Також це дозволяє підприємствам економити на електроенергії. Однак слід урахувати, що економію ресурсів підприємства можуть відчути в довгостроковій перспективі, оскільки будівництво власних відновлювальних джерел електроенергії вимагає суттєвих фінансових вкладень.

Четвертим трендом можна назвати будівництво власних розподільчих центрів у західних регіонах країни, які віддалені від зони активних бойових дій і як наслідок мають менші ризики ракетних обстрілів, руйнувань. Даний тренд характерний для великих підприємств, які володіють великим фінансовими ресурсами, а також мають широкі торговельні мережі, представленість практично по усім регіонам України.

Таким чином, в умовах воєнного стану українські підприємства зіткнулися з великою кількістю викликів, які стосуються усі його бізнес-сфер діяльності. Однією з сфер, яка зазнала суттєвих перешкод є сфера постачання. До ключових викликів даної сфери в сучасних умовах віднесено: фізичне руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, брак кваліфікованої робочої сили, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів, постійні ракетні та шахедні обстріли, потреба у релокації бізнесу тощо. Для адаптації до функціонування сфери постачання у таких умовах важливого значення набуває адаптивне логістичне управління. Його трендами стала цифровізація, роботизація, енергозалежність та будівництво власних розподільчих центрів у західних регіонах країни.

### **Список використаних джерел**

1. Подолання викликів: український бізнес під час війни. URL: <https://rpr.org.ua/news/podolannia-vyklykiv-ukrainskyy-biznes-pid-chas-viyny/> (дата звернення: 13.10.2024)
2. Робота без помилок: приклади роботизації складів у світі та Україні. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/prikladi-robotizacii-skladiv-u-sviti-ta-ukrayini/> (дата звернення: 13.10.2024)

### СЕКЦІЯ 3

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030

(DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE 2030 SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION)

УДК 504.06:005.94

Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор;

Кандзюба І.В., аспірантка

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*(м. Полтава, Україна)*

### НОВІТНІ ЕКОЛОГІЧНІ СТАНДАРТИ ТА ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СТІЙКОЇ ЛОГІСТИКИ

Сучасна глобальна економіка створює нові виклики для логістичної галузі, зокрема, пов'язані зі зростаючими обсягами транспортування та міжнародної торгівлі. Це призводить до значного збільшення викидів CO<sub>2</sub> та використання ресурсів, що погіршує екологічну ситуацію. Щоб відповідати вимогам сталого розвитку, бізнес і державні інституції повинні шукати шляхи мінімізації впливу на довкілля. Логістика є однією з ключових сфер, де інтеграція екологічних стандартів та цифрових технологій допомагає значно знизити цей негативний вплив.

Політичні та економічні чинники, зокрема Європейський Зелений Курс та Програма ООН на період до 2030 року, зобов'язують компанії прагнути до зменшення викидів та покращення ефективності ресурсів у своїх процесах [1]. В умовах сучасних вимог цифрова трансформація логістики дозволяє забезпечити прозорість і підвищити рівень контролю за екологічними показниками в ланцюгах постачання, що, у свою чергу, сприяє покращенню репутації компаній та їх відповідності міжнародним стандартам [2].

Екологічні стандарти у логістиці мають на меті регулювання впливу діяльності компаній на довкілля. Одними з основних є стандарти серії ISO 14000, які надають підприємствам керівництво щодо екологічного управління. Зокрема, ISO 14001 визначає вимоги до систем екологічного менеджменту, спрямовані на зниження викидів, покращення енергоспоживання та зменшення відходів. Ці стандарти стають дедалі актуальнішими, оскільки компанії прагнуть зменшити свій вуглецевий слід, відповідати міжнародним стандартам та мінімізувати ризик санкцій з боку регулюючих органів [3].

Крім міжнародних стандартів, важливим фактором є впровадження локальних екологічних норм, які, наприклад, передбачають використання енергоефективних транспортних засобів та мінімізацію споживання пального. Компанії, що слідують цим нормам, отримують переваги у вигляді підвищення конкурентоспроможності та доступу до нових ринків, де екологічні стандарти є обов'язковими. Прикладом є автомобільні перевезення в ЄС, де необхідність відповідності нормам викидів Euro-6 стала стандартом для міжнародних транспортних операторів [4].

Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів, роблячи їх екологічнішими та прозорішими. Однією з таких технологій є Інтернет речей (IoT), що дозволяє відстежувати стан транспортних засобів, контроль за температурними режимами під час перевезення товарів, а також оптимізувати маршрути з метою зменшення споживання пального [5]. За допомогою сенсорів і датчиків IoT, логістичні компанії можуть отримувати дані в реальному часі про рівень завантаженості складів, розташування вантажів та умови перевезення, що дає змогу швидко реагувати на зміни та забезпечувати більш відповідальний підхід до використання ресурсів.

Блокчейн є ще однією важливою технологією, яка забезпечує прозорість логістичних ланцюгів постачання. Вона дозволяє фіксувати всі етапи перевезення продукції в незмінному

цифровому реєстрі, що робить процеси більш прозорими для всіх учасників. Це сприяє підвищенню довіри між учасниками логістичних процесів та мінімізації ризику несанкціонованих змін в документах, які стосуються екологічних вимог (6).

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання використовуються для прогнозування потреб у транспорті, оптимізації маршрутів та управління складськими процесами. Наприклад, на основі даних про попит та споживання ресурсів ШІ може визначати найбільш екологічні та економічно вигідні варіанти перевезення. Використання цих технологій також допомагає знижувати експлуатаційні витрати та мінімізувати вплив на довкілля.

З метою підвищення ефективності та зниження викидів CO<sub>2</sub> багато міжнародних компаній впроваджують цифрові інновації. Компанія DHL, наприклад, використовує роботизовані системи на складах та електротранспорт для доставки товарів, що дозволяє значно скоротити викиди та підвищити швидкість обробки замовлень. Завдяки цьому компанія знижує споживання енергії та оптимізує процеси з урахуванням екологічної відповідальності [7].

Компанія Maersk розробила цифрову платформу TradeLens, побудовану на основі блокчейну, що дозволяє спростити процес обміну документами та забезпечити прозорість у глобальних ланцюгах постачання. Це сприяє мінімізації затримок, підвищенню ефективності та зниженню витрат на логістичні операції, а також дозволяє покращити контроль за дотриманням екологічних стандартів [8].

Іншим прикладом є використання компаніями технології штучного інтелекту для автоматизації процесів на складах та маршрутного планування. Це дає можливість не лише знижувати експлуатаційні витрати, але й мінімізувати екологічне навантаження за рахунок оптимізації процесів. Наприклад, Amazon активно впроваджує роботизовані системи на складах, що дозволяє знизити споживання енергії, підвищити ефективність обробки замовлень та скоротити екологічний слід.

Незважаючи на значні переваги, процес впровадження екологічних стандартів та цифрових технологій стикається з певними викликами. Одним з головних бар'єрів є високі витрати на встановлення обладнання та навчання персоналу, що є особливо актуальним для малих та середніх підприємств. Додатково, для забезпечення успішної інтеграції нових технологій потрібна спеціалізована підготовка працівників та адаптація бізнес-процесів [9].

Ще одним викликом є складність інтеграції цифрових рішень з наявними системами управління. Крім того, дотримання різних національних та міжнародних екологічних стандартів також вимагає значних зусиль. Однак очікується, що розвиток цифрової екосистеми, відкритих стандартів та інтерфейсів полегшить інтеграцію нових рішень та підвищить рівень екологічної відповідальності компаній. Завдяки вдосконаленню технологій та розвитку партнерств у логістичній сфері, у майбутньому компанії зможуть підвищити свою екологічну відповідальність, знижуючи витрати та підвищуючи рівень задоволення клієнтів.

### **Список використаних джерел**

1. Шеремет, А. Екологічні стандарти та їх вплив на логістичні процеси. Київ: Видавництво Логістика, 2022.
2. Організація Об'єднаних Націй. Цілі сталого розвитку: Глобальний огляд на 2030 рік. Нью-Йорк: ООН, 2020.
3. ISO. Стандарти серії ISO 14000 для систем екологічного менеджменту. Женева: ISO, 2019.
4. Коваль, І. Переваги впровадження екологічних стандартів в логістиці. Харків: Науковий журнал «Економіка і екологія», 2021.
5. Данилюк, О. Цифровізація логістики: від IoT до блокчейну. Львів: Видавництво «Цифрові технології», 2023.
6. Група McKinsey. Звіт про можливості IoT у транспортній логістиці. Нью-Йорк: McKinsey, 2022.

7. Блокчейн та стійкість: Відповідальний підхід до ланцюгів постачання. Лондон: Річардсон і Ко., 2021.
8. DHL. Інновації та екологія у логістичній сфері. Німеччина: Річний звіт DHL, 2022.
9. Maersk. Впровадження блокчейну для покращення стійкості ланцюгів постачання. Копенгаген: Звіт компанії, 2021.

УДК 378.047

Pitel O.Y., student; Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate Professor  
*National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)*

## **THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUTOMATING LOGISTICS AND TRANSPORTATION PROCESSES**

Artificial Intelligence (AI) is transforming logistics and transportation by automating processes, optimizing operations, and enhancing decision-making. AI-powered technologies, such as machine learning, computer vision, natural language processing, and robotics, enable logistics companies to operate more efficiently, reduce costs, and respond faster to market changes. This automation allows logistics firms to optimize routing, manage inventory, predict demand, and enhance supply chain visibility. AI refers to the simulation of human intelligence in machines that are programmed to think, learn, and solve problems. In logistics and transportation, AI helps automate routine tasks, optimize complex operations, and improve customer service by using advanced algorithms and real-time data analysis. AI's role is growing in areas such as predictive analytics, real-time decision-making, and automating physical tasks like sorting, packing, and delivery.

Key Applications of AI in Automating Logistics and Transportation [1]:

1. Predictive Analytics for Demand Forecasting- AI algorithms can analyze vast amounts of historical data to predict future trends in customer demand, helping logistics companies prepare for fluctuations in shipping volumes. Example: Amazon uses AI-driven predictive analytics to forecast demand for products, adjusting inventory and shipping schedules to match anticipated customer orders, thereby reducing delivery times and costs.

2. Route Optimization for Transportation - AI optimizes delivery routes by analyzing traffic patterns, road conditions, and delivery windows in real-time, enabling transportation companies to minimize fuel consumption and delivery times. Example: UPS employs its AI-based ORION system (On-Road Integrated Optimization and Navigation) to optimize delivery routes. ORION analyzes data such as traffic, weather, and package locations to create the most efficient delivery route, saving the company millions of miles driven and reducing fuel consumption.

3. Autonomous Vehicles and Drones - AI powers autonomous trucks and drones, enabling self-driving vehicles and unmanned aerial vehicles (UAVs) to handle deliveries and transportation tasks without human intervention. These technologies are transforming last-mile delivery and long-haul transportation. Example: Tesla and Waymo are developing autonomous trucks that use AI to navigate roads and highways. These trucks can operate continuously, without the need for driver rest breaks, reducing delivery times and increasing fleet efficiency.

4. Warehouse Automation with AI-Powered Robotics - AI-driven robots are automating tasks in warehouses, such as sorting, packing, and inventory management. These robots can work faster and more accurately than humans, improving the overall efficiency of logistics operations. Example: Amazon Robotics uses AI-powered robots to pick, pack, and sort packages in its fulfillment centers. These robots work alongside human workers to streamline warehouse operations, enabling faster processing and reducing errors in order fulfillment.

5. AI-Driven Inventory Management - AI algorithms optimize inventory management by tracking stock levels in real-time, predicting demand fluctuations, and automating reordering processes. AI can analyze sales data, market trends, and seasonal patterns to ensure optimal stock

levels. Example: Walmart uses AI for real-time inventory management. AI analyzes data from sales, suppliers, and customer behavior to optimize stock levels, reducing the likelihood of stockouts or overstocking.

6. AI for Supply Chain Visibility and Monitoring - AI enhances visibility across the supply chain by collecting data from various sources (IoT devices, GPS, sensors) and providing real-time updates on shipments and logistics activities. AI can also monitor potential disruptions, such as weather or political events, and adjust logistics strategies accordingly. Example: Maersk uses AI to track containers and shipments in real-time. AI-driven systems predict potential disruptions, such as port congestion or weather delays, and suggest alternative shipping routes to minimize impact on delivery times.

7. AI-Powered Chatbots and Virtual Assistants for Customer Service - AI-driven chatbots and virtual assistants provide 24/7 customer support, handling queries about order status, delivery tracking, and inventory availability. These bots can also automate communication with customers and suppliers, reducing the workload on human customer service teams. Example: FedEx and DHL use AI chatbots to provide customers with real-time updates on their shipments, answer queries, and resolve issues without human intervention, streamlining the customer support process.

8. AI in Predictive Maintenance for Fleet Management - AI-powered predictive maintenance systems analyze data from vehicles and machinery to predict when maintenance is needed, preventing unexpected breakdowns and reducing repair costs. Sensors installed in vehicles send real-time data to AI systems, which can detect potential issues before they become critical. Example: DHL uses AI-driven predictive maintenance to monitor the condition of its fleet. AI analyzes data from sensors in delivery trucks, predicting when components may fail and scheduling maintenance proactively to prevent breakdowns during deliveries.

9. AI for Risk Management and Compliance - AI helps logistics companies manage risks related to regulatory compliance, safety, and environmental impact. AI can analyze data from transportation systems to ensure compliance with legal requirements and reduce the risk of accidents or violations. Example: Shell uses AI to monitor and analyze the safety of its transportation operations. AI systems assess driver performance and vehicle conditions, ensuring that the company meets safety and regulatory standards.

Challenges of AI Implementation in Logistics and Transportation:

- High Initial Costs (Implementing AI systems can be expensive due to the costs associated with purchasing new technologies, upgrading infrastructure, and training staff. Small and medium-sized logistics companies may face financial barriers to adopting AI solutions);

- Data Privacy and Security Concerns (AI systems rely on vast amounts of data, which can raise concerns about data privacy and security. Logistics companies must ensure that they comply with data protection regulations and implement robust cybersecurity measures to protect sensitive information);

- Integration with Legacy Systems (Many logistics companies use legacy systems that may not be compatible with modern AI technologies. Integrating AI solutions with existing infrastructure can be complex and time-consuming, requiring significant investment in system upgrades);

- Workforce Displacement (As AI automates more tasks in logistics and transportation, there is a concern that it could lead to job displacement for workers who perform manual tasks, such as drivers or warehouse workers. Companies must manage the transition carefully, investing in retraining and reskilling) [2].

Artificial Intelligence is revolutionizing logistics and transportation by automating processes, optimizing operations, and enhancing decision-making. AI-driven technologies, such as predictive analytics, autonomous vehicles, and robotics, enable logistics companies to operate more efficiently, reduce costs, and improve customer service. While challenges such as high implementation costs and data security concerns remain, the long-term benefits of AI in logistics are clear. As AI continues to evolve, its role in automating logistics and transportation processes will only grow, leading to more efficient, responsive, and sustainable supply chains.

## References

1. AI in Logistics: How Does It Truly Transform The Field? Eliftech: web site. URL: <https://www.eliftech.com/insights/ai-in-logistics-explained/> (дата звернення: 29.09.2024)
2. Ways to Use Artificial Intelligence in Logistics. Codept: web site. URL: <https://en.codept.de/blog/5-ways-to-use-artificial-intelligence-in-logistics/> (дата звернення: 29.09.2024).

УДК 658.78

Глебова А.О., к.е.н., доцент; Швацький В.А., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах зростання конкуренції на глобальному та міжнародному ринках у зв'язку із інтенсивним зростанням інформаційно-комунікаційних технологій роль і значення логістики постійно зростає. Тривалість та можливість доставки, своєчасність отримання інформації про ресурси, потребу клієнтів та замовлення тощо постійно змушує менеджмент підприємств постійно працювати над удосконаленням транспортної політики підприємства. Адже, саме транспортна політика впливає на такі показники ефективності роботи підприємства як клієнтоорієнтованість, рентабельність виробництва, рентабельність продажів, конкурентоспроможність підприємства, обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Таким чином, транспортна політика підприємства – це комплекс заходів і інструментів управління транспортними процесами на основі принципів ефективності, раціональності, оптимальності, своєчасності, системності та безпечності. Вона включає не тільки організацію всіх транспортних процесів від входу на підприємстві сировини, матеріалів і продукції і до процесу виготовлення продукції та переміщення її склад, але і доставка цієї продукції або до роздрібною мережі (власна торгівельна мережа) або до інших торгівельних мереж або посередників.

При цьому від стану технічного стану транспортних засобів буде залежати не тільки своєчасність доставки, але і якість продукції. Нині, коли транспортна інфраструктура України зруйнована у Сході країни, повністю припинені авіаційні перевезення та авіасполучення, частково зруйнована інфраструктура аеропортів, залізниці, сповільнені експортні можливості держави тощо, це все вплинуло не тільки на транспортний потенціал держави, але і на транспортну політику підприємств, яка повинні мінімізувати негативні наслідки ризиків, які посилюються і запропонувати нові рішення, які дозволять адаптуватися до реалій сьогодення.

Одним із важливих інструментів транспортної політики сучасного підприємства, що дозволить вирішити поставлені завдання є геоінформаційні технології, які дозволяють відображати великі обсяги геопросторових даних у вигляді карт, схем та графіків, що значно полегшує сприйняття та аналіз інформації. Проводити різноманітні просторові аналізи, такі як визначення найкоротших маршрутів, оцінювати доступність, оцінювати вплив різних факторів на об'єкти інфраструктури тощо. Відстежувати рух транспортних засобів, обладнання та персоналу в режимі реального часу, виявляти потенційні ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Отже, ГІС технології є потужним інструментом транспортної політики, що дозволяють не тільки здійснювати внутрішню оптимізацію, але і забезпечувати економічну безпеку підприємства та забезпечувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.



### Список використаних джерел

1. Федяй Н.О. Особливості інтеграції української транспортної інфраструктури в трансєвропейську транспортну мережу. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/95.pdf)
2. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
3. Борисюк Н.І. Геоінформаційні системи у сфері логістики та маршрутизації транспортних засобів. *Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій* – Тернопіль 16-17 листопада 2017. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23153/2/CAZST\\_2017v3\\_Borisyuk\\_N\\_I-Geographical\\_information\\_22.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23153/2/CAZST_2017v3_Borisyuk_N_I-Geographical_information_22.pdf).

УДК 658.78

Глебова А.О., к.е.н., доцент; Цибульський О.В., магістрант  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ТЕХНОЛОГІЯ ВІРТУАЛЬНОГО СКЛАДУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ

В умовах зростання рівня конкуренції як на національному, так і глобальному ринках обумовило зростання складності завдань щодо забезпечення генерування грошових потоків на підприємстві, що дозволяє забезпечувати стійкий розвиток. Адже, постійно змінюються конкурентні переваги, сильні сторони підприємства, його потенційні можливості. В цих умовах менеджери повинні постійно займатися не тільки пошуком напрямів підвищення ефективності діяльності, підтримкою конкурентних переваг, але і пошуком резервів зростання. Одним із потужних інструментів внутрішніх резервів зростання на підприємстві є система управління запасами та організація складського господарства.

У світовій практиці це досягається за рахунок використання технології віртуального складу [1], що ми пропонуємо українським підприємствам. Сутність віртуального складу полягає у створенні цифрового двійника реального складу, що є частиною ланцюга постачання. Ця техніка оптимізує виконання замовлень і забезпечує задоволеність клієнтів, забезпечуючи 360-градусну інвентаризацію в режимі реального часу. За своєю суттю, віртуальне складування передбачає створення цифрової копії фізичних просторових сховищ, які точно представляють всю важливу інформацію про продукти, що містяться в них. Це дозволяє здійснювати моделювання реальних логістичних процесів і швидко розрахувати економію витрат. Моделювати збільшення або зменшення кількості операцій на складі, при цьому реальний процес не страждає, а менеджери можуть розрахувати ефективність і доцільність, забезпечувати видимість всіх процесів. Визначати шляхи скорочення часу на виконання замовлення, забезпечувати високу прозорість всіх операцій, зменшувати кількість людських помилок.

В свою чергу, сучасні технології віртуального складу також можуть бути інтегровані у загальну систему управління підприємством та платформи електронної комерції. Це сприяє покращенню обробки різних замовлень (фізичних і віртуальних), забезпечує отримання розширеної аналітики та фінансової звітності. Таким чином, дана технологія сприяє підвищенню рівня гнучкості та адаптивності бізнесу до вимог сьогодення.

### Список використаних джерел

1. Дзьобань О.П., Жданенко С.Б. Віртуальні комунікації: роль й місце у сучасному світі. *Правова інформатика*. 2015. № 2. С. 9-16.

Іванов Ю.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)  
Кулібаба В.В., аспірант  
*Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БУДІВНИЦТВІ**

Будівельний сектор займає значну частку в економіці і потребує інновацій для підвищення ефективності, зниження витрат і мінімізації впливу на навколишнє середовище. Цифровізація логістичних процесів є одним із важливих кроків для модернізації цієї галузі. Саме цифрові технології дають можливість динамічного розвитку нових принципів та методик при розробці логістичних процесів у будівництві та сприяють покращенню управління ресурсами, зниженню витрат і підвищенню стійкості.

До технологій, що змінюють логістику в будівництві можна віднести наприклад будівельні інформаційні моделі (BIM). Їх Використання дає можливість оптимізувати процеси проектування, планування та управління будівельними ресурсами. Логістика в будівництві може бути інтегрована з BIM, дозволяючи точніше прогнозувати потреби у матеріалах та координацію поставок. Також використовують Інтернет речей (IoT) - впровадження датчиків для моніторингу транспорту та матеріалів на різних етапах будівництва. IoT дозволяє відслідковувати місцезнаходження вантажів, стан матеріалів та контроль за умовами на будівельних майданчиках. Мобільні платформи для управління ланцюгами поставок: Мобільні додатки для обміну даними між постачальниками, підрядниками та іншими учасниками будівельного процесу забезпечують прозорість і оперативність у процесах. Основні переваги цифрових технологій полягають в оптимізації витрат на транспортування та зберігання матеріалів, зниженні кількості помилок при плануванні поставок і використанні ресурсів, покращенню комунікація між учасниками процесу.

Оптимізація логістики в будівництві через цифрові рішення дозволяє ефективно управляти ланцюгами поставок у будівництві. Цифровізація дозволяє краще управляти запасами матеріалів, що важливо для своєчасного виконання робіт, надає можливості використання аналітики даних для прогнозування необхідних обсягів матеріалів та оптимізації графіків поставок, аналіз даних допомагає прогнозувати можливі затримки у доставці матеріалів і своєчасно коригувати плани.

Цифрові трансформації суттєво вплинули на впровадження роботизації та автоматизації різних логістичних процесів, у тому числі і в будівельній галузі, що реалізовано через впровадження роботів і дронів для виконання логістичних завдань (наприклад, доставки матеріалів на майданчик, виконання перевірок), використання безпілотних автомобілів для перевезення матеріалів у межах будівельного майданчика.

Сталий розвиток в контексті цифрової трансформації логістики в будівництві має значні екологічні переваги: зменшення викидів CO<sub>2</sub> через оптимізацію маршрутів доставки та використання екологічно чистих транспортних засобів. Цифрові рішення сприяють відслідковуванню і повторному використанню будівельних матеріалів, що зменшує витрати на нові ресурси та мінімізує відходи. Енергоефективність та збереження ресурсів виражається у використанні цифрових двійників (Digital Twins) для моделювання енергоспоживання та ефективного управління ресурсами на всіх етапах будівництва. Логістичні процеси, що відповідають принципам сталого розвитку, можуть значно підвищити рейтинг будівель за стандартами, такими як LEED або BREEAM.

Не зважаючи на стрімкий розвиток процесів цифровізації, існують і перешкоди на шляху цифрової трансформації. Основними з них можна визначити технічні бар'єри - високі

витрати на впровадження нових технологій та навчання персоналу, складність інтеграції нових цифрових рішень з існуючими старими системами; організаційні та інфраструктурні виклики - брак єдиного стандарту для цифрових рішень у будівництві, ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних; культурні та людські фактори - супротив змінам з боку працівників, необхідність вивчення нових навичок і адаптації до нових технологій.

Досліджуючи будівельну галузь ми можемо відзначити, що до перспектив розвитку цифрової трансформації логістики в будівництві в першу чергу може бути зростання інтеграції з іншими секторами: перспективи розвитку інтеграції будівельних та логістичних технологій з іншими індустріями, наприклад, транспорту та енергетики а також інвестиції в R&D: підвищення інвестицій в дослідження і розробки нових рішень для автоматизації та покращення логістичних процесів у будівництві.

Підсумовуючи можна відзначити, що цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів у будівництві сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та сталому розвитку будівельних проєктів. Впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати управління матеріалами, покращити комунікацію між учасниками проєктів і зменшити екологічний слід будівельних робіт. Необхідно подолати технічні та організаційні бар'єри, а також стимулювати співпрацю між різними секторами для успішного впровадження цифрових рішень у будівельну логістику.

### **Список використаних джерел**

1. Бігус В.В. Цифрові технології в логістичних системах: монографія. Київ: Наукова думка, 2020. 352 с.
2. Василенко А.П. Технології цифрової трансформації в управлінні логістичними процесами. Харків: ХНУ, 2021. 242 с.
3. Іванова І.С. Інноваційні підходи в управлінні будівельними проєктами. Львів: Видавництво ЛНУ, 2022. 180 с.
4. Klaus P., Lang B. Digital Transformation in the Construction Industry: From Digitalization to Automation and Smart Construction. Berlin: Springer, 2020. 280 p.

УДК 338.47:004.9:502/504

Кудінов О.М., старший викладач; Олійник К.К., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЦІ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В умовах глобалізації та впровадження Стратегії сталого розвитку до 2030 року цифрова трансформація логістики стала основним напрямком розвитку, що забезпечує інтеграцію інноваційних технологій для підвищення екологічної, економічної та соціальної ефективності. Цифрові технології, що інтегруються у логістичні процеси, дозволяють оптимізувати управлінські рішення, знизити операційні витрати, посилити контроль, виявляти переваги та виклики, а також забезпечити сталий розвиток. Класифікація цифрових технологій у логістиці дозволяє ефективно структурувати підходи до автоматизації бізнес-процесів, що забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Завдяки можливостям, які пропонують Big Data, блокчейн, IoT та інші технології, компанії можуть підвищити ефективність своїх бізнес-процесів, знизити витрати і забезпечити гнучкість операцій [1]. Це особливо важливо в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, зокрема через кліматичні виклики, потреби у відповідальному споживанні та глобальні економічні коливання. Інноваційні рішення дають можливість

швидко адаптувати логістичну інфраструктуру до нових вимог і забезпечувати стабільність поставок.

Технологія Big Data дозволяє компаніям не тільки збирати значні обсяги даних, але й ефективно їх аналізувати для прогнозування попиту, управління запасами та планування маршрутів [2]. Використовуючи аналітику, підприємства мають змогу більш точно визначати потреби споживачів, оптимізувати логістичні ланцюги та скорочувати операційні витрати. Удосконалення логістичних процесів через Big Data не тільки збільшує економічну ефективність, але й сприяє екологічній стійкості, знижуючи обсяги використання ресурсів і рівень викидів парникових газів.

Інтернет речей (IoT) також відіграє значну роль у забезпеченні стабільності та безпеки логістичних процесів. Моніторинг умов перевезення товарів у реальному часі дозволяє уникнути псування продукції, особливо в умовах перевезення швидкопсувних товарів. Крім того, можливість контролювати параметри перевезень, такі як температура, вологість і положення вантажів, дозволяє компаніям мінімізувати відходи, підвищуючи екологічну відповідальність [3]. IoT-технології також сприяють оптимізації маршрутів і скороченню витрат на паливо, що зменшує негативний вплив на довкілля.

Важливим інструментом для забезпечення прозорості логістичних ланцюгів є блокчейн. Завдяки можливостям цієї технології компанії можуть забезпечити відстежуваність товарів на всіх етапах виробничо-постачальної системи, що знижує ризик підробок і неетичного виробництва [4]. Прозорість даних підвищує довіру споживачів до товарів і сприяє відповідальному споживанню. Крім того, блокчейн дозволяє учасникам ланцюга постачання фіксувати дані про викиди й енергоспоживання, що допомагає компаніям оцінювати свій вплив на довкілля та оптимізувати екологічні показники.

Впровадження цифрових технологій у логістиці значно сприяє досягненню кількох ключових цілей сталого розвитку (далі – ЦСР). Зокрема, ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура) підтримується через модернізацію логістичної інфраструктури, що підвищує її надійність, продуктивність і гнучкість до зовнішніх змін. Використання Big Data, блокчейну та IoT сприяє реалізації ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво), оскільки ці технології знижують втрати ресурсів, оптимізують запаси та підвищують прозорість ланцюгів постачання, забезпечуючи більш відповідальне управління виробничими процесами. Крім того, оптимізація маршрутів і зменшення енерговитрат безпосередньо сприяють ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату), знижуючи викиди парникових газів і сприяючи екологічній стійкості.

Таблиця 1.1. ілюструє вплив цифрових технологій на досягнення Цілей сталого розвитку у контексті логістики.

Таблиця 1.1 – Вплив цифрових технологій на досягнення Цілей сталого розвитку

Цифрова технологія	ЦСР 9	ЦСР 12	ЦСР 13
Big Data	Підвищує продуктивність і гнучкість логістичних процесів через прогнозування попиту та оптимізацію ресурсів	Знижує втрати ресурсів та оптимізує управління запасами через аналітику даних	Зменшує енерговитрати через ефективне планування маршрутів, скорочуючи викиди CO <sub>2</sub>
Інтернет речей (IoT)	Підвищує надійність інфраструктури шляхом моніторингу транспортних засобів і вантажів у реальному часі	Знижує відходи через контроль умов зберігання товарів, що дозволяє зменшити псування продукції	Зменшує енерговитрати через оптимізацію використання транспорту і ресурсів
Блокчейн	Забезпечує прозорість і безпеку даних, підвищуючи надійність ланцюгів постачання	Підвищує прозорість і відповідальність постачальників та виробників, знижуючи ризик неетичного споживання	Сприяє екоефективності через надійне відстеження викидів і екологічності виробничих процесів

Таким чином, цифрова трансформація логістики є невід'ємною складовою сталого розвитку. Інтеграція інноваційних технологій у логістичні процеси дозволяє компаніям не лише підвищувати ефективність і гнучкість бізнес-процесів, але й знижувати витрати, впливати на екологічну ситуацію та підтримувати соціальну відповідальність. Впровадження таких рішень не тільки відповідає глобальним цілям сталого розвитку, але й забезпечує конкурентні переваги на сучасному ринку.

### Список використаних джерел

1. Пантелєєва Н. М., Дідковський Р. М. Сучасні технології обробки даних і знань для реального сектору економіки: технологічний, економічний та соціальні аспекти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 4(2). С. 145-150.
2. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій big data вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6066>
3. Капелюшна Т. В., Згурська О. М. Динаміка розвитку інтернет речей та їх вплив на управління підприємствам. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 79-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_3_13)
4. Балазюк О.Ю, Пилявець В.М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13
5. Komelina O. Transformation processes in organization management in conditions of extreme exogenic challenges: theory and methodology. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 листоп. 2023 р.* Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2023. С. 15-17.

УДК 330

Лубенець В.В., магістрантка; Рядова М.М., студентка  
Науковий керівник – Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Логістика завжди розглядалася як комплексне управління всіма видами діяльності, необхідними для переміщення матеріальних потоків через глобальну мережу поставок, метою яких є мінімізація витрат та максимізація прибутку при досягненні якомога більш високого рівня клієнтського сервісу. Проте в середині дев'яностих утворилося поняття «зелена логістика», що визначається як виробництво та розповсюдження товарів безпечним способом з урахуванням екологічних та соціальних факторів. Зелена логістика функціонує у трьох основних сферах: суспільство, економіка та довкілля і відповідно для кожної сфери логістика виконує свої функції та завдання. Наприклад, проблеми продуктивності, зайнятості та конкурентоздатності в економіці; безпечність перевезення, здоров'я споживачів; зміни клімату, якості повітря, шумове забруднення, біологічне різноманіття [1], утилізація відходів в аспекті довкілля.

«Зелена» логістика на сьогодні вирішує шість основних завдань:  
мінімізація шкідливих викидів в атмосферу;  
безпечна утилізація;  
оптимальний розподіл відходів продукції;

дотримання екологічних норм і стандартів у процесі виробництва;  
раціональне використання природних ресурсів;  
заміна штучних джерел енергії на природні [2].

Розвиток зеленої логістики спрямований на вдосконалення всіх процесів у логістичній системі та покращення функціонування ланцюгів постачання для створення замкнених циклів. У рамках цієї концепції підприємства часто впроваджують такі заходи в різних функціональних сферах:

1. Замовлення – інтеграція планування з постачальниками, розвиток стратегічних партнерств, застосування еко-маркування та сертифікації, проведення онлайн-тендерів.

2. Виробництво – модернізація виробничих процесів, підвищення ефективності використання матеріалів та енергії, перехід на екологічні матеріали, роботизація та автоматизація.

3. Інформація – використання сучасного програмного забезпечення та цифрових документів для комунікації та розрахунків.

4. Транспортування – оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту, електрифікація транспорту, перехід на екологічні джерела енергії, ефективне групування вантажів, акцент на залізничні та морські перевезення.

5. Зберігання – оптимальне планування складів, застосування програмних рішень для управління запасами, підвищення енергоефективності складів, електрифікація навантажувачів.

6. Розподіл – співпраця з екологічно відповідальними дистриб'юторами, покращення упаковки з можливістю рециклінгу.

7. Повернення – створення зворотних каналів для ремонту, повторного використання або переробки продукції та відходів.

8. Управління персоналом – забезпечення безпечних умов праці, впровадження концепції Lean Production, розвиток та навчання трудових ресурсів.

Зелена логістика допомагає підприємствам зменшувати негативний вплив на довкілля та одночасно підвищувати ефективність своїх операцій.

Потенційні напрями вдосконалення зеленої логістики постійно розширюються завдяки використанню технологічних інновацій та змінам в організаційних підходах до управління ланцюгами постачання. Основними рушіями розвитку логістики на принципах сталого розвитку є споживачі, інвестори, працівники, політики, організації та інші зацікавлені сторони, які сприяють впровадженню відповідних рішень і формують сприятливе середовище для їхнього розвитку.

Зі зростанням глобальних комунікацій вплив споживачів на бізнес значно посилюється. Клієнти все більше цікавляться еко-продукцією, створюючи новий сегмент попиту. Підприємства, реагуючи на ці вимоги, прагнуть підтримувати позитивний імідж, одночасно маючи можливості для розробки нових екологічних продуктів і їх просування, що може стати додатковим джерелом прибутку. Вплив інвесторів і працівників на екологізацію бізнесу також посилюється через конкуренцію на ринку. Компанії, які впроваджують стратегії сталого розвитку, мають кращі шанси залучити інвестиції та наймати кваліфікований персонал. Працівники відіграють ключову роль як джерела інновацій, стаючи генераторами нових ідей та промоутерами екологічної стратегії компанії. Важливим рушієм розвитку зеленої логістики також виступають глобальні організації, які задають галузеві стандарти та підтримують принципи корпоративної відповідальності [3].

Отже, компанії змушені постійно розвивати екологічно відповідальні операції, оскільки відповідальність за забруднення навколишнього середовища стає ключовим фактором у конкурентній боротьбі. Фактори зеленої логістики, з якими міжнародні корпорації стикаються на корпоративному рівні, залежать від сектора їх діяльності, географічного розташування та екологічних вимог споживачів. Висновки щодо впливу на зелену логістику варіюються залежно від того, наскільки сильно клієнти тиснуть на компанії з вимогами щодо екологічної відповідальності, та можуть змінюватися відповідно до позиції компанії в

ланцюгу постачань. На сьогодні використання зеленої логістики перестало бути просто рекомендацією, адже це вимога міжнародних стандартів, а її впровадження впливає не лише на імідж компанії, але й на її здатність виживати та конкурувати на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Вольф К.В., Сметаніна А.Т. Зелена логістика в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/conference\\_meim\\_13.11.2020/ZbD196rnik\\_tez\\_13\\_11\\_2020\\_pravka\\_.pdf#page=119](https://kneu.edu.ua/userfiles/conference_meim_13.11.2020/ZbD196rnik_tez_13_11_2020_pravka_.pdf#page=119)
2. Гринів Н.Т., Андрухів В.А. (2023). Green logistics as a global trend development of business processes. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. № 39. Р. 51-57. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960>
3. Михайленко А. Визначення та роль зеленої логістики у забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 80-81.

УДК 335

Тараненко А.В., студентка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПОСТАЧАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Логістика постачання охоплює процеси планування, організації та контролю потоків сировини, матеріалів і комплектуючих від постачальників до виробничих підприємств або кінцевих споживачів. Її основною метою є забезпечення безперебійного функціонування виробництва та скорочення витрат на постачання.

Основною метою логістики постачання є задоволення виробничих потреб матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю. Основою економічної ефективності логістики постачання є пошук і закупівля необхідних матеріалів високої якості за найнижчими можливими витратами.

Логістика постачання – діяльність з управління та фізичного забезпечення матеріалами, необхідними для етапів виробництва аж до першого робочого місця, відповідно до прийнятих логістичних концепцій та цілей логістики. І відповідно до цілей логістики. Логістика постачання є першою підсистемою і являє собою процес переміщення сировини, комплектуючих і запасних частин з ринку закупівель на склад компанії.

Логістика постачання включає основні етапи: вибір постачальників та встановлення з ними співпраці. Один із ключових етапів у логістиці постачання, який значно впливає на ефективність всієї ланки поставок та операційної діяльності підприємства. Постачальник повинен забезпечувати стабільну якість товарів або послуг відповідно до вимог підприємства. Порівняння цінових пропозицій допомагає вибрати постачальника, що пропонує оптимальне співвідношення ціни та якості. Важливо враховувати надійність та своєчасність доставки матеріалів, адже затримки можуть вплинути на весь ланцюг постачання. Важливо враховувати відгуки інших клієнтів і наявність позитивної ділової історії.

Планування потреб у матеріалах та ресурсах. Важливий процес у логістиці постачання, який полягає у визначенні кількості та часу закупівлі необхідних ресурсів для забезпечення безперебійної роботи підприємства. Мінімізація витрат на закупівлю та зберігання матеріалів, запобігання надлишковим запасам або їх нестачі. Планування постачань у такий спосіб, щоб матеріали надходили точно в потрібний час (метод Just-in-

Time), з мінімізацією витрат на зберігання і транспорт. Забезпечення гнучкості у постачаннях для зменшення ризиків через зміну цін на матеріали, затримки в постачанні або проблеми з постачальниками. Ефективне планування допомагає підтримувати довгострокові та надійні відносини з постачальниками, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов або потреб підприємства.

Організація транспортування товарів від постачальників до складів або виробничих потужностей. Цей етап включає планування, контроль і управління рухом товарів. Ефективне транспортування впливає на своєчасність постачання та зниження витрат на логістику. Пошук перевізників або логістичних компаній для транспортування товарів, що мінімізує витрати на паливе, скорочує час доставки та забезпечує безперервність ланцюга постачання з урахуванням їхнього досвіду, вартості послуг, дотримання строків та якості обслуговування. Використання сучасних технологій, таких як GPS, для моніторингу та управління процесом перевезення в режимі реального часу, що дозволяє контролювати місцезнаходження вантажу, час доставки та реагувати на можливі затримки. Забезпечення належної упаковки товарів для захисту від пошкоджень під час транспортування. Також часто використовується страхування вантажів для мінімізації фінансових ризиків.

Після здійснення транспортування товару укладається угода про надання послуг між замовником транспортних послуг та виконавцем. Для міжнародних перевезень важливо правильно організувати митне оформлення товарів, що включає підготовку всіх необхідних документів та сплату митних зборів.

Контроль якості та кількості отриманих матеріалів. Важливим етапом у процесі логістики постачання, який забезпечує відповідність матеріалів вимогам підприємства. Метою цього процесу є гарантування того, що отримані товари відповідають замовленим специфікаціям, стандартам якості та кількісним показникам. Після отримання матеріалів необхідно звірити фактичну кількість товарів із замовленою кількістю, яка вказана в документах (накладних, рахунках-фактурах). Недостача або надлишок матеріалів мають бути зафіксовані, і необхідно негайно повідомити постачальника для вирішення ситуації.

Проведення візуального огляду отриманих матеріалів для виявлення явних дефектів (пошкодження, неправильна упаковка, невідповідність маркуванню). Вибірковий або повний огляд та тестування отриманих товарів для перевірки їх відповідності технічним стандартам, специфікаціям і вимогам до якості. У випадку специфічних матеріалів (сировини, хімічних продуктів, електронних компонентів) може бути проведений лабораторний аналіз або тестування на відповідність властивостям, якості та безпеці. Це дозволяє виявити приховані дефекти або невідповідність технічним параметрам.

У разі виявлення дефектів або недостачі матеріалів, необхідно оперативно зв'язатися з постачальником для вирішення проблеми (повернення товарів, заміна або компенсація). Підтримка комунікації з постачальником допомагає швидко вирішити будь-які питання та забезпечити якісну доставку в майбутньому.

Управління запасами та їх оптимізація. процес планування, контролю та моніторингу запасів, які знаходяться на складах підприємства, з метою забезпечення безперебійного виробництва та зниження витрат на зберігання. Ефективне управління запасами допомагає підприємству уникнути дефіциту або надлишкових запасів, забезпечуючи оптимальний рівень наявних ресурсів.

Логістика постачання є стратегічною функцією в будь-якій організації, оскільки забезпечує своєчасне та ефективне постачання матеріалів і товарів, необхідних для виробництва та виконання замовлень. Ефективне управління цим процесом дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.



### Список використаних джерел

1. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 239 с.
2. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. / О. М.Гірняк, П. П. Лазановський. К. : «Магнолія плюс», 2000. 336 с.
3. Горяїнов О. М. Логістика. Конспект лекцій. Х. : ХНАМІ, 2009. 105 с.

УДК 330

Черевань К.С., студентка  
Науковий керівник – Кудінова А.О., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Загальновідомо, що логістика вирішує питання не тільки раціоналізації матеріальних і пов'язаних з ними фінансових, інформаційних, сервісних потоків, але й ефективного управління ними у процесі товароруку. Розглядаючи логістику та її вплив на стратегію діяльності підприємства, можна зазначити, що вона виступає основним елементом погодження цілей структурних ланок різного функціонального призначення, забезпечує синергичні зв'язки та ефекти у цілісній структурі логістичної системи й виступає одним із факторів формування ключових логістичних компетенцій підприємства.

Звичайно, сьогодні логістика виходить за межі її традиційного розуміння як системи, яка направлена на управління сервісними, інформаційними, матеріальними, фінансовими потоками та набуває більш широкого значення орієнтованого на стратегічне планування підприємницької діяльності на засадах логістичного управління. Зважаючи на сутнісно-змістовні характеристики можна виділити наступні підходи до визначення логістики: функціональний, який включає в себе розгляд та аналіз логістики постачання, виробничої логістики, розподільчої логістики та транспортно-складської логістики; концептуальний, який передбачає системну інтеграцію та синхронізацію логістичних потоків з метою оптимізації витрат; стратегічний, який орієнтується на досягнення визначених стратегічних цілей підприємства та отримання додаткових конкурентних переваг на основі впровадження логістичного підходу.

Відповідно основною метою логістики можна визначити раціональне координування фізичного розподілу і ефективне управління матеріальними потоками задля економії витрат, підвищення якості рівня обслуговування споживачів, досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства та отримання додаткових конкурентних переваг [1]. Розглядаючи діяльність виробничого підприємства як логістичної системи, яка підлягає логістичному управлінню, можна представити її за трьома блоками [2]:

логістика постачання, яка передбачає комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих, відповідного інформаційного потоку (переміщення від постачальників до початкового виробничого складування);

логістика виробництва, яка включає в себе управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

логістика збуту, що охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника (рис. 1).

Представлена на рисунку схема логістичної системи підприємства вказує на значне місце виробничої логістики у системі діяльності підприємства. Виробнича логістика визначає не тільки інтенсивність руху внутрішніх матеріальних потоків, але й рух зовнішніх матеріальних потоків у закупівельній та розподільчій логістиці [3-4].

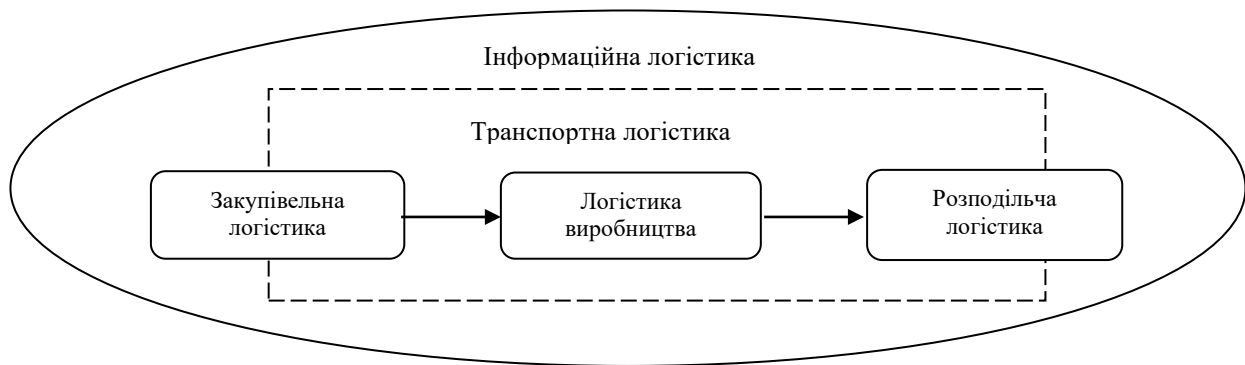


Рисунок 1 – Виробнича логістика у логістичній системі підприємства

Отже, виробнича логістика відіграє важливу роль у логістичній системі будь-якого підприємства, впливаючи як на інтенсивність руху внутрішніх матеріальних потоків, так і на зовнішні потоки в рамках закупівельної та розподільчої логістики. Її основним завданням є організація переміщення матеріальних ресурсів від складу постачання до виробничої лінії, транспортування сировини і напівфабрикатів у межах технологічного процесу, а також доставка готової продукції на склад. Узгодження цілей виробничої логістики з діяльністю різних підрозділів підприємства відбувається через програму управління матеріальними потоками, яка передбачає планування робіт у часі (створення календарного графіка) і розподіл ресурсів між підрозділами, що залучені до виконання логістичних функцій. Контроль за переміщенням товарів у внутрішньовиробничій логістичній системі здійснюється відповідно до організаційної структури підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С., Шкодін О.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5 (1). С. 161-169.
2. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 23 с.
3. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2013. № 10 (38). С. 87–97.
4. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>

УДК 656.078

Чугуй К.В., магістрантка  
 Науковий керівник – Васильченко М.І., к.е.н., доцент  
 Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
 (м. Полтава, Україна)

### ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції на ринках товарів і послуг та поглиблення глобалізаційних процесів сучасності логістичний менеджмент є одним із ключових факторів успіху на підприємствах великого і середнього бізнесу. Відтак,

значення логістичного менеджменту в діяльності сучасного підприємства складно переоцінити, адже він не лише підвищує загальну ефективність господарської діяльності, але й створює основу для фінансового зростання в перспективі.

У результаті узагальнення низки наукових підходів до визначення сутності логістичного менеджменту нами було виявлено, що, по-перше, об'єктом логістичного менеджменту є логістичний потік, що являє собою сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та інших потоків, які рухаються у межах певного логістичного ланцюга; по-друге, логістичний менеджмент підприємства не обмежується реалізацією окремих логістичних цілей, а навпаки, сприяє стійкому економічному розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; по-третє, інструментарій логістичного менеджменту завжди спрямований на оптимізацію різних видів потоків, основним результатом якої має бути відповідне зменшення логістичних витрат на підприємстві.

Сьогодні сутність логістичного менеджменту цілком можна прирівняти до комплексного управління усіма етапами логістичного процесу, починаючи із планування і прогнозування потреб цільової аудиторії, і завершуючи кінцевим споживанням продукції [1: 2]. Безумовно, вказані види діяльності вимагають відповідної інтеграції інформаційних технологій, аналізу даних і впровадження сучасних управлінських практик у діяльність підприємств різних сфер і напрямів діяльності.

Загалом, логістичний менеджмент орієнтований на оптимізацію ресурсів, досягнення високого рівня обслуговування споживачів при мінімальних витратах. При цьому оптимізація розглядається не лише як аналітичний процес, але й як процес досягнення поставленої мети, тобто перетворення поточного стану логістичної системи на бажаний.

Найбільш вагомими критеріями логістичної оптимізації, на наш погляд, можуть бути: досягнення оптимального рівня логістичного обслуговування споживачів, враховуючи конкурентну політику підприємства, при мінімізації використання доступних ресурсів; підтримання якомога вищого рівня логістичного обслуговування споживачів за умов обмеженого обсягу ресурсних витрат. Фактично це означає, що у першому випадку суттєвим обмеженням виступає встановлений рівень обслуговування, а в другому — сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства.

Таким чином, логістичний менеджмент виконує критично важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності сучасного підприємства, він не лише інтегрує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах діяльності останнього, але й дозволяє оптимізувати витрати, підвищити швидкість обслуговування споживачів.

#### **Список використаних джерел**

1. Ільченко Т.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>.
2. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 105–119.

**СЕКЦІЯ 4**  
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В ЦИФРОВОМУ**  
**ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ: УКРАЇНА-ЄС**  
(FORMATION OF THE PERSONALITY DEVELOPMENT STRATEGY IN THE DIGITAL EDUCATIONAL  
SPACE: UKRAINE-EU)

*(в рамках реалізації Проєкту ЄС Еразмус+ Жан Моне «Формування стратегії розвитку  
особистості в цифровому освітньому просторі: Україна-ЄС», Проєкт 101127592 –  
FPDSDESUEU)*



УДК 658.1

Чижевська Л.В., д.е.н., професор  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*  
*(м. Житомир, Україна)*

Кулик В.А., д.е.н., професор  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
*(м. Полтава, Україна)*

**ЦИФРОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У**  
**ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ<sup>2</sup>**

У сучасному світі, який невпинно трансформується під впливом глобалізації та діджиталізації постійно трансформуються інструменти за допомогою яких індивід досягає своїх особистих цілей протягом життя. Зокрема, протягом останніх століть сформувалися способи використання соціального, економічного, особистого, політичного та культурного капіталів (5К), у той час як у 21 столітті необхідним інструментом для досягнення цілей стало вміння використовувати цифровий капітал.

В узагальненому вигляді, вміння використовувати цифровий капітал набуває певний індивід, коли має доступ до мережі Інтернет, отримує знання та навички для її використання; а також отримує певні соціальні переваги від комбінації попередніх двох пунктів. Ці вміння у кожного індивіда на планеті відрізняються, оскільки кожен із нас народжується та розвивається у різних умовах. Найбільші нерівності у вмінні використовувати цифровий капітал виникають внаслідок цифрових розривів.

Перший рівень цифрового розриву виникає при нерівному доступі усіх мешканців планети до мережі Інтернет, другий рівень цифрового розриву пов'язаний із різним рівнем цифрових знань і навичок та можливостями щодо їх набуття; третій рівень цифрового розриву розглядається як нерівність у отриманні соціальних вигід від використання Інтернету.

Проте, використання цифрового капіталу не є альтернативою отримання вигід від використання соціального, економічного, особистого, політичного та культурного капіталів (5К). Цифровий капітал повинен і може використовуватися лише у взаємодії із кожною складовою наведених 5К. Для того, щоб зробити прибутковими ресурси, отримані від цифрової сфери, і перетворити їх на соціальні ресурси, людям потрібен позитивний взаємозв'язок між цифровим капіталом і соціальним, політичним, економічним, особистим і

---

<sup>2</sup> Materials prepared as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project implementation «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU» № 101127592 – FPDSDESUEU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH (Grant Agreement № 101127592 – FPDSDESUEU). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

культурним. Ця взаємодія допомагає людям перетворювати цифрові ресурси на соціальні та використовувати всі переваги, які пропонує Інтернет. Оскільки соціальна та цифрова нерівності тісно переплетені та мають тенденцію впливати одна на одну, цифрову нерівність необхідно аналізувати у зв'язку з соціальним, культурним, економічним, політичним та особистим контекстом, у якому вона породжується.

Розглянемо визначення поняття «цифровий капітал». Поняття «капітал» вже давно виходить за рамки економічного аспекту. З кінця 80-х років ХХ століття вченими капітал розглядається як «сукупність фактично придатних для використання ресурсів і повноважень, які відіграють життєво важливу роль у виробництві та відтворенні прибутків у житті індивідів»; «капітал відноситься до запасів інтерналізованих здібностей, а також екстерналізованих ресурсів, які є дефіцитними та соціально цінними. Як і більш традиційну форму капіталу, їх можна трансформувати та продуктивно реінвестувати»; «виходячи за межі економічного капіталу, капітал може бути соціальним та культурним» [1].

Ці дві ключові риси – накопичення та можливість переходу з однієї сфери на іншу – характеризують капітал. Цифровий капітал охоплює обидві зазначені характеристики, тому його можна вважати одним із видів капіталу.

Схожим поняттям до поняття «цифрового капіталу» є «інформаційний капітал». Чи є між ними відмінності, чи вони є взаємозамінними поняттями?

Інформаційний капітал – це концепція, яка стверджує, що інформація має внутрішню цінність, якою можна обмінюватися і використовувати всередині організацій та між ними. Інформаційний капітал означає, що обмін інформацією є засобом розподілу влади, підтримки персоналу та оптимізації робочих процесів. Термін «інформаційний капітал» позначає форму капіталу, яка переважає в інформаційній економіці. Якщо в індустріальній економіці найважливішою формою капіталу був промисловий капітал - машини, акції та будівлі, то в інформаційній економіці інформаційний капітал - патенти, торгові марки та інші форми інтелектуальної власності, а також менш чітко визначені об'єкти, такі як гудвіл, інтелектуальний або соціальний капітал, ноу-хау та корпоративна культура - стають найважливішими формами капіталу.

Цифровий капітал – це накопичення цифрових компетенцій (інформація, комунікація, безпека, створення контенту та вирішення проблем) і цифрових технологій. Як і у випадку з усіма іншими капіталами, його безперервна передача та накопичення мають тенденцію зберігати соціальну нерівність. Іншими словами, цифровий капітал – це набір інтерналізованих здібностей (цифрові компетенції), а також «зовнішні ресурси» (цифрова технологія), які можна історично накопичувати та передавати з однієї сфери на іншу. Рівень цифрового капіталу, яким володіє людина, перебуває під впливом якості Інтернету (другий рівень цифрового розриву), який, у свою чергу, може бути «конвертований» в інші форми капіталу (економічний, соціальний, культурний, особистий і політичний) у соціальній сфері, тим самим впливаючи на третій рівень цифрового розриву [2].

Цифровий капітал, таким чином, є капіталом-мостом між життєвими шансами онлайн і офлайн, який не тільки дозволяє ефективно використовувати попередні капітали в цифровій сфері, але й підтримує їх, відтворюючи прибутки в офлайн сфері. Реальні переваги, які користувачі отримують від використання Інтернету, ґрунтуються на їхніх попередніх капіталах плюс їх взаємодії з цифровим капіталом як під час, так і після онлайн-досвіду. Цифровий капітал перетворює офлайн-діяльність (сформовану 5К) у цифрову діяльність (час, проведений онлайн, знайдена інформація та знання, набуті ресурси та навички та типи дій, що здійснюються тощо), і, у свою чергу, така онлайн-діяльність перетворюється на зовнішні соціальні ресурси (краща робота, вища зарплата, більша соціальна мережа, кращі знання тощо). Цей новий капітал взаємодіє з кожним окремим капіталом, і плоди цієї взаємодії мають наслідки як для цифрової, так і для соціальної сфери.

Цифровий капітал глибоко переплітається з попередніми капіталами та покладається на них для перенесення в соціальну тканину онлайн-досвіду, перетворюючи його на соціальні ресурси. Таким чином, п'ять попередніх капіталів користувачів та їх взаємодія з цифровим

капіталом є життєво важливими як у процесі цифрового включення/виключення, так і у визначенні нерівності щодо використання ІКТ та передачі в соціальну сферу переваг, отриманих онлайн. Виключення або обмежений доступ до цифрової сфери, в якій циркулює економічна та соціально важлива інформація та здійснюються деякі з найважливіших людських соціальних видів діяльності, є одним із головних джерел соціальної нерівності.

#### Список використаних джерел

1. Ragnedda M. (2018). Conceptualizing digital capital. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2366-2375. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.10.006>
2. Van de Werfhorst H.G., Kessenich E., Geven S. (2022). The digital divide in online education: Inequality in digital readiness of students and schools. *Computers and Education Open*, 3, 100100. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100100>

УДК 330

Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н.,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин та туризму;  
Кандзюба І.В., асистент кафедри менеджменту і логістики, аспірантка  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК

Дистанційне навчання – це сучасна освітня форма, яка активно розвивається в умовах цифровізації та зростаючої важливості інформаційних технологій. Особливого значення ця форма здобуття знань набула під час глобальної пандемії COVID-19, коли більшість навчальних закладів по всьому світу були змушені швидко перейти на онлайн-формат. Проте цей формат навчання не лише відкрив нові можливості, а й поставив перед студентами нові виклики. Студенти повинні самостійно організувати навчальний процес, встановлювати пріоритети та підтримувати мотивацію без традиційного контролю з боку викладача та тиску з боку класного колективу.

Дистанційне навчання ставить в центр уваги розвиток таких ключових рис, як самодисципліна, самостійність та мотивація.

Онлайн-освіта, поєднує в собі використання цифрових технологій для забезпечення навчального процесу. Воно включає синхронні (онлайн-заняття в режимі реального часу) та асинхронні форми (самостійна робота з навчальними матеріалами). Така форма навчання дозволяє студентам отримувати знання незалежно від місця перебування, що є надзвичайно зручним. Проте основна відповідальність за ефективність навчального процесу в дистанційному форматі лягає на студента. Це передбачає більшу гнучкість у виборі часу та місця навчання, але водночас вимагає високого рівня самоорганізації та дисципліни.

Системи дистанційного навчання, такі як Moodle, Google Classroom, Zoom та інші платформи, дають можливість учням навчатися, отримувати зворотний зв'язок від викладачів та виконувати завдання з будь-якої точки світу. Водночас, відсутність фізичної присутності в навчальній аудиторії може ускладнювати підтримку дисципліни та залученість до навчального процесу, особливо у молодших студентів.

Самодисципліна – це одна з найважливіших навичок, яка розвивається в процесі дистанційного навчання. У традиційній системі освіти викладачі контролюють присутність студентів на заняттях, нагадують про дедлайни та постійно підтримують їх активність. У дистанційному навчанні такі механізми контролю значно слабші, і значну частину відповідальності за організацію навчального процесу учні беруть на себе.

Дослідження Вільямса показало, що студенти, які беруть участь у дистанційних програмах, поступово демонструють вищий рівень самодисципліни в порівнянні з тими, хто

навчається у традиційному форматі. Це пов'язано з необхідністю самостійно розподіляти час на виконання завдань та планування свого навчального графіка. Студенти, які успішно адаптувалися до дистанційного навчання, навчилися ефективніше керувати часом, що позитивно вплинуло на їх загальну продуктивність [1].

Розвиток самодисципліни стає особливо важливим у контексті довгострокового навчання, коли студенти можуть відчувати втому від самостійного навчання. Проте регулярна робота над собою та здатність дотримуватися чіткого графіка сприяють загальному підвищенню академічної успішності.

Самостійність – це ще один важливий елемент, який розвивається під час дистанційного навчання. У звичайних умовах студенти можуть постійно взаємодіяти з викладачами та одногрупниками, отримуючи миттєвий зворотний зв'язок та допомогу. У дистанційній освіті ці механізми обмежені, що змушує студентів самостійно шукати рішення проблем та звертатися до додаткових джерел інформації.

Дослідження Хансена свідчить про те, що дистанційне навчання позитивно впливає на розвиток самостійного критичного мислення та аналітичних навичок. Студенти навчаються вирішувати завдання без постійної підтримки з боку викладача, що сприяє підвищенню їхньої впевненості у власних силах та підготовці до майбутнього професійного життя [2].

Крім того, дистанційна форма навчання дозволяє студентам краще усвідомлювати свої власні потреби в освіті та ставити індивідуальні цілі. Самостійна організація навчального процесу стимулює до кращого розуміння того, як навчання впливає на їхню майбутню кар'єру, та сприяє розвитку ініціативності.

Підтримання високого рівня мотивації є одним із найбільших викликів дистанційного навчання. У традиційному форматі взаємодія з викладачами та одногрупниками, спільні заняття та атмосфера групи створюють природні стимули до навчання. Однак в умовах дистанційного навчання студентам доводиться знаходити внутрішню мотивацію для досягнення поставлених цілей.

Згідно з дослідженням Шнайдера, студенти з високим рівнем внутрішньої мотивації мають більше шансів успішно адаптуватися до дистанційної форми навчання. Вони бачать навчання як інвестицію у своє майбутнє, що допомагає їм зберігати зацікавленість навіть за умов відсутності безпосереднього контакту з викладачами [3].

Однак для підтримання мотивації багатьом студентам необхідна зовнішня підтримка, зокрема від викладачів та родини. Регулярний зворотний зв'язок та організація віртуальних обговорень допомагають студентам почувати себе частиною освітнього процесу, що є важливим для збереження мотивації на тривалий термін.

Дистанційне навчання значно впливає на розвиток особистісних якостей студентів, зокрема самодисципліни, самостійності та мотивації. Хоча цей формат освіти ставить нові виклики перед студентами, він також сприяє розвитку важливих навичок, які є корисними як в академічному, так і в професійному житті. Самодисципліна та здатність до самостійної роботи стають ключовими для досягнення успіху в умовах дистанційного навчання, тоді як мотивація, як внутрішня, так і зовнішня, є основним чинником підтримання ефективності цього процесу.

#### Список використаних джерел

1. Вільямс Дж. (2020). Вплив онлайн-навчання на самодисципліну студентів. *Журнал освітньої психології*, 112(5), 120-135. <https://doi.org/10.1234/williams2020study>
2. Хансен М. (2019). Дистанційне навчання та розвиток самостійності учнів. *Технології в освіті та суспільстві*, 22(3), 45-60. <https://doi.org/10.5678/hansen2019remotelearning>
3. Шнайдер П. (2021). Мотивація в онлайн-освіті: погляд студентів. *Огляд дистанційної освіти*, 35(2), 88-102. <https://doi.org/10.8765/schneider2021motivation>

Бондар-Підгурська О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту  
*Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)*  
Юдічева О.П., к.т.н., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві  
*Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, Україна)*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ**

Процес європейської інтеграції сприяє створенню єдиного цифрового ринку, що висуває нові вимоги до кваліфікації фахівців у різних галузях, зокрема, в логістиці. Так, цифрові компетентності стають необхідною умовою ефективної роботи менеджерів у міжнародних логістичних ланцюгах, що дозволяє забезпечувати необхідну комунікацію та взаємодію учасників процесу в умовах високого рівня світової конкуренції та активного застосування інноваційних технологій. Зокрема, штучний інтелект і машинне навчання дозволяють оптимізувати маршрути, прогнозувати попит, автоматизувати складські процеси та забезпечувати якісне обслуговування, навіть, будучи обмеженими у часі. Цей процес здійснюється завдяки навичкам роботи персоналу з алгоритмами машинного навчання та вмінням інтерпретувати результати аналізу даних.

Технологія блокчейну надає нові можливості для забезпечення прозорості та довіри в логістичних ланцюгах за рахунок можливості відстеження руху товарів у реальному часі, автентичності даних і зменшення кількості шахрайств. Це дозволяє підтримувати необхідний рівень інтеграції та взаємодії у логістичних ланцюгах щодо реалізації заходів оптимізації матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків, а також сприяє прозорості роботи всіх його учасників. У ланцюжку постачання кожна транзакція захищена через блокчейн. Наприклад, можна покроково перевірити правдивість походження товару із певної території через блокчейн аж до першого запису. Після того, як транзакція введена як блок у ланцюжок, вона більше не може бути змінена. Цифрові контракти, інтегровані в блокчейн – так звані розумні контракти – містять усі його деталі, а коли необхідні умови виконуються, фінансові операції ініціюються автоматично. Блокчейн також може підтримувати автоматизацію процесів в інших сферах, таких як складські технології та планування навантаження, підтримуючи певний захист даних. Більша автоматизація означає більшу ефективність. Крім того, платіжні транзакції також можна успішно обробляти через блокчейн. Тому цілком очевидно, що потенціал технології блокчейн може бути повністю використаний в управлінні логістичними ланцюгами поставок, адже блокчейн надає необмежений доступ до всіх транзакцій. Інформація про статус або місцезнаходження товару доступна в режимі реального часу, а всі відповідні документи та дані про доставку в будь-який час доступні всім учасникам процесу.

Інтернет речей (IoT) дозволяє збирати великі обсяги даних про стан запасів, транспортні засоби та іншу інфраструктуру. Це сприяє оптимізації процесу управління запасами, знизити витрати на зберігання та транспортування. Тому менеджери-логісти повинні вміти аналізувати дані, отримані з IoT-пристроїв, і на їх основі приймати обґрунтовані управлінські рішення [1-2]. Отже, впровадження вищезазначених інноваційних технологій вимагає не лише технічних знань, але й потребує розвитку цифрових компетентностей, які дозволять використати всі їх потенційні можливості.

### **Список використаних джерел**

1. Blockchain in Logistics: Security and Transparency for the Supply Chain. *Офіційний сайт*: DHL International GmbH. 2024. URL: <https://dhl-freight-connections.com/en/solutions/blockchain-in-logistics-security-and-transparency-for-the-supply-chain/>.



2. Bondar-Pidhurska Oksana, Husak Yurii, Baklanov Stanislav, Dmytro Kurzantsev. Innovative technologies in industry logistics as the basis of achieving the goals of sustainable development in the war and post-war period of Ukraine's economy development. «Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML» (ISTSML 2023): Seafarer VI International Scientific Conference (June 14-16, 2023, Batumi, Georgia). Batumi: Batumi Navigation Teaching University, 2023. С. 45-50.

УДК 005.3

Орехова А.І., д.е.н., професор  
Сумський національний аграрний університет  
(м. Суми, Україна)

Піддубна Л.В., к.філос.н., доцент  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
(м. Харків, Україна)

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ**

У сучасному світі, що стрімко розвивається, цифрові навички стають все більш важливими. Необхідність володіння цифровими навичками висвітлена у законодавчих актах України та ЄС [1]. ЮНЕСКО характеризує цифрові навички як вміння використовувати цифрові пристрої, комунікаційні програми та мережі для доступу, організації та створення інформації. Ці навички дають змогу людям брати участь у різних видах цифрової діяльності в особистих, освітніх, професійних і соціальних цілях.

Враховуючи економічну та політичну ситуацію в Україні, відмітимо, що на державному рівні відбувається стимулювання громадян до відкриття та ведення власного бізнесу. Про актуальність набуття цифрових навичок при створенні власного бізнесу, свідчить підвищена увага майбутніх підприємців до навчання окремим цифровим компетентностям, як наприклад, створення та розміщення реклами у соціальних мережах [2].

Цифрові навички можуть застосовуватися підприємцями для підвищення впізнаваності бренду, забезпечення виняткового обслуговування клієнтів, генерування пулу потенційних клієнтів та збільшення прибутку. Розглянемо перелік цифрових навичок, які на нашу думку, є значимими для сучасних підприємців [3].

1. Аналіз та інтерпретація даних. В епоху великих даних здатність аналізувати та інтерпретувати дані є безцінною. Організації збирають величезні обсяги даних, і люди, які вміють їх збирати та інтерпретувати отримують безліч переваг на ринку. Навички аналізу даних дозволяють підприємцям приймати обґрунтовані рішення, виявляти закономірності та тенденції, а також сприяти зростанню бізнесу.

2. Цифровий маркетинг та SEO. Цифровий маркетинг став невід'ємним аспектом сучасного бізнесу. Підприємці, які можуть розробляти ефективні маркетингові стратегії, створювати цікавий контент та оптимізувати онлайн-кампанії для охоплення цільової аудиторії зможуть отримати значні переваги, порівняно із їхніми конкурентами. Розуміння пошукової оптимізації (SEO) є особливо важливим у сучасному цифровому середовищі. Використовуючи платформи соціальних мереж, методи контент-маркетингу та аналітику, засновану на даних, підприємець може створювати переконливі кампанії, які резонують з цільовою аудиторією, стимулюють конверсію і, в кінцевому рахунку, сприяють підвищенню прибутку компанії.

3. Поінформованість про кібербезпеку. В епоху, коли цифрові загрози постійно розвиваються, кібербезпека стала головною проблемою для організацій по всьому світу. Розуміючи важливість захисту даних, методів шифрування та мережевої безпеки, підприємці можуть організувати захист підприємства від кіберзагроз. Експерт з кібербезпеки може

розробляти надійні протоколи безпеки, проводити оцінку вразливостей та впроваджувати проактивні заходи для запобігання витоку даних. Їхній досвід має вирішальне значення для захисту конфіденційної інформації, збереження довіри клієнтів та забезпечення безперервності бізнесу.

4. Хмарні обчислення. Хмарні обчислення революціонізували способи зберігання даних та доступу до них. Знання хмарних платформ, таких як Amazon Web Services (AWS) та Microsoft Azure, є важливим для підприємців, які ведуть бізнес у цифровому середовищі. Навички хмарних обчислень дозволяють розгортати масштабовані та економічно ефективні рішення, забезпечуючи при цьому безпеку та доступність даних. Володіючи знаннями у сфері хмарних обчислень, підприємець може архітектурувати хмарну інфраструктуру та керувати нею, розробляти хмарні додатки, використовувати можливості штучного інтелекту та аналітики великих обсягів даних. Це дозволяє організаціям масштабувати операції, зменшувати витрати на інфраструктуру та стимулювати інновації.

5. Штучний інтелект і машинне навчання. Володіючи знаннями зі штучного інтелекту та машинного навчання, підприємець може розробляти інтелектуальних чат-ботів, створювати персоналізовані системи рекомендацій або аналізувати великі масиви даних для виявлення цінних інсайтів. Ці технології потенційно можуть зробити революцію у таких галузях, як охорона здоров'я, фінанси та транспорт.

6. Технологія блокчейн. Технологія блокчейн набирає обертів як безпечний, прозорий спосіб зберігання та передачі даних. Глибоке розуміння основних концепцій блокчейну, таких як децентралізовані реєстри та смарт-контракти, може привести до можливостей у сфері розробки блокчейну, криптовалют та фінтех. Використовуючи технологію блокчейн, підприємець може створювати безпечні та захищені від підробки цифрові ідентифікатори, оптимізувати процеси ланцюжка поставок або розробляти децентралізовані додатки, які дозволяють здійснювати однорангові транзакції. Блокчейн потенційно може здійснити революцію в таких галузях, як банківська справа, логістика та охорона здоров'я.

7. Управління цифровими проєктами. Оскільки бізнес все більше покладається на цифрові ініціативи, навички управління проєктами мають першорядне значення. Володіння такими інструментами, як Asana, Trello та Jira, дозволяє підприємцям ефективно управляти проєктами, співпрацювати з міжфункціональними командами та досягати результатів у швидкоплинному цифровому середовищі. Навички управління цифровими проєктами гарантують, що проєкти будуть завершені вчасно, у рамках бюджету та з бажаними результатами.

Розробляючи наведений перелік цифрових навичок, автори дослідження далекі від думки, що потенційний підприємець має оволодіти усіма ними на професійному рівні. Проте, наразі, у підприємця є багато можливостей ознайомитися із ними на загальному світоглядному рівні для того, щоб розуміти які із них можуть бути застосовані у його підприємницькій діяльності. Автори цього дослідження переконані, що цифрові навички сучасного підприємця мають бути ширшими за вміння користуватися пакетом Microsoft Office та функціоналом Електронного кабінету платника податків.

### Список використаних джерел

1. Key Competences for Lifelong Learning: COM(2018)24 – Recommendation. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (дата звернення: 14.10.2024).

2. Кулик В.А. Роль та значення дигітальної компетентності працівників в умовах воєнного стану. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 16 травня 2024 р. Полтава: НУПІ, 2024. С. 86-89.

3. Кулик В.А. Дослідження цифрових знань: виклики та можливості з точки зору управління ІТ-компаній. Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний

період: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 11 червня 2024 р. м. Запоріжжя, 2024. С. 78-80.

UDC 338

Lavinia Staicu, Master's Degree student  
*CSEE - School Counseling and Emotional Education, Ștefan cel Mare University*  
(Suceava, Romania)

## **THE ROLE OF EDUCATIONAL DIGITAL SPACE IN PERSONALITY DEVELOPMENT. AN INTEGRATED APPROACH UKRAINE AND THE EU**

### The importance of digital education

Digital education has become essential in the 21st century, radically transforming the global educational landscape. This new interactive educational environment offers significant opportunities for the development of individual personality, skills and abilities. Especially in the relationship between Ukraine and the European Union (EU), digital education is not limited to the transmission of technical information, but deeply influences the development of personality and social and emotional skills.

### Challenges and opportunities in Ukraine and the EU

Both Ukraine and the EU face unique challenges and opportunities in adapting education to the digital age. In the EU, well-developed digital infrastructure enables effective integration of technologies in education, with successful models such as those in Estonia and Finland. In contrast, Ukraine accelerated the digitization of education due to the pandemic crisis and armed conflict, facilitating access to modern educational resources. However, challenges remain, including unequal access to technology and insufficient teacher training.

### Development of personal skills

In the digital educational space, developing social skills such as empathy and collaboration becomes essential for long-term success. Innovative methods such as interactive simulations and educational games support not only technical learning but also the formation of values and civic identity. Educational projects that promote democratic values and respect for diversity contribute to the formation of responsible and engaged citizens.

### Cooperation between Ukraine and the EU

The collaboration between Ukraine and the EU facilitates the exchange of good practices and the development of integrated educational strategies. Erasmus+ programs and other EU initiatives support educational mobility and cross-border partnerships, providing Ukrainian students with diversified learning opportunities and intercultural development.

### Challenges in integrating digital education

Even with the obvious benefits, the integration of digital education in personality formation faces major challenges. Uneven access to technology and lack of teacher training can limit the potential of digital education. It is crucial to ensure a balance between virtual and face-to-face interactions to support students' balanced social and emotional development.

### Future perspectives

Digital education represents a major opportunity for personality development in the 21st century. An integrated strategic approach is needed to overcome current challenges and create an inclusive and equitable educational framework. The collaboration between Ukraine and the EU can become a model for other regions, demonstrating how digital education can support not only professional training, but also deep personal development.

## **BASICS OF FORMING A STRATEGY FOR PERSONAL DEVELOPMENT IN THE DIGITAL EDUCATIONAL SPACE**

The topic "Formation of a strategy for personal development in the digital educational space" revolves around designing a comprehensive plan for personal growth, utilizing digital tools, platforms, and resources in the context of education. In our opinion, personal development refers to the conscious pursuit of personal growth by improving skills, knowledge, and awareness. In the digital educational space, this focuses on leveraging online tools and environments to achieve educational and professional goals. Key areas include: skill enhancement - developing hard and soft skills through digital courses; knowledge acquisition - utilizing e-learning resources for continuous learning; self-awareness - reflecting on strengths and weaknesses using digital feedback tools.

The necessary basis for forming a strategy for personal development in the educational space is digital space. The digital educational space refers to the ecosystem of online tools, platforms, and environments that enable learning and personal growth. This space may include: online learning platforms: MOOCs (e.g., Coursera, edX), LMS (Learning Management Systems like Moodle), and content-sharing platforms (e.g., YouTube, blogs); digital tools: tools for project management (Trello, Asana), note-taking (Evernote, Notion), and collaboration (Google Docs, Zoom); educational communities: online forums, peer learning groups, and professional networks (LinkedIn, Stack Overflow). These resources offer flexibility, accessibility, and a wide range of learning opportunities, allowing individuals to tailor their personal development strategies to their needs [1].

We are confident that key steps in forming a personal development strategy should be as follows [2]:

1. Self-Assessment and Goal Setting:
  - self-evaluation: understand your current skills, knowledge, strengths, and areas for improvement;
  - SMART Goals: set clear and actionable goals (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). These goals should align with personal interests and career aspirations;
  - digital skill gap analysis: identify the skills you need to thrive in the digital space (e.g., coding, data analysis, digital marketing) based on future career paths.
2. Identifying Digital Resources and Tools:
  - choose the appropriate learning platforms that offer courses or certifications in your area of interest;
  - use self-monitoring tools like digital journals or habit-tracking apps (e.g., Habitica, Streaks) to track progress and stay motivated;
  - explore AI-driven recommendations: tools like Coursera and LinkedIn Learning provide personalized course suggestions based on your interests and learning history.
3. Time Management and Structure:
  - digital calendars and task management apps (e.g., Google Calendar, Todoist) can be used to schedule learning and development tasks;
  - technique: time management strategies to enhance focus and productivity in the digital learning environment;
  - build a learning routine: set a consistent study schedule to build momentum and long-term learning habits.
4. Collaboration and Networking:
  - engage with online communities: participate in forums, webinars, and online group projects to collaborate with like-minded individuals;

- leverage professional networking platforms: LinkedIn can help build relationships with professionals and mentors in your field of interest.

#### 5. Feedback and Continuous Improvement:

- use data analytics: many digital learning platforms offer analytics and feedback tools to track progress (e.g., quiz results, course completion statistics);

- seek peer feedback: collaborate with others for insights and constructive criticism on your progress;

- reflect regularly: use tools like digital journals to reflect on progress and adjust goals as needed.

#### 6. Challenges in Personal Development in the Digital Space:

- information Overload: the vast amount of available information can be overwhelming, making it difficult to choose the right resources. A clear plan helps avoid distractions;

- motivation and discipline: without the structure of a physical classroom, it can be harder to stay motivated. Regular check-ins and setting short-term goals help maintain focus;

- validation of skills: in the digital world, it is important to pursue recognized certifications and skills that employers value.

#### 7. Opportunities for Personal Growth in the Digital Educational Space:

- lifelong Learning: the digital space allows for continuous learning through micro-courses, certifications, and self-paced learning options;

- customization and Flexibility: personalized learning paths and on-demand resources enable individuals to learn at their own pace and customize their journey based on interests;

- career transitioning: the abundance of digital tools and online learning platforms makes it easier to pivot careers by acquiring new skills;

- global networking: digital platforms break geographic barriers, allowing individuals to connect with global communities and experts.

Here are some examples of personality development strategies: Career-Oriented Personal Development - a person aiming for a career in digital marketing might create a development strategy that includes completing a series of online certifications (e.g., Google Analytics, Facebook Ads), joining marketing communities, and creating a portfolio of work; Academic Personal Development-a student might focus on improving academic skills (e.g., critical thinking, research) through online platforms, using digital collaboration tools to enhance group study, and attending virtual academic conferences to expand knowledge and network with peers; Holistic Personal Development-this involves a combination of professional, emotional, and social growth, using a balanced approach with meditation apps (e.g., Headspace), personal coaching through digital platforms, and online courses that blend soft skills with technical knowledge.

Success in personal development is measured by the achievement of goals and growth over time. Tools like digital portfolios, progress trackers, and feedback systems can provide quantifiable measures of development. Regularly reviewing and adjusting strategies is essential to ensure they remain aligned with evolving goals and opportunities.

To summarize, we should note that the formation of a strategy for personal development in the digital educational space requires a structured approach to goal setting, resource selection, time management, and self-evaluation. With the right tools and a proactive mindset, individuals can leverage the vast potential of digital education to continuously evolve and succeed in personal and professional domains.

### References

1.The Art of Personal Development in the Digital Age. Skills you need: web site. URL: <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/personal-development-digital.html> (дата звернення: 10. 10. 2024).

2. Personal Development: Digital Literacy: A Modern Approach to Personal Development: Faster capital: web site. URL: <https://fastercapital.com/content/Personal-Development--Digital-Literacy--A-Modern-Approach-to-Personal-Development.html> (дата звернення: 11. 10. 2024).

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В умовах тривалої війни виклики ведення бізнесу стають все більш жорсткими. Зокрема, збільшення податкового навантаження для бізнесу, відтік кадрів, руйнування ворогом критичної інфраструктури, зниження купівельної спроможності споживачів, важка ситуація на фронті, психоемоційний стан керівництва та персоналу в умовах постійного емоційного тиску війни та інші фактори є випробуванням на стійкість для підприємницької діяльності.

Для того, щоб зберегти та підвищувати показники ефективності ведення бізнесу, підприємцям важливо вибудувати стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ-стратегію) відповідно до вимог та викликів часу. Слід зазначити, що у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації відбулися зміни щодо підходів формування та відображення КСВ-стратегію компанії у стейкхолдерів. Одним із потужних стейкхолдерів будь-якого бізнесу є споживачі. У 2022 році саме громадяни, які є споживачами продукції великої кількості міжнародних компаній відмовилися від купівлі продукції у виробників, які співпрацювали із країною-агресором. Так, наприклад, за даними KSE Institute станом на 5 серпня 2024 року, 1 349 іноземних компаній вже частково призупинили або припинили свою діяльність в Росії [1], що було підтвердженням їх солідарності з Україною та підтримки загальнолюдських принципів права. Зокрема, McDonald's – одна з перших глобальних компаній, яка оголосила про припинення своєї діяльності в Росії у 2022 році. У травні 2022 року McDonald's продала всі свої ресторани. IKEA – шведський меблевий гігант припинив продажі та закрити свої магазини в березні 2022 року. Coca-Cola – припинила продаж своєї продукції, а пізніше її дочірні компанії також оголосили про припинення співпраці. Nike – компанія повністю припинила роботу свого інтернет-магазину і закрила фізичні магазини. Adidas – призупинила діяльність всіх своїх роздрібних точок в Росії та припинила партнерські угоди з футбольними командами. Apple – призупинила продаж своєї техніки та обмежила деякі сервіси, включаючи Apple Pay. Starbucks – повністю зупинила роботу своїх кав'ярень і вийшла з російського ринку в травні 2022 року. H&M – шведський ритейлер одягу припинив свою діяльність та закрити свої магазини. ExxonMobil – американська енергетична компанія оголосила про вихід з російських проектів. Shell – нафтовий гігант також вийшов з усіх спільних проектів у Росії, включаючи проекти з газу. Такі рішення продемонстрували високі вимоги до бізнесу щодо дотримання прав людини та етичних стандартів у світі. Таким чином, репутація стала одним із важливих елементів корпоративної соціальної відповідальності, адже вона засвідчила і відповідальність бізнесу перед своїми стейкхолдерами.

В умовах посилення процесі євроінтеграції, коли українські підприємства змагаються за увагу партнерів та інвесторів, КСВ набуває ще більшого європейського значення. Адже завдяки формуванню позитивного іміджу компанії відбувається зміцнення довіри, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Завдяки КСВ можливо забезпечити створення додаткових цінностей для інвесторів шляхом:

1. Зміцнення репутації та довіри. КСВ покращення формування позитивного іміджу підприємства як соціально-відповідальної компанії, що отримала його довіру серед інвесторів. Коли компанія вкладає кошти в соціальні та екологічні проекти, вона демонструє свою відповідальність перед суспільством, що сприяє залученню партнерів та інвесторів, які орієнтуються на довгострокову стійкість і прозорість.

2. Залучення етичних інвесторів. Багато інвесторів надають переваги компаніям, які підтримують принципи сталого розвитку та високим етичним стандартам. КСВ дозволяє підприємствам потрапити в коло уваги таких інвесторів, підвищуючи шанси на залучення додаткового фінансування.

3. Зменшення ризиків. Впровадження КСВ спільно з компаніями краще управляти ризиками, зокрема репутаційними, екологічними та соціальними. Це важливо для інвесторів, які хочуть вкладати кошти в компанії, які можуть мінімізувати якісь загрози, знижуючи витрати на ліквідацію негативних наслідків.

4. Підвищення ефективності та зниження витрат. Екологічні ініціативи, такі як енергоефективність і зменшення відходів, можуть знизити операційні витрати, що сприяє прибутковості бізнесу. Це створює вигідні умови для інвесторів, оскільки компанія стає більш ефективною та прибутковою, а також демонструє відповідний підхід до ресурсів.

5. Доступ до нових ринків та партнерств. КСВ дозволяє компаніям виходити на нові ринки, особливо в регіонах, де соціальна та екологічна відповідальність є пріоритетом. Наприклад, у країнах ЄС надається підприємствам, які підтримують високі стандарти КСВ. Це відкриває нові можливості для партнерства та інвестицій, підвищуючи привабливість компанії.

6. Зростання лояльності клієнтів та персоналу. Компанії, які активно впроваджують КСВ, підтримують більшу лояльність з боку клієнтів та співробітників. Для інвесторів це розроблено про стабільність бізнесу, оскільки вища лояльність сприяє сталим доходам і зниженню витрат на залучення нових клієнтів та утримання персоналу.

7. Відповідність стандартам сталого розвитку та ESG-індексам. Інвестори часто оцінюють підприємство за показниками ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Впровадження КСВ дозволяє підприємству підвищити свої показники ESG, що є значущим для інвесторів, які враховують.

Отже, КСВ не лише залишає привабливість підприємства для інвесторів, але й зміцнює його позиції на ринку, створюючи бізнес більш конкурентоспроможним і стійким до змін на глобальному рівні.

Завдяки КСВ український бізнес може не тільки підвищити свою репутацію та довіру серед європейських партнерів. Інтеграція КСВ у стратегії розвитку підприємств стане значущим кроком на шляху до зміцнення українського бізнесу як соціально-відповідальної та стабільної складової європейської економіки.

### Список використаних джерел

1. 67-й випуск регулярного дайджесту про вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. *Kyiv School of Economics*. URL: [https://kse.ua/ua/about-the-school/news/67-y-vipusk-regulyarnogo-daydzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf/#:~:text=1%20349%20іноземних%20компаній%20вже,припинили%20свою%20діяльність%20в%20Росії](https://kse.ua/ua/about-the-school/news/67-y-vipusk-regulyarnogo-daydzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf/#:~:text=1%20349%20іноземних%20компаній%20вже,припинили%20свою%20діяльність%20в%20Росії.). (дата звернення: 18.10.2024).

2. Стеценко В. А., Березова Ю.В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 243–250.

3. Харчук, В. Ю., Чернобай, Л. І., & Рябічіна, Ю. С. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*, (28), 103-110. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-16>

## ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ

Діджиталізація проявляється найрізноманітнішим чином, враховуючи, що явище це зародилося в бізнес-середовищі, найяскравішим прикладом є електронна комерція – утворення ділових відносин, безпосереднє надання послуг та діловодство через Інтернет, що згодом почало поширюватися в сфері державного управління. На державному рівні, протягом останніх років діджиталізація була спрямована на вдосконалення процесів публічного адміністрування, надання державних послуг та утворення електронної демократії. Проте актуальним сьогодні виступає поглиблення процесів діджиталізації освітнього простору, особливо навчального процесу. Адже багато здобувачів вищої освіти виїхали за кордон і продовжують здобувати освіту у закладах вищої освіти. На допомогу у реалізації їхнього права на здобуття якісної освіти приходять діджитал-інструменти, що дозволяють мати віддалений доступ до усіх матеріалів та здійснювати активний процес навчання [1].

Сьогодні цифрова трансформація відбувається як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні окремо взятих освітніх установ. Вивчення даного процесу є досить актуальним, так як ми бачимо, що все більше вітчизняних закладів освіти намагаються впроваджувати digital-технології та переходять на нові рівні надання освітніх послуг з урахуванням digital-процесів. Під діджиталізацією розуміється якісно новий тип інформаційних технологій, які не лише охоплюють, а й змінюють всі сфери сучасного життя.

Одне із головних питань діджиталізації освіти є те, що інновація цифрового освітнього простору – це не лише технологічна інновація, а й зміна змісту та складу контенту освіти, структури та організаційних принципів закладів освіти, що потребує перегляду концептуальних специфікацій, категоріального змісту та концепцій існуючих освітніх наук, їх адаптації до цифрового освітнього простору (або розробки нового контенту). Сучасні інформаційні технології можуть бути ефективно застосовані в освітніх системах для навчання, виховання, розвитку творчих здібностей здобувачів освіти, організації пізнавальної діяльності. Використання digital-інструментів в освітньому просторі готує нове покоління до майбутнього життя в інформаційному світі.

Зростання популярності digital-технологій у навчанні сприяло появі великої кількості освітніх онлайн-ресурсів, віртуальних освітніх платформ. В умовах діджиталізації у напрямку розвитку освіти виникають такі інструменти як: онлайн-навчання, електронні освітні ресурси, електронний документообіг, тренування з симулятором віртуальної реальності, відбувається формування необхідних компетенцій у цифровому світі [2].

Основним призначенням цифрової освіти є розвиток навичок та компетенцій, які є актуальними серед роботодавців України та ЄС:

комп'ютерна грамотність та вміння використовувати цифрові технології для розв'язання різноманітних задач;

критичне мислення та аналітичні навички;

здатність швидко розмістити необхідну інформацію та ефективно її використовувати;

співпрацювати в команді та ефективно спілкуватися з іншими;

здатність навчитися змінюватися та адаптуватися до швидкого розвитку умов ринку праці та технологій.

Іншою тенденцією в трансформації навчального процесу є підвищення уваги до розвитку креативності, інноваційності та підприємництва. Нові вимоги до формування ринку праці зумовлюють потребу у студентів не лише знань та навичок, але й компетенцій, які



дають можливість розвивати нові ідеї та проекти. Освітні інститути стають центрами інноваційної діяльності, де здобувачі мають можливість переглядати дослідження, розробляти нові технології та створювати бізнес-ідеї.

Слід виділити позитивні моменти діджиталізації навчального процесу:

привабливість подачі навчального матеріалу, так, наприклад, за допомогою різних сервісів можна перетворити нудний матеріал в яскраву інфографіку, яка і сприймається краще, і запам'ятовується легше;

зручність використання через віддалений доступ до електронних матеріалів;

використання технології дистанційної освіти, яка підвищує ефективність самоосвіти;

використання соціальних мереж для поширення навчального матеріалу та навпаки: забезпечення зворотного зв'язку зі студентами;

можливість варіанту надіслати виконані завдання самостійного опрацювання або на пошту викладача, або у соц.мережах, або на сайт дистанційної освіти;

автоматизація отриманих знань – все частіше для контролю вивченого матеріалу використовуються програмні продукти MyTest т.д. [3].

Отже, зазначені переваги актуалізують подальшу необхідність діджиталізації освіти, серед яких основні: інноваційність (нові можливості для всіх суб'єктів навчального процесу), модернізація освіти (перехід на новий якісний рівень), доступність (онлайн-школи та університети, доступні кожному, по всьому світу, у будь-який час, які забезпечать якісною освітою кожного), сприятливість інтеграційним процесам та світовому процесу глобалізації (у випадку України, сприяння європейській інтеграції). Таким чином можна зробити висновок, що діджиталізація освіти реально необхідна в Україні. Успішність реалізації цього питання напряму залежить від рівня державної підтримки, що тягне за собою необхідність створення державної програми (механізму) діджиталізації освіти.

### Список використаних джерел

1. Сухонос В.В. Діджиталізація освіти в Україні: зарубіжний досвід та вітчизняна перспектива впровадження. *Правові горизонти*. 2019. Вип. 19 (32). С. 79-86.
2. Лабенко О.В., Вакерич М.М., Усата О.Ю. (2023). Діджиталізація та диверсифікація сучасного освітнього простору. *Академічні візії*. № 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/100>
3. Сисоєва С. Педагогічні аспекти діджиталізації освіти. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія: педагогічні науки. 2021. Вип. 4 (69). С. 24-32.

УДК 005.3

Глебова А.О., к.е.н., доцент

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

Кулик М.А., учениця наукового ліцею

*Науковий ліцей № 3 Полтавської міської ради  
(м. Полтава, Україна)*

### ПІДПРИЄМНИЦЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ЇЇ ЗМІСТ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ<sup>3</sup>

Згідно зі змістом Рекомендацій щодо ключових компетентностей для навчання протягом усього життя, ухвалених у травні 2018 року Радою Європейського Союзу [1], компетентності – це сукупність знань, навичок і психологічних установок. Знання – це поняття, факти й цифри, ідеї та вже відомі теорії складають знання, які дозволяють людині

<sup>3</sup> Materials prepared as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project implementation «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU» № 101127592 – FPDSDESUEU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH (Grant Agreement № 101127592 – FPDSDESUEU). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

зрозуміти певну сферу чи предмет. Навички визначаються як здатність людини виконувати процеси та використовувати наявні у неї знання для досягнення результатів. Психологічні установки – це певна налаштованість та схильність людини до певної активності або реакції на ідеї, людей чи ситуації.

Європейським законодавством визначено вісім ключових компетентностей: грамотність; багатомовна компетентність; математична компетентність та компетентність у науці, технологіях та інженерії; цифрова компетентність; особистісна, соціальна компетентність та вміння вчитися; громадянська компетентність; підприємницька компетентність; культурна обізнаність та самовираження.

Під підприємницькою компетентністю розуміють здатність діяти, виходячи зі своїх можливостей та ідей, а також вміння трансформувати їх у цінності для інших. Ця компетентність спирається на креативність, критичне мислення і вміння вирішувати проблеми, ініціативність та наполегливість, а також вміння співпрацювати з іншими у процесі планування й управління проєктами, що мають культурну, соціальну чи фінансову цінність. Підприємницька компетентність вимагає знань про те, що існують різноманітні контексти й можливості для втілення ідей у життя в особистій, соціальній та професійній діяльності, а також розуміння того, як саме вони виникають. Необхідно знати й розуміти підходи до планування та управління проєктами, тобто враховувати як процеси, так і ресурси. При цьому необхідно розуміти економіку, а також соціально-економічні можливості та виклики, які стоять перед роботодавцем, організацією чи суспільством. Необхідно знати етичні принципи та виклики сталого розвитку й усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони.

Підприємницькі навички ґрунтуються на креативності і потребують, зокрема, уяви, стратегічного мислення, вміння вирішувати проблеми, критично аналізувати ситуації та конструктивно відображати творчі процеси й інновації. Важливо вміти працювати як самостійно, так і в команді, мобілізувати ресурси (людські й матеріально-технічні) та підтримувати активність. Це також передбачає вміння ухвалювати фінансові рішення з урахуванням витрат і цінностей. Не менш важливо вміти ефективно спілкуватися та домовлятися з іншими, а також справлятися з невизначеністю, неоднозначністю та ризиком як невід’ємними складовими ухвалення поінформованих рішень. Підприємливість характеризується ініціативністю, здатністю діяти, активністю, далекоглядністю, сміливістю й наполегливістю у досягненні цілей. Це також передбачає бажання мотивувати інших та цінувати їхні ідеї, співпереживати іншим і піклуватися про людей та світ, а також брати на себе відповідальність, дотримуючись етичних підходів на всіх етапах цього процесу. Таким чином, на рівні європейського законодавства «підприємницьку компетентність» визначають як здатність діяти за умови володіння необхідними знаннями, навичками та маючи відповідні установки.

Розглянемо поняття «підприємницька компетентність» у нормативно-правових актах України, а також наукових та методичних працях вітчизняних авторів. Необхідність формування підприємницької компетентності зазначена у Законах України «Про освіту» [2], «Про вищу освіту» [3] та «Про підприємництво» [4].

Законом України «Про освіту», визначено, що метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Досягнення цієї мети забезпечується шляхом формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності: 1) вільне володіння державною мовою; 2) здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами; 3) математична компетентність; 4) компетентності у галузі природничих

наук, техніки і технологій; 5) інноваційність; 6) екологічна компетентність; 7) інформаційно-комунікаційна компетентність; 8) навчання впродовж життя; 9) громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; 10) культурна компетентність; 11) підприємливість та фінансова грамотність; 12) інші компетентності, передбачені стандартом освіти.

Порівнюючи компетентності, які визначені вітчизняним та європейським законодавством, зазначимо, що вітчизняним законодавством передбачено їх ширший перелік. «Підприємницька компетентність» наведена у європейському законодавстві корелює з «підприємливістю та фінансовою грамотністю», наведеною у чинному вітчизняному законодавстві, проте ці поняття не є ідентичними.

У Законі України «Про вищу освіту» наведено зміст поняття «компетентність». Компетентність – це здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей. Порівнюючи визначення цього поняття із зазначеним у європейському законодавстві, доцільно акцентувати увагу на європейському підході, який полягає у структуруванні компетентності на знання, навички та установки, в той час як на вітчизняному рівні компетентність є здатністю особи виконувати певні дії із використанням певної бази.

Законом України «Про підприємництво» визначено зміст поняття «підприємництво». Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. Розглядаючи зміст поняття «підприємництво», наведене у чинному законодавстві, варто звернути увагу на безпосередню участь суб'єкта підприємництва як окремої юридичної особи чи фізичної особи – суб'єкта підприємництва. У той час як підприємницька компетентність передбачає більш широке застосування, можливе і у повсякденному житті, і при виконанні посадових обов'язків найманого працівника.

Досліджуючи зміст поняття «підприємницька компетентність» у працях вітчизняних вчених, визначається наступним чином, «підприємницька компетентність – це складова професійної компетентності, яка забезпечує спрямованість діяльності майбутнього фахівця на досягнення успіху в бізнесі та подальше самостійне здійснення професійної діяльності у сфері підприємництва» [5]. Автори посібника зазначають, що «сформованість підприємницької компетентності майбутніх фахівців визначається, з одного боку, їх готовністю самостійно визначатися в аспектах здійснення підприємницької діяльності, а з іншого, забезпечує, спрямованість майбутніх фахівців на досягнення комерційного успіху у самостійній професійній реалізації». Тобто, ключовими словами є «готовність» та «спрямованість», у той час як європейське законодавство націлює на «здатність діяти». Шеліган О.Н. зазначає, що «підприємницька компетентність – це інтегральна здатність людини, сукупність її особистісно-психологічних і ділових якостей та знань, що допомагають успішно реалізовувати власні інноваційні ідеї, передбачувати ризики та нести соціальну відповідальність за процес та результати своєї діяльності» [6]. У зазначеній науковій праці автор обґрунтовує ідею про комплексність поняття «підприємницька компетентність» та включає до її складових: мотиваційний компонент, когнітивний компонент, діяльнісний та особистісний компоненти. Запропонований автором підхід відрізняється від наведеного у європейському законодавстві, де підприємницька компетентність розглядається як сукупність знань, навичок та установок.

Результати оцінки підприємницької компетентності серед молоді Полтавщини відображено у науковому дослідженні [7], присвяченому реалізації підприємницького потенціалу в умовах інтеграції України у ЄС, свідчать, що основними перешкодами для здійснення підприємницької діяльності респонденти вбачають: незадовільні економічні

умови; недостатній рівень розвитку ринку товарів та послуг; відсутність зовнішніх джерел фінансування бізнесу на адекватних умовах; політична нестабільність; жорстку конкуренцію та недостатній рівень підприємницької компетентності. Враховуючи, що з моменту проведення дослідження минуло шість років, а політична та економічна ситуація в Україні зазнала суттєвих змін, є необхідним проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Таким чином, підприємницька компетентність є однією із ключових навичок, які повинна опанувати людина протягом навчання впродовж життя. Наразі, існують невідповідності між понятійним апаратом країн ЄС та тим, що визначений у вітчизняному законодавстві. Дослідження підприємницької компетенції серед різних верств населення є актуальною проблемою, яка потребує вирішення.

### Список використаних джерел

1. Key Competences for Lifelong Learning: COM(2018)24 – Recommendation. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) (дата звернення: 14.10.2024).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.10.2024).
3. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 14.10.2024).
4. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 14.10.2024).
5. Алексеева С.В., Базиль Л.О., Байдулін В.Б., Гриценко І.А., Єршова Л.М., Орлов В.Ф., Сохацька Г.В. Підприємницька компетентність майбутніх фахівців: методичний посібник / За наук. ред. М.Т. Теловатої. Житомир: «Полісся», 2021. 266 с.
6. Шеліган О.Н. Підприємницька компетентність у наукових рецепціях вчених. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 31. С. 86-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip\\_2019\\_31\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_16) (дата звернення: 14.10.2024).
7. Chaikina A., Chaikina N., Zerniuk O., Frolina K. (2018). Synergistic Catalysts of the Region's Entrepreneurial Potential Realization in Conditions of Ukraine's Integration into the European Union. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.8), 697-701. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.8.27443>. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/27443> (дата звернення: 14.10.2024).

УДК 331.101.3

Добровольська А.А., студентка  
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КООРДИНАТ

Професійний розвиток персоналу підприємства – це безперервний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, кваліфікації та відповідності вимогам сучасного ринку праці. В умовах стрімких змін у технологіях, глобалізації економіки та зростаючої конкуренції між підприємствами, питання розвитку компетенцій працівників стає стратегічно важливим для будь-якої організації. Управління професійним розвитком передбачає систематичну діяльність, спрямовану на вдосконалення людських ресурсів підприємства, що дозволяє

підвищити його конкурентоспроможність.

Основною метою управління професійним розвитком є досягнення гармонійного поєднання інтересів працівників і підприємства через розвиток професійних компетенцій, збільшення мотивації до праці та забезпечення кар'єрного зростання. Професійний розвиток працівників допомагає їм пристосовуватися до нових умов, ефективно виконувати свої обов'язки та адаптуватися до змін на підприємстві [1].

Існує декілька основних теоретичних підходів до управління професійним розвитком персоналу:

1. Компетентнісний підхід полягає в орієнтації на розвиток конкретних компетенцій, які є необхідними для ефективного виконання професійних обов'язків. Цей підхід акцентує увагу на практичних знаннях, уміннях і навичках, що забезпечують ефективність працівників на своїх посадах. У рамках компетентнісного підходу визначаються ключові компетенції для кожної позиції, а професійний розвиток орієнтується на їх удосконалення.

2. Адаптивний підхід базується на необхідності гнучкості та швидкої реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У сучасних умовах працівники мають вміти швидко засвоювати нові знання, освоювати нові технології та пристосовуватися до змін у структурі роботи. Управління професійним розвитком у цьому випадку спрямоване на розвиток навичок самонавчання та критичного мислення.

3. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування професійного розвитку персоналу відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства. У межах цього підходу управління розвитком персоналу є частиною загальної стратегії організації, яка включає кадрове планування, оцінку ефективності роботи, планування кар'єри та інші елементи людського капіталу.

4. Індивідуально-орієнтований підхід передбачає персоналізацію процесу професійного розвитку. Кожен працівник має власні цілі, мотивації та потреби, тому ефективно управління розвитком має враховувати індивідуальні особливості та потенціал кожного працівника. Це дозволяє краще мотивувати співробітників та забезпечувати більш ефективне виконання завдань [2].

Управління професійним розвитком персоналу включає застосування різних методів та інструментів, які допомагають формувати необхідні знання та навички, а також оцінювати результати навчання. До основних методів належать:

1. Навчання (курси, семінари, тренінги) – найпоширеніший інструмент розвитку професійних компетенцій. Він дозволяє не тільки здобувати нові знання, але й підвищувати кваліфікацію, що сприяє адаптації до нових вимог ринку праці.

2. Наставництво та коучинг – методи, спрямовані на індивідуальну підтримку працівників у процесі професійного розвитку. Наставництво передбачає передачу знань і досвіду більш досвідченим колегою, а коучинг орієнтований на розвиток потенціалу працівника через активну участь і підтримку з боку коуча.

3. Ротація посад – процес тимчасової зміни працівником своєї посади для здобуття нового досвіду та розширення професійних навичок. Це сприяє розвитку універсальних знань та покращенню розуміння різних аспектів діяльності підприємства.

4. Оцінка ефективності – важливий інструмент управління професійним розвитком, який дозволяє контролювати досягнення поставлених цілей, оцінювати прогрес працівників і визначати необхідні корективи в стратегії розвитку.

5. Самоосвіта – сучасний тренд, який набирає популярності завдяки доступності інформації та можливостям онлайн-навчання. Співробітники, які активно залучені до процесу самоосвіти, мають більше шансів на успішну кар'єру та підвищення своєї цінності для підприємства.[2]

Керівництво підприємства відіграє ключову роль в управлінні професійним розвитком. Ефективні лідери повинні створювати умови для безперервного навчання, сприяти розвитку культури навчання та заохочувати працівників до розвитку. Важливим аспектом є також формування мотивації працівників, що досягається через систему

винагород, планування кар'єрного зростання та визнання досягнень. Керівники мають забезпечувати баланс між інтересами підприємства та потребами працівників у професійному розвитку, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи [3].

Наразі, на наш погляд, актуальними напрямками професійного розвитку персоналу підприємств в Україні в системі європейських координат є:

– необхідність системного підходу: для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідно переходити від стихійного підходу до професійного розвитку персоналу до системного, стратегічного;

– індивідуальний підхід, коли кожен працівник унікальний, тому важливо розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника;

– комбінація різних методів розвитку персоналу, а саме: для ефективного розвитку персоналу необхідно використовувати різноманітні методи навчання, такі як тренінги, коучинг, менторство, ротація;

– підтримка держави, яка має створювати сприятливі умови для розвитку людського капіталу, надавати податкові пільги підприємствам, які інвестують у навчання своїх співробітників.

Загалом, професійний розвиток персоналу є одним з ключових чинників, що забезпечують сталий розвиток та інноваційну активність українських підприємств. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, компанії не тільки підвищують свою ефективність, але й роблять внесок у розвиток економіки країни в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 6. С. 194-198.

2. Бугайова М.В., Дудко С.В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127-139.

3. Гугул О.Я., Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. С. 13-16.

УДК 351:304.4

Дубинка О.В., Завідувачка Гендерного центру, провідний юрисконсульт  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## ІНСТРУМЕНТИ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ У СВІТІ: ПРИКЛАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Досвід країн світу свідчить, що ставлення до гендерної політики в різних державах постійно змінювалось протягом останнього часу, результатом чого є створення відповідних міністерств та комітетів. Членство в міжнародних організаціях сприяло усвідомленню важливості феномена дискримінації, що знаходить відображення в національних законодавствах. Це призвело до того, що в діяльності державних інституцій здійснено перехід від захисту виключно прав жінок до вирішення проблем паритету обох статей.

Для розгляду процесу формування та реалізації державної гендерної політики в Україні досить цікавим і корисним є, на наш погляд, досвід таких країн, як Нідерланди, а також Швеції та Литви, які є країнами «жіночої культури».

Нідерланди досягли значних успіхів з питань гендерної політики завдяки унікальній організації національного механізму забезпечення політики рівності статей, який базується на міжвідомчому підході [2, с. 56]. Головними факторами успіху стали політика державного фемінізму та існування чималої когорти фемократок (феміністок, які увійшли до владних

структур, а також державних службовців, які працюють в уряді над створенням політики жіночого рівноправ'я). З боку держави була надана суттєва фінансова підтримка цієї політики, створено систему взаємодії, яка передбачає співробітництво представниць жіночого руху та державних чиновників, а також тісної взаємодії між парламентом та демократками. А завдяки зусиллям створеної ради з питань емансипації було досягнуто розуміння політики рівності статей як обов'язкової складової програми будь-якого кабінету міністрів та створено механізм для розробки та реалізації гендерної політики. Також було засновано посаду державного секретаря з жіночої політики, який має право вносити на порядок денний засідань уряду актуальні питання реалізації гендерної політики, отримувати від членів кабінету міністрів відповідну підтримку з цього питання. У межах Міністерства культури, рекреації та добробуту було створено департамент з координації політики у сфері рівності статей, який з часом було передано до Міністерства із соціальних питань та зайнятості [2, с 43].

Національний механізм формування та впровадження гендерної політики у Литві базується на Законі «Про рівні можливості», яким передбачено основні напрями досягнення гендерної рівності. Для догляду за дотриманням цього Закону та принципу рівності прав і можливостей для чоловіків і жінок засновано управління омбудсмена з питань рівноправ'я чоловіків та жінок. Управління омбудсмена є незалежною спеціальною установою, яка має свою компетенцію і підзвітна тільки Сейму. Відповідно до Закону «Про рівні можливості» уповноважений з проблем рівноправ'я статей разом з іншими працівниками управління вивчає скарги щодо випадків дискримінації та сексуальних домагань, за власною ініціативою проводить відповідне розслідування за умови, що факти порушення рівних прав, установлені на основі матеріалів засобів масової інформації та інших джерел, у межах своєї компетенції подає рекомендації до державних урядових і адміністративних установ про перегляд законодавчих актів і встановлення пріоритетів у впровадженні рівних можливостей для жінок і чоловіків, розслідує випадки адміністративних правопорушень, застосовує адміністративні санкції (штрафи тощо), стежить за тим, щоб у засобах масової інформації не з'являлись оголошення дискримінаційного характеру, присутній як спостерігач на вступних іспитах до освітніх або наукових закладів чи на конкурсах з прийому на роботу.

Досягнення гендерної рівності у Швеції здійснюється відповідно до Закону «Про гендерну політику». Для впровадження його в життя створено спеціальні інституції, а реалізація гендерної політики була визнана обов'язковою для всіх структур, незалежно від їх спеціалізації. Контроль за впровадженням гендерної політики здійснюється апаратом омбудсмена з рівних прав і можливостей. Було здійснено запровадження складання офіційної статистики окремо по жінках і чоловіках [1, с.123 ].

Таким чином, упровадження і реалізація гендерної політики в розглянутих державах забезпечується системним і комплексним підходом, і цей досвід, за умови відповідної адаптації, можна успішно використовувати в Україні, а саме: впровадження ідеологічного та міжвідомчого підходів щодо підвищення статусу жінок у суспільстві; створення системи взаємодії громадських організацій, політичних партій, засобів масової інформації та державних інституцій; антидискримінаційні заходи, залучення до владних структур більшої кількості жінок та гендерно обізнаних громадян; співмірна цінність/рівність оплати праці, заходи проти сексуальних домагань та гетеросексизму, залучення чоловіків до досягнення рівної зайнятості через сприяння змінам у розподілі домашньої праці, виділення необхідних ресурсів тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Гендерні аспекти державної служби : монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька; за заг. ред. Б. Кравченка. К. Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 335 с.
2. Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з тендерної рівності К.: Стилос, 2010. 440 с.

## ПЕРСПЕКТИВИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТАРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Однією з найбільших проблем сучасної України після завершення війни стане працевлаштування ветеранів війни та їх професійна адаптація, від вирішення якої залежить майбутнє життя мільйонів захисниць і захисників України. Тому питання повернення до цивільного життя та реінтеграції ветеранів війни стане одним з ключових в процесі повоєнної відбудови країни.

Згідно зі статтею 4 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» ветеранами війни є «особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав» [1]. До ветеранів війни, законодавець відносить учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни та учасників війни [1]. Кількість колишніх військовослужбовців, що потребують працевлаштування збільшується з кожним роком. Так станом на 2020 рік, коли тривали бойові дії в східних регіонах України нараховувалось 1022903 ветеранів війни, із них - більш ніж 450 тисяч осіб - учасники бойових дій. Після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України ця цифра значно зросла. За даними, які оприлюднило Міністерство у справах ветеранів на 2023 рік, у кількість учасників війни складає понад 176 тис. осіб, учасників бойових дій (УБД) понад 493 тис. осіб, осіб з інвалідністю внаслідок війни понад 68 тис. осіб [2]. За даними Державного центру зайнятості станом на 1 вересня 2023 року зареєстровано понад 103,3 тис. осіб, 1 лютого 2024 р. – 101,4 тис. осіб, з яких 1,7 тис. осіб учасники бойових дій.

Аналізуючи ці дані можна зробити висновок, що питання реінтеграції дійсно є дуже важливими й потребують уваги не лише по закінченню війни, але й сьогодні. Адже повернення до мирної професії сприяє інтеграції ветеранів у цивільне суспільство, забезпечує їм та їхнім родинам фінансову стабільність і знижує ризик виникнення залежностей та інших поведінкових проблем. Закордонний досвід підтверджує, що успішна адаптація до мирного життя можлива за умови повної зайнятості, яка дає ветеранам відчуття власної значущості та цінності їхніх професійних навичок. Тому за кордоном підтримка працевлаштування ветеранів війни є налагоджено системою, з початком бойових дій Україна також внесла низку таких законопроектів.

Зокрема для працівників, які були призвані на військову службу (строкову, за призовом офіцерів, під час мобілізації тощо), передбачено збереження їхніх посад і робочих місць на час служби. Це гарантується для всіх видів підприємств, установ та організацій незалежно від їх підпорядкування та форми власності (ч. 3 ст. 119 КЗпП).

Також законом про зайнятість населення передбачено додаткові гарантії для певних категорій громадян, зокрема для молоді, що закінчила строкову або альтернативну службу, та учасників бойових дій. Це включає компенсацію роботодавцям за наймання таких працівників (п. 4 ч. 1 ст. 14, ст. 26 Закону про зайнятість населення).

Ветерани війни мають право на першочергове право на збереження робочого місця. У разі скорочення працівникам, що є учасниками бойових дій або мають інвалідність внаслідок війни, надається перевага при залишенні на роботі за рівних умов кваліфікації та продуктивності праці (п. 5 ч. 3 ст. 42 КЗпП) [3].

Загалом держава виокремлює 2 основних типи забезпечення працевлаштування ветеранів війни. Перший напрям – це повернення ветеранів і ветеранок на попереднє робоче місце. Така підтримка є ключовою, оскільки знайомий робочий простір та наявний досвід допомагають знизити стрес від адаптації до цивільного життя. Однак для успішної інтеграції необхідна активна участь роботодавців. Часто вони не знають, як краще організувати процес



повернення чи яка підтримка може бути потрібна ветеранам. Наприклад, АТ «Укрзалізниця» активно реалізує цей напрям: понад 10 тисяч працівників компанії зараз служать у ЗСУ, а більше тисячі вже повернулися на свої посади в статусі ветеранів чи ветеранок. Але попри це колишні військовослужбовці стикаються з низкою проблем, при спробах працевлаштування. Так в рамках дослідження, що проводилося Програмою реінтеграції ветеранів IREX (2021): понад 32% ветеранів відчували небажання роботодавців в їх працевлаштуванні через їхній статус [4].

Український ветеранський фонд разом із Міжнародним фондом «Відродження» досліджують питання трудових прав ветеранів в Україні. Як підкреслюють автори дослідження, після повернення до мирного життя ветерани можуть стикатися з низкою практичних труднощів, зокрема:

Дискримінація на ринку праці: деякі роботодавці можуть уникати працевлаштування ветеранів, вважаючи їх менш конкурентоспроможними.

Невисокий рівень обізнаності ветеранів щодо їхніх трудових прав та доступних можливостей у сфері праці.

Брак адаптованих програм професійної реабілітації та перекваліфікації, які враховують [5].

Другий напрям – це перенавчання та перекваліфікація, програми, що сприяють адаптації ветеранів до цивільного життя. Часто навички, здобуті на службі, не повністю відповідають вимогам цивільного ринку праці, тому для успішної інтеграції ветеранів необхідно забезпечити можливість додаткового навчання, професійної підготовки чи навіть перекваліфікації. Також є важливою підтримка у вигляді фінансування для тих, хто хоче розпочати власну справу. Наразі держава й міжнародні донори пропонують гранти на розвиток малого бізнесу, що допомагає ветеранам та ветеранкам започаткувати власні проєкти та стати підприємцями. Це не лише сприяє їхньому працевлаштуванню, але й допомагає формувати нові робочі місця та сприяти розвитку економіки [6].

Отже, на сьогодні питання працевлаштування ветеранів війни є актуальним та потребує більш детального вивчення. Оскільки після завершення війни за різними даними кількість ветеранів війни буде перевищувати 5 мільйонів осіб. Тому розробка та вдосконалення ефективного механізму працевлаштування ветеранів війни та їх реінтеграції до цивільного життя стане з одним з ключових факторів забезпечення сталого розвитку та державної стійкості повоєнної України.

### Список використаних джерел

1. Чеховська І., Мороз Ю. Фінансово-правові аспекти забезпечення працевлаштування ветеранів в Україні. *Редакційна колегія*, 235. URL: [https://www.dpu.edu.ua/images/2024/Photo\\_dlya\\_novyn\\_2024/Kafedra%20finansovogo%20ta%20podatkovogo%20prava/09%20veresen%20Kafedra%20finansovogo%20ta%20podatkovogo%20prava/Zbirnik%202024%20finansova%20politika.pdf#page=235](https://www.dpu.edu.ua/images/2024/Photo_dlya_novyn_2024/Kafedra%20finansovogo%20ta%20podatkovogo%20prava/09%20veresen%20Kafedra%20finansovogo%20ta%20podatkovogo%20prava/Zbirnik%202024%20finansova%20politika.pdf#page=235).

2. Міністерство у справах ветеранів. Міністерство у справах ветеранів. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2024).

3. Кохан В. Стан законодавства у сфері професійної адаптації і працевлаштування ветеранів війни. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742370/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%20%D0%A4%D0%95%D0%94%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%A8%D0%98%D0%9D%D0%90%20%D0%A2%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%A2%202024%20%D0%9F%D0%94%D0%A4.pdf#page=49>

4. Горішня К. (2021). Професійна реадптація демобілізованих військовослужбовців: сценарне прогнозування майбутнього. Інститут 47 соціальної і політичної психології НАПН України. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-60-2-24-30> (дата звернення: 26.10.2024).

5. Марина Хонда. Працевлаштування ветеранів та ветеранок. Офіційний портал КМДА. URL:

[https://kyivcity.gov.ua/news/pratsevlashtuvannya\\_veteraniv\\_ta\\_veteranok\\_\\_tse\\_zokrema\\_pro\\_gotivnist\\_derzhavnikh\\_pidpriyemstv\\_i\\_privatnogo\\_biznesu\\_do\\_povernennya\\_zakhisnikiv\\_ta\\_zakhisnit/s/](https://kyivcity.gov.ua/news/pratsevlashtuvannya_veteraniv_ta_veteranok__tse_zokrema_pro_gotivnist_derzhavnikh_pidpriyemstv_i_privatnogo_biznesu_do_povernennya_zakhisnikiv_ta_zakhisnit/s/) (дата звернення: 26.10.2024).

6. Чайкіна А.О. Застосування стрес-менеджменту на підприємствах під час війни. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 09 черв. 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 97-99.

UDC 330:335

Kudinova (Chaikina) Alina, PhD in Economics, Associate Professor  
*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

Kuchka Daiana, student  
*“1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia (Romania)*

## **PERSONALITY DEVELOPMENT IN THE DIGITAL EDUCATIONAL SPACE: EU EXPERIENCE<sup>4</sup>**

The rapidly evolving digital landscape has transformed educational paradigms across the globe, offering new opportunities and challenges for personality development. In the European Union (EU), digital education has become a focal point of educational policy, aiming to equip individuals with the necessary skills for navigating a knowledge-based, interconnected society. The EU's vision for digital education, particularly through the framework of Key Competences for Lifelong Learning, addresses the holistic development of individuals, combining academic knowledge with personal growth, critical thinking, and adaptability. This abstract explores the role of digital educational spaces in fostering personality development, emphasizing the EU's approach to lifelong learning and the integration of the eight key competencies crucial for navigating the challenges of the 21st century [1].

Digital education encompasses a variety of tools, platforms, and methodologies that enable learning to occur outside traditional brick-and-mortar institutions. The rise of e-learning platforms, online courses, and hybrid models has enabled access to education for a broad demographic, ranging from young children to adult learners. This paradigm shift has been particularly evident in the EU, where digital technologies have been increasingly integrated into educational curricula. The EU's digital transformation agenda – embodied by initiatives such as Digital Education Action Plan 2021-2027 seeks to enhance the skills and competences of citizens in an era marked by rapid technological advancements [2].

Within this context, developing a learner's personality is increasingly seen as an essential objective of educational systems. Personality development in the digital space is understood not only in terms of acquiring academic knowledge but also in fostering self-regulation, critical thinking, creativity, and emotional intelligence. The flexible, inclusive, and interactive nature of digital platforms allows learners to cultivate these qualities at their own pace and in various contexts, aligning with the EU's broader educational goals [3].

The concept of lifelong learning has been central to the EU's educational framework since the Lisbon Strategy of 2000. Recognizing that individuals must continuously adapt to changing socio-economic conditions and technological innovations, the EU formulated a set of Key Competences for Lifelong Learning. These competencies are designed to prepare individuals not just for employment, but also for active citizenship, personal development, and social inclusion. They serve

---

<sup>4</sup> Materials prepared as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project implementation «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU» № 101127592 – FPDSDESUEU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH (Grant Agreement № 101127592 – FPDSDESUEU). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

as a foundation for educational policies that transcend formal schooling, emphasizing the importance of personal growth and self-directed learning [4].

The EU defines eight key competences that are critical for personal and professional development:

**Literacy Competence:** Mastery of reading, writing, and communication skills, essential for navigating both personal and professional contexts.

**Multilingual Competence:** The ability to communicate effectively in more than one language, which is vital in a globalized society.

**Mathematical Competence and Basic Competences in Science and Technology:** The ability to use mathematical and scientific reasoning to address problems, with an emphasis on digital and technological literacy.

**Digital Competence:** Understanding and using digital technologies responsibly and effectively for learning, communication, and problem-solving.

**Personal, Social, and Learning to Learn Competence:** This includes personal development, self-awareness, and the ability to reflect and self-regulate learning processes.

**Citizenship Competence:** Understanding one's role in society and the ability to contribute to democratic processes and societal wellbeing.

**Entrepreneurial Competence:** The ability to act upon opportunities and ideas, turning them into practical and sustainable solutions.

**Cultural Awareness and Expression:** Knowledge and appreciation of different cultures and the ability to engage in creative expression.

These competences are interconnected and overlap in their contributions to personality development. Each competence supports the cultivation of critical personal attributes, such as autonomy, resilience, and creativity, that are necessary for thriving in a rapidly changing world. The digital space, with its vast resources and interactive formats, plays a significant role in supporting the development of these competences [5].

The integration of digital education into EU schools, universities, and vocational training systems provides significant opportunities for personality development, which can be categorized into cognitive, emotional, and social aspects. The personalization and flexibility of online learning platforms help cater to individual learning preferences, enhancing learners' intrinsic motivation and self-confidence. Interactive technologies, such as virtual reality (VR), augmented reality (AR), and gamification, further enrich the educational experience by creating immersive and engaging environments where learners can explore their own interests and abilities [6].

**Cognitive Development:** Digital tools facilitate cognitive growth by enabling learners to access vast amounts of information, engage in critical thinking, and solve complex problems. The EU's focus on digital competence is particularly relevant in this context, as it encourages learners to develop not just basic technological skills but also critical and creative thinking in digital contexts. Digital spaces also support collaborative learning, enabling individuals to work together and share ideas, thereby fostering problem-solving and innovation.

**Emotional Development:** Digital education offers the opportunity to nurture emotional intelligence by fostering self-reflection and emotional regulation. Many digital platforms incorporate elements such as peer feedback, self-assessment tools, and personalized learning pathways that encourage learners to reflect on their progress, identify their strengths, and address weaknesses. This process is crucial for developing emotional resilience, an essential trait for lifelong learning.

**Social Development:** The EU emphasizes the importance of social and citizenship competences, which are closely tied to the development of collaborative and intercultural skills. Digital platforms facilitate connections across borders, allowing learners to engage with diverse perspectives, cultures, and experiences. The EU's focus on multilingualism, cultural awareness, and democratic engagement is supported by digital tools that promote cross-cultural dialogue and collaborative projects, helping learners build a global mindset.

The EU has made significant strides in integrating its key competences into the digital educational space. The Digital Education Action Plan 2021-2027 provides a strategic framework for advancing digital education across member states, with a particular focus on improving digital infrastructure, developing digital pedagogies, and fostering digital skills. Several initiatives, such as eTwinning, School Education Gateway, and European Digital Education Hub, have been instrumental in promoting cross-border collaboration and innovation in digital learning [1, 2].

Moreover, the EU has established tools to assess and monitor the development of key competences. The European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu) and the European Digital Competence Framework (DigComp) are examples of resources designed to support both educators and learners in developing digital competences.

In practice, EU member states have implemented these frameworks at various levels, incorporating digital education into their national curricula. For instance, in Finland, digital education is embedded into the curriculum as part of a broader initiative to foster digital literacy and 21st-century skills. Similarly, in Estonia, digital learning is deeply integrated into schools, supported by a national policy that encourages the use of ICT tools to enhance the teaching and learning experience.

Despite significant progress, the implementation of digital education in the EU faces several challenges. These include disparities in digital access between rural and urban areas, gaps in teacher training, and the need for greater collaboration between public and private sectors. Ensuring that digital education is inclusive and equitable is critical for maximizing its potential to support personality development across diverse learner groups.

Looking ahead, the EU must continue to adapt its educational frameworks to reflect the evolving nature of digital technologies. The focus should be on enhancing the integration of the key competences into every stage of education and promoting lifelong learning opportunities that are accessible to all.

Personality development in the digital educational space represents a multifaceted and dynamic process. The EU's emphasis on the Key Competences for Lifelong Learning offers a comprehensive approach to ensuring that individuals not only gain academic knowledge but also develop the skills and attitudes necessary to thrive in the digital age. By harnessing the power of digital technologies, the EU is paving the way for a more inclusive, innovative, and resilient society, where individuals can continuously learn, adapt, and grow throughout their lives.

## Reference

1. European Commission. (2021). *Digital Education Action Plan 2021-2027: Resetting education and training for the digital age*. URL: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
2. European Commission. (2006). *Recommendation on key competences for lifelong learning*. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj>
3. Vitebsky A. (2021). *Digital Learning in the EU: The Role of Technology in Personality Development*. *European Educational Review*, 56(2), 198-213.
4. Grosseck G., Holotescu C. (2018). *Social and Emotional Development in Online Learning Platforms: EU Educational Frameworks and Practices*. *Journal of Educational Technology*, 15(3), 112-124.
5. European Commission. (2017). *The European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu)*. URL: [URL: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu](https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu)
6. European Commission. (2013). *European Digital Competence Framework (DigComp)*. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)  
Кириченко Ю.І., аспірант  
*Полтавський університет економіки і торгівлі*  
(м. Полтава, Україна)

## **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РЕКРУТИНГУ**

Штучний інтелект (ШІ) стає незамінним інструментом у сучасному бізнесі. Його застосування в управлінні підприємствами дозволяє оптимізувати процеси, приймати більш обґрунтовані рішення та підвищити конкурентоспроможність на ринку. ШІ поступово трансформує традиційні підходи до управління персоналом, зокрема до рекрутингу. Завдяки своїм можливостям аналізу великих даних, автоматизації процесів та прогнозування, ШІ відкриває нові перспективи для ефективного пошуку та відбору кандидатів.

Основні переваги використання ШІ у рекрутингу:

1) підвищення швидкості та збільшення обсягу пошуку кандидатів (аналіз значних обсягів даних з професійних мереж, резюме, профілів у соціальних мережах та інших джерел, знаходячи найбільш підходящих претендентів для вакансій);

2) аналіз ринку праці (наприклад, аналіз різноманітних джерел інформації про зарплати, що дозволяє визначити адекватний рівень заробітної плати для вакансії, і таким чином, збільшити шанси залучити талановитих співробітників);

3) створення автоматизованих вакансій (програми, що автоматично розміщують вакансії на різних робочих платформах та сайтах);

4) оптимізація відбору кандидатів (інструменти ШІ дозволяють аналізувати професійні навички, освіту, досвід та інші критерії для відбору кандидатів. Це допомагає знизити людський чинник та підвищити об'єктивність при відборі співробітників);

5) автоматизовані співбесіди (використання штучного інтелекту дозволяє проводити перші етапи співбесід автоматично, використовуючи чат-боти. Вони можуть задавати питання, аналізувати відповіді, оцінювати реакцію кандидата і визначати його сумісність з вакансією);

6) прогнозування успішності кандидатів (застосування аналітики та машинного навчання дозволяє створити моделі, що допомагають передбачити, наскільки успішним може бути кандидат на конкретній посаді [1].

Інформаційні технології помітно спрощують практично будь-яку діяльність, дозволяючи оптимізувати переважну більшість процесів починаючи від автоматизації щоденної поточної роботи з обліку кадрів, процесів пошуку та найму персоналу до навчання персоналу. Цифровізація дозволяє мінімізувавши ризик людської помилки та звільнивши фахівцям час для вирішення важливіших питань, дозволяючи більш ефективно використовувати знання та навички персоналу у вирішенні бізнес-завдань [2].

Крім того, штучний інтелект надає HR-відділам неоціненні переваги, які роблять його незамінним інструментом у сучасному управлінні персоналом:

– значне підвищення ефективності навчання: Програмне забезпечення зі штучним інтелектом, наприклад, запропоноване такими платформами, як Lingio, змінює методи навчання, даючи змогу швидко створювати захопливі індивідуальні курси, доступні на мобільних пристроях;

– стратегічні висновки на основі даних: можливості ШІ з аналізу великих даних про співробітників дають змогу HR-менеджерам отримувати найважливіші відомості про тенденції в кадровій сфері, допомагаючи ухвалювати стратегічні рішення щодо розвитку й утримання талантів;

– автоматизація рутинних завдань: інструмент ШІ може ефективно розв'язувати такі

рутинні завдання HR, як нарахування заробітної плати та управління відпустками, даючи змогу HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних аспектах своєї ролі;

– моніторинг добробуту співробітників у режимі реального часу: інструменти штучного інтелекту дають змогу відстежувати добробут співробітників, аналізуючи їхню залученість і продуктивність, що дає змогу виявити потенційне вигорання або небажання працювати. Такий проактивний підхід дає змогу HR-менеджерам розв'язувати проблеми до їх загострення, забезпечуючи більш здорове робоче середовище;

– оптимізація процесу прийняття співробітників на роботу: ШІ може автоматизувати і персоналізувати процес адаптації, роблячи його більш ефективним і захопливим для нових співробітників. ШІ забезпечує плавний перехід нових співробітників у компанію, починаючи з індивідуального навчання і закінчуючи автоматичним опрацюванням документів [3].

Однак, існують також проблеми підбору кандидатів за допомогою ШІ.

1) упередженість є однією зі значних проблем використання штучного інтелекту під час найму. Ось чому важливо регулярно перевіряти та оцінювати справедливість інструментів ШІ і постійно контролювати процес відбору кандидатів людиною;

2) можливі неточності: хоча штучний інтелект може швидко обробляти величезні обсяги інформації, його рішення настільки ж ефективні, наскільки хороші дані, на яких він навчений. Якщо існує помилка в навчальних даних або якщо алгоритм ґрунтується на поверхневих кореляціях, це може призвести до помилкових рішень щодо найму;

3) висока вартість: впровадження передових інструментів ШІ може бути дорогим. Тому малим підприємствам може бути складно інвестувати в передові системи, навіть якщо вони можуть запропонувати довгострокову економію ресурсів [4].

Тому, штучний інтелект є особливим драйвером інновацій у сфері управління персоналом, вимагаючи від HR-фахівців постійного навчання та адаптації до нових технологій.

### Список використаних джерел

1. Як штучний інтелект (ШІ) допомагає HR-у в роботі. Основні AI інструменти для рекрутингу. GOLDEN STAFF. URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/yak-shtuchnyi-intelekt-shi-dopomahaie-hr-u-v-roboti-osnovni-ai-instrumenty-dlia-rekrutynhu>

2. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних іт технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>

3. Найкращі інструменти штучного інтелекту для HR у 2024 році: повне керівництво. Mike Pritula Talent Academy. <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8111-naikrasch-nstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>

4. Штучний інтелект в рекрутингу: перспективи та виклики. Zfort Блог. URL: <https://www.zfort.com.ua/blog/shtuchnii-intelekt-v-rekrutingu-perspektivi-ta-vikliki>

УДК 005.21:658

Кирпичникова М.Р., студентка; Дзеверіна К.С., к.е.н.

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### МІЖНАЦІОНАЛЬНІ БІЗНЕС-ОСОБЛИВОСТІ: КУЛЬТУРА НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ СХОДУ ТА ЗАХОДУ

Невербальна комунікація є невід'ємною складовою успішного бізнес-партнерства на міжнародному рівні. Жести, міміка, погляд, простір між людьми несуть в собі прихований зміст, який може як сприяти, так і перешкоджати досягненню бажаних результатів у діловій співпраці. Особливо гостро ця проблема постає в міжнародному бізнесі, де культурні відмінності в інтерпретації невербальних сигналів можуть призвести до непорозумінь,

втрати репутації або взагалі нівелювати переговорний процес. Саме тому невербальна комунікація є такою важливою.

У міжнародному бізнесі, кожна країна має свої національні особливості, що впливає на відповідні організаційні процеси. Так, функціонування бізнес-середовища в азійських країнах суттєво відрізняється від інших національних економік, в зв'язку з чим розуміння їх культурних, соціальних та економічних особливостей має велике значення для ведення справ. Слід розуміти, що бізнес-процеси це не просто обмін товарів і послуг, а складна система взаємовідносин суб'єктів господарювання, що регулюються соціально-економічними, правовими, морально-етичними правилами та нормами.

У всьому світі основні комунікаційні жести не відрізняються один від одного. Коли люди щасливі, вони посміхаються, коли сумні - вони супляться, коли сердяться - у них сердитий погляд. Кивання головою майже завжди означає "так" або твердження (виняток становлять болгари, у яких кивки "так" та "ні" є антонімічними). Похитування головою з боку в бік для позначення заперечення або незгоди також є універсальним і може бути одним з жестів, винайдених в дитинстві (виняток становлять ті ж болгари, які погойдуванням голови позначають "так"). Знизування плечами також є яскравим прикладом універсального жесту, який означає, що людина не знає або не розуміє, про що йдеться. Це комплексний жест, що складається з трьох компонентів: розгорнуті долоні, підняті плечі, підняті брови. Тим часом культура накладає серйозний відбиток на невербальну мову: досить часто якийсь жест у однієї нації може мати чітку інтерпретацію, а в іншій не мати ніякого або мати протилежне значення [1]. Наприклад, підняті брови у китайських бізнесменів означає гнів, а у всіх інших здивування.

Будь яка комунікація починається з привітання. Варто пам'ятати, що навіть на цей базовий аспект культура накладає вагомий відбиток. Найбільш поширеним серед жестів для привітання є рукостискання – символ довіри і поваги.

Кожна нація має свої традиції рукостискання: у США воно тверде і руку тиснуть 2-3 рази. В арабських країнах чоловіки часто, перш ніж привітатися, накривають руку одягом. Тут при зустрічі обнімаються, злегка торкаючись щоками та поплескуючи один одного по спині та плечах або легко приобіймають один одного за талію. Жителі Азії не люблять без особливої потреби торкатися один одного – тут прийнято вітати співрозмовників складанням долонь «човником» та поклоном. В Італії зазвичай обмінюються двома поцілунками (ліва, потім права), але кількість може варіюватися залежно від регіону та близькості відносин, також присутнє потискання рук, особливо в ділових колах. Однак він часто супроводжується теплим поглядом і посмішкою. В Англії вітаються твердим рукостисканням, словесним привітанням, а також важливо підтримувати очний контакт, що демонструє впевненість і зацікавленість [2]. Крім того, англійських бізнесменів, зайвий раз, краще не торкатися і взагалі на близькій відстані не знаходитися. Вони дуже обособлені і навіть відсторонені від малознайомих співрозмовників. У італійців бізнес базується на сімейних зв'язках і традиціях, вони більш відкриті і налаштовані на співпрацю з іноземними партнерами. Японські бізнесмени дуже ввічливі, дисципліновані, працелюбні, віддані національним традиціям і володіють відповідальністю та почуттям обов'язку, і саме такі якості вони, в першу чергу, поважають в партнерах.

Дуже важливо під час спілкування з представниками інших культур, тримати певну дистанцію інакше співрозмовники будуть відчувати дискомфорт або навіть можуть це сприйняти, як неповагу. У європейців особиста зона дещо менше, ніж в американців. Якщо на переговорах розмовляють американці, вони стоять один від одного на відстані 46 -120 см і прагнуть зберігати цю дистанцію протягом усієї розмови. Італійці зазвичай стоять ближче один до одного під час розмови, ніж представники багатьох інших культур. Японці, китайці, араби мають більш вузьке особистий простір - близько 25 см, тому на переговорах із західними партнерами японці можуть робити крок вперед, щоб звузити простір. Звідси вельми поширеною є думка європейців і американців з приводу фамільярності азіатів, які надмірно "давлять", а азійські бізнесмени, навпаки, стверджують, що американці "холодні і

занадто офіційні [1]. Разом з тим важливим елементом спілкування є зоровий контакт. У західній культурі прямий зоровий контакт вважається ознакою чесності та впевненості, тоді як в багатьох азійських культурах прямий зоровий контакт з людиною старшою за себе або з представником протилежної статі може вважатися проявом неповаги. Тому на міжнародних переговорах, перш ніж робити які-небудь висновки, слід врахувати національну приналежність партнерів [4]. Повага до своєрідності азійської культури має особливе значення для українського підприємництва, оскільки представники цих країн є стратегічними діловими партнерами України.

Ще одним вагомим фактором ділового спілкування є жести. Великий палець догори у звичному розумінні означає схвалення, може бути сприйнятий як образа співрозмовником у деяких частинах Близького Сходу. Жест із великим пальцем піднятим догори вже багато тисячоліть заплутує людей по всьому світу - маючи різні трактування. Погляд на годинник. Для більшості європейських країн цей жест може означати - "я поспішаю", "маю бути десь у певний час". На Близькому Сході, однак, розмова має зберігати свій природній хід. Погляд на годинник у середині розмови є неповажним та доволі грубим жестом у цій частині світу. Спілкування в арабській культурі, з моменту свого початку, "має використати свій час"[5].

Представники різних національностей мають свої національно-культурні особливості ділового спілкування, які в значній мірі залежать від менталітету народу, своєрідності його національного характеру, традицій, звичаїв, стереотипів поведінки нації тощо.

Культура невербальної комунікації відіграє ключову роль у міжнародному бізнесі, впливаючи на взаєморозуміння, довіру та ефективність співпраці. Відмінності в невербальній поведінці між культурами можуть стати як бар'єром, так і можливістю для побудови міцних ділових відносин. Тонкощі жестів, міміки, дистанції та інших невербальних сигналів часто передають більше, ніж слова, створюючи атмосферу комфорту або, навпаки, настороженості. Глибоке знання культурних особливостей невербальної комунікації дозволяє адаптувати стиль спілкування та уникати непорозумінь, формуючи продуктивне партнерство на міжнародному рівні.

#### **Список використаних джерел**

1. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.
2. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. навч. посіб. К. : Знання, 2006. 291с.
3. Міжнародні переговори в епоху глобалізації. Невербальні комунікації, сигнали очей. URL: [https://stud.com.ua/5925/politologiya/signali\\_ochey#854](https://stud.com.ua/5925/politologiya/signali_ochey#854) (дата звернення: 27.10.2024).
4. 11 популярних жестів, які можуть неправильно зрозуміти іноземці. <https://cambridge.ua/uk/blog/znachenie-populyarnyh-zhestov-v-raznyh-stranah> (дата звернення: 27.10.2024).
5. Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В. Етика бізнесу : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ, 2019. 268 с.

УДК 330

Корунський В.В., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Креативний менеджмент – це сучасний підхід до управління, який спрямований на розвиток інновацій та творчого потенціалу в організаціях. У світі постійних змін та високої



конкуренції ефективного управління більше не обмежується традиційними методами. Креативність стає однією з найважливіших компетенцій керівників, особливо в управлінні персоналом, де ключовим завданням є створення умов для розкриття потенціалу кожного співробітника [3].

Креативне управління людськими ресурсами в бізнесі є важливим фактором успіху будь-якого бізнесу. Це означає, що керівництво компанії має створити робоче середовище, яке заохочує розвиток творчих навичок співробітників через використання креативних методів і стратегій у своїй роботі та мотивує їх до пошуку нових ідей і досягнення нових результатів.

Водночас, вдосконалення креативного менеджменту має значний вплив на розвиток персоналу. Креативний менеджмент має сприяти розвитку творчих навичок та підходів працівників. Щоб робити це, креативний менеджмент мотивує працівників дивитися на свою роботу під різними кутами і шукати інноваційні рішення. Працівникам надається можливість вивчати інноваційні способи мислення та виконання роботи. Вивчаючи нові методи та підходи, працівники підвищують свою продуктивність та конкурентоспроможність на ринку праці [4]. Креативні підходи до управління сприяють особистісному розвитку працівників. Важливо також залучати працівників до процесу прийняття рішень.

Тому розвиток креативного менеджменту передбачає процес залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень компанії. Це створює відчуття причетності та відповідальності серед працівників, що, в свою чергу, сприяє їхній активності. Удосконалення креативного менеджменту також передбачає запровадження системи винагороди за креативність та результати. За такої системи, працівники, які роблять значний внесок у розвиток компанії, отримують визнання та винагороди, що стимулюють їх до подальших досягнень.

Креативний менеджмент також передбачає впровадження нових методів комунікації та взаємодії в колективі. Традиційні вертикальні моделі управління змінюються на більш гнучкі та демократичні структури, де кожен працівник може впливати на процеси в компанії. Це підвищує рівень довіри між керівниками та підлеглими, що є важливим фактором для досягнення високої продуктивності.

Крім того, креативний менеджмент дозволяє виявляти та використовувати сильні сторони кожного працівника. Традиційні методи управління часто ставлять акцент на універсальність, тоді як креативний підхід допомагає максимально розкрити індивідуальні таланти та особливості кожного співробітника, що призводить до більш ефективного розподілу ролей у команді. Ще одним важливим аспектом є управління змінами. У сучасному світі зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше, і для того, щоб адаптуватися до нових умов, компанії повинні бути гнучкими та швидко реагувати на нові виклики. Креативний менеджмент допомагає вчасно виявляти та впроваджувати інноваційні рішення, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними [1].

Одним із ключових інструментів креативного менеджменту є розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваціям. Це може включати заохочення до експериментів, проведення мозкових штурмів та інших командних заходів, спрямованих на пошук нових рішень. Такі підходи не лише стимулюють креативність, але й сприяють формуванню командного духу, що є важливим для досягнення спільних цілей.

Одним з яскравих прикладів такого підходу в управлінні персоналом можна назвати гейміфікацію. Гейміфікація — це використання ігрових елементів та механік у неігрових процесах для підвищення мотивації, залучення та ефективності користувачів. Зазвичай це включає бали, рівні, нагороди чи змагання і застосовується в бізнесі, освіті, маркетингу та управлінні для покращення взаємодії та досягнення цілей. Головна перевага гейміфікації — використання психології гри: продумане створення викликів, які мотивують долати труднощі, у процесі чого задовольняються вищі потреби людини (поваги, самоповаги та визнання; самореалізації), а складні завдання вирішуються захоплюючим способом.

Головні принципи ефективної гейміфікації в HR-менеджменті: зв'язок з реальністю (виконання працівником тих самих функцій, що й до гейміфікації); спонукання до взаємодії (наявність пропозицій, що стимулюють працівника добровільно включитися в гру); продумані умови та правила гри; врахування віку працівників (гейміфікація переважно подобається представникам поколінь Y та Z); наявність несподіваних заохочень за якісне виконання певних етапів роботи (мотивують продовжувати гру); статус (демонстрація успіхів гравця, що задовольняє його вищі потреби); продумана система винагород (сприяють отриманню задоволення від гри); добровільність участі у грі (можливість у будь-який момент відмовитись від неї та виконувати свої обов'язки у звичному режимі). Таким чином, результатом використання гейміфікації в HR-менеджменті є підвищення рівня продуктивності праці в компанії [2].

Таким чином, креативний менеджмент в управлінні персоналом сприяє створенню умов для розвитку інновацій, підвищення мотивації працівників та адаптації до постійних змін. Цей підхід допомагає організаціям не лише залишатися на ринку, але й досягати нових вершин завдяки ефективному використанню людських ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Драган О.І. Креативний менеджмент у взаємодії з талант менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. №1 (42). С. 71-76.
2. Коваль Н.В., Руденко М.В. (2020). Креативний менеджмент: гейміфікація як сучасний інструмент управління персоналом. URL: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5721/1/kreatyvnyj\\_menedzhment.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5721/1/kreatyvnyj_menedzhment.pdf)
3. Alikaj A., Ning W., Wu B. Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *J Bus Psychol* 36, 857–869 (2021). URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
4. Amah, O. E. (2022). Strategic human resource management: Shaping human capital development and creative work behavior. In *Post-Pandemic Talent Management Models in Knowledge Organizations* (pp. 75-96). IGI Global.
5. Савченко А., Чайкіна А. Діджиталізація HR-процесів на підприємстві в умовах динамічного середовища. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 101-102.

УДК 378.046.4

Кравченко О.М., аспірант  
Науковий керівник – Васильченко М.І., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС

Сучасні глобальні процеси цифровізації охоплюють усі сфери суспільного життя, включаючи освіту. В умовах пандемії COVID-19 потреба у цифрових рішеннях для забезпечення безперервності навчального процесу стала актуальною як для України, так і для країн ЄС. Однак, сьогодні впровадження цифрової освіти вимагає значних інвестицій та перегляду економічних підходів до фінансування освітньої сфери. Це ставить перед державами завдання забезпечення доступу до якісної цифрової освіти та підтримки розвитку цифрових навичок серед населення.

Інвестиції в цифрову освіту передбачають розвиток інфраструктури, закупівлю програмного забезпечення, створення та підтримку онлайн-платформ, а також відповідну підготовку викладачів. Європейські країни інвестують значні кошти у розбудову цифрової освітньої інфраструктури в межах програм, таких як Erasmus+ та Horizon Europe. В Україні процеси цифровізації освіти часто фінансуються за рахунок міжнародних донорів та проєктів технічної допомоги, таких як UNICEF та Світовий банк.

У країнах ЄС вже багато років поспіль використовується підхід державно-приватного партнерства для фінансування цифрових освітніх проєктів. Наприклад, у Німеччині та Франції держава активно співпрацює з ІТ-компаніями для створення цифрових навчальних платформ. В Україні основним джерелом фінансування є державний бюджет та міжнародна допомога, що створює певні обмеження щодо сталості фінансування та впровадження нових технологій [1].

Вплив цифровізації на якість освіти:

Переваги цифрових технологій у підвищенні якості освіти.

Використання цифрових технологій дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб студентів, забезпечує доступ до великої кількості навчальних матеріалів та сприяє розвитку самостійного навчання. Водночас, доступ до високоякісного онлайн-навчання сприяє вирівнюванню освітніх можливостей між міськими та сільськими школами.

Виклики цифровізації освіти в Україні та ЄС.

Основними викликами є нерівномірний доступ до інтернету та технологій, особливо в сільській місцевості, що обмежує можливості використання онлайн-ресурсів. Крім того, для ефективного використання цифрових технологій потрібна підготовка викладачів, яка потребує додаткових ресурсів. У країнах ЄС ці питання частково вирішуються за рахунок розробки національних стратегій цифрової освіти, тоді як в Україні спостерігається потреба у більш скоординованих діях.

Економічні переваги цифровізації освіти:

Зниження витрат на навчання.

Використання онлайн-платформ дозволяє знижувати витрати на утримання навчальних закладів та забезпечує доступ до освіти без необхідності фізичної присутності. Це особливо актуально для післядипломної освіти та підвищення кваліфікації, де онлайн-курси стають ефективним інструментом.

Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Цифрові навички та компетентності є важливим фактором конкурентоспроможності працівників на сучасному ринку праці. Впровадження цифрових освітніх програм сприяє підготовці фахівців, здатних працювати в умовах цифрової економіки, що є важливим для економічного розвитку як України, так і країн ЄС [2].

Цифровізація освіти є важливим напрямом розвитку освітньої системи в Україні та ЄС, що потребує значних економічних інвестицій. Для підвищення ефективності цифрової трансформації освіти в Україні рекомендується:

залучати більше ресурсів із державно-приватного партнерства та міжнародних проєктів для фінансування цифрових ініціатив;

розробити національну стратегію цифровізації освіти з урахуванням європейського досвіду;

зосередити увагу на підготовці викладачів до роботи в умовах цифрової освіти та забезпечити рівний доступ до інтернету для всіх регіонів України.

Враховуючи викладене, можемо зробити висновок про те, що впровадження цих заходів неодмінно сприятиме формуванню високоякісної цифрової освітньої системи, що забезпечить розвиток людського капіталу та підвищить конкурентоспроможність економіки України в умовах цифрової трансформації.

## Список використаних джерел

1. Луциків І.В., Сороківська А.О., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 124-128.

2. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12-18.

УДК 335

Кудінов О.М., старший викладач  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Цифровізація бізнес-процесів стає невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємств в умовах євроінтеграційних процесів адже впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність управління, скоротити витрати та покращити конкурентоспроможність підприємства.

Особливе значення має цифрова трансформація для інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір, де сучасні технології стають стандартом для ведення бізнесу. Так, європейські країни активно впроваджують цифрові стратегії для покращення бізнес-процесів на підприємствах. Наприклад, у Німеччині широко використовуються концепцію «Індустрії 4.0», де акцент робиться на автоматизацію та використання штучного інтелекту (ШІ) для управління виробничими процесами, що дозволяє досягти високої точності, швидкості та ефективності на всіх рівнях бізнесу. В Естонії, яка стала лідером серед країн ЄС з цифровізації, підприємства отримують доступ до державних цифрових послуг через єдину платформу, що забезпечує швидке та безпечне ведення бізнесу. Електронний документообіг та цифрові підписи значно спрощують взаємодію між підприємствами та державними органами. Варто зазначити, що у країнах ЄС держава активно сприяє цифровій трансформації підприємств через фінансову підтримку, створення сприятливого регуляторного середовища та надання консультацій. Наприклад, програма «Цифрова Європа» фінансує інноваційні проекти та розвиток цифрових навичок. Український уряд також має розвивати механізми державної підтримки підприємств у рамках цифровізації, залучати європейські грантові програми та стимулювати розвиток цифрових інфраструктур.

Беручи до уваги нашу країну слід зазначити, що цифрова трансформація стикається з низкою викликів, серед яких недостатня технічна підготовка кадрів, обмежений доступ до сучасних технологій і програмного забезпечення, а також фінансові бар'єри для малих та середніх підприємств. В умовах євроінтеграції українські підприємства змушені адаптуватися до європейських стандартів, що вимагає впровадження систем управління інформаційною безпекою, автоматизації виробництва та використання хмарних технологій.

Проте ті підприємства, які активно впроваджують цифрові технології отримують низку переваг, зокрема можливість виходу на європейські ринки завдяки впровадженню спільних стандартів. Цифрові інструменти сприяють інтеграції з міжнародними ланцюгами постачань та знижують витрати на логістику, фінансовий менеджмент та маркетинг. Також варто відзначити роль великих даних (Big Data) та аналітики, які дозволяють підприємствам оперативно аналізувати інформацію та приймати зважені рішення на основі ринкових тенденцій.

До основних технологій цифровізації, які в першу чергу слід впроваджувати на підприємствах включають: автоматизацію бізнес-процесів (BPA), використання штучного інтелекту (AI), інтернет речей (IoT), хмарні обчислення (Cloud Computing) та блокчейн для

безпеки і прозорості транзакцій. Європейський досвід свідчить, що використання таких технологій значно підвищує продуктивність, мінімізує людський фактор та оптимізує виробничі витрати. Українським підприємствам варто інтегрувати ці технології для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, цифровізація бізнес-процесів на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів є стратегічно важливим напрямом розвитку. Використання європейського досвіду дозволяє оптимізувати управління, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Водночас для успішної цифровізації важливо забезпечити належну підтримку з боку держави, підвищити цифрову грамотність персоналу та активно інтегрувати інноваційні технології в бізнес-процеси.

УДК 330

Логачов Р.С., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### **РОЛЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Організаційний потенціал - це нематеріальні стратегічні активи, які організація використовує для виконання роботи, реалізації своєї бізнес-стратегії та задоволення потреб клієнтів.

Складові організаційного потенціалу не можуть виникнути внаслідок поодиноких зусиль або слідування зовнішньому шаблону. Натомість їх набувають і вдосконалюють усередині організації в результаті численних взаємодій, щоб бути специфічними для кожної конкретної організації. Вони можуть включати в себе досвід, діяльність, інформацію, знання, процедури, процеси, навички, системи, технології або унікальні адаптивні властивості.

Створення організаційного потенціалу - невід'ємна частина процесу організаційного розвитку.

Правильне поєднання складових організаційного потенціалу допомагає компаніям ефективно працювати і надавати клієнтам чудові послуги та задовольняти їхні потреби. Вони сприятимуть покращенню діяльності підприємства, а саме:

Отримання конкурентних переваг - здатність ефективно управляти ресурсами та інформацією допомагає організації зосередитися на задоволенні потреб клієнтів за допомогою своїх унікальних продуктів і послуг. Це дає змогу перевершити конкурентів і посісти чільне місце на ринку.

Адаптація до змін - організація, яка намагається орієнтуватися на співробітників, клієнтів і нові тенденції та ринки, може краще передбачати і планувати нові напрямки розвитку.

Підвищення ефективності бізнесу - інвестиції в розвиток організаційних здібностей та потенціалу відточують сильні сторони та індивідуальність компанії. Використання цієї нематеріальної цінності сприяє стабільності та максимальному використанню можливостей кожного співробітника. Це забезпечує оптимальну продуктивність [1].

Щоб зосередитися на розвитку складових організаційного потенціалу, корисно зрозуміти загальну картину того, що вони собою являють. Визначення організаційних здібностей можуть відрізнитися, оскільки існує безліч різних типів і класифікацій організаційного потенціалу.

Таблиця 1 – Класифікація організаційного потенціалу

Назва потенціалу	Характеристика
Операційний	здатність компанії узгоджувати навички, процедури та процеси для успішної роботи на конкретних ринках і задоволення вимог зацікавлених сторін.

Стратегічний	пов'язані зі стратегією і баченням і показують, наскільки добре організація справляється зі своїм бізнес-середовищем і вирізняє себе з-поміж інших.
Динамічний	визначають, наскільки добре компанія адаптується до мінливого бізнес-середовища, нарощуючи, інтегруючи та реконфігуруючи свої компетенції.
Контекстний	необхідні для виконання завдань, але перебувають за полем зору. Вони стають більш очевидними, коли не працюють належним чином.
Поведінковий	пов'язані з характеристиками і підходами співробітників. Сюди входять такі сфери, як управління змінами, ефективність керівництва, міжфункціональна координація і залученість співробітників.
Структурний	пов'язані з тим, як влаштована організація. Сюди входять управління проектами, загальні служби, бізнес-аналітика, рівні керівництва тощо.

Організаційний потенціал зміцнюється різними способами.

Організаційна культура компанії розширює можливості та залучає співробітників, а також підтримує організаційні цілі:

Культура підтримує розвиток і формує ідентичність організації.  
Менталітет співробітників допомагає їм добре функціонувати;

Співпраця сприяє командній роботі, формуванню альянсів і міжфункціональній комунікації.

Лідери добре представляють компанію та ефективно керують і надихають співробітників:

Лідерські якості залишаються незмінними в усіх командах;

Лідерські компетенції впроваджені в усій організації, і всі співробітники мають можливість навчатися.

Стратегічну точку зору сформульовано і прийнято в усій організації:

У практику і процедури, необхідні для розроблення стратегії та її реалізації, постійно вкладаються кошти;

Усі співробітники організації послідовно розуміють, що таке бізнес-стратегія і чому вона важлива;

Співробітники усвідомлюють, як їхня роль сприяє реалізації стратегії;

Співробітники відчувають, що їх чують, і бачать, що їхні пропозиції приймаються до виконання [2].

Створення успішних нових продуктів і послуг. Регулярне оновлення процесів для постійного вдосконалення:

Орієнтація на майбутнє, а не на минуле;

Готовність винаходити нові частини організації;

Існують надійні процеси, здатні прийняти щось нове.

Створюється атмосфера захоплення від нових концепцій.

Бути гнучким до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі:

Кваліфіковані та обізнані співробітники, готові до адаптації;

Оперативне ухвалення рішень, що не спирається на бюрократію;

Проактивне планування, яке може бути скориговане у відповідь на конкуренцію або несподівані події;

Гнучкі системи та робочі процеси, здатні пристосуватися до процесу організаційних змін або розширення.

Талановиті співробітники всіх рівнів компетентні в тому, що вони роблять:

Співробітники володіють навичками та інструментами, необхідними для виконання своїх функцій у сьогоденні та відповідно до майбутніх вимог;

Співробітники прагнуть виконувати свою роботу якісно і послідовно;

Навчання і розвиток підтримується і забезпечується;

Налагоджені відносини з клієнтами, засновані на довірі та загальній сильній орієнтації на клієнта, є основою;

Пріоритет віддається відданим команді співробітникам, які підтримують значущий зв'язок із клієнтами;

Відповідальність перед клієнтами;  
Ефективний збір та аналіз даних про клієнтів.

#### Список використаних джерел

1. Організаційний потенціал: приклади та процес створення. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/1fn6s7gjc1-organizatsinii-potentsal-prikladi-ta-prot>
2. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: підручник. URL: [http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
3. Komelina Olha, Oleksandr Marchenko, Alina Chaikina. Моделі й методи економічного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2021. Т. 2(81). С. 41-46. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284).

УДК 335

Черевань К.С., студентка

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### САМОРОЗВИТОК ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ HARD-SKILLS AND SOFT-SKILLS У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

На сьогодні значення саморозвитку для майбутніх менеджерів зростає з кожним роком, оскільки він є ключовою умовою для успішного становлення професіонала, що прагне досягати успіху в управлінській діяльності. Застосування концепції самоменеджменту, що полягає у самопізнанні, саморозвитку, самодисципліні допомагає менеджерам залишатися конкурентоспроможними у швидко мінливому світі бізнесу, адаптуючись до нових викликів і тенденцій.

Варто зазначити, що згідно європейських підходів майбутні менеджери мають розвивати в собі Hard Skills та Soft Skills, що знадобляться їм у професійній діяльності. Hard Skills являють собою технічні, спеціалізовані знання та навички, необхідні для виконання конкретних завдань, таких як фінансовий аналіз, управління проектами, використання ІТ-технологій тощо. Розвиток цих навичок забезпечує професійну компетентність та ефективність виконання управлінських функцій. Soft Skills включають навички спілкування, лідерства, управління стресом, емоційний інтелект та вміння працювати в команді. Вони є вирішальними для створення позитивної робочої атмосфери та ефективної взаємодії з колективом, клієнтами та партнерами. Звичайно, що має відбуватись інтеграція саморозвитку в процес навчання, оскільки як формальна, так і неформальна освіта дають можливість особистості отримувати нові конкурентні переваги, сприяє подальшому вдосконаленню та побудові власної стратегії розвитку. Самоосвіта, участь у тренінгах та семінарах, читання професійної літератури – ключові методи саморозвитку, що сприяють одночасному вдосконаленню як Hard Skills, так і Soft Skills. Вміння управляти своїм часом, ставити цілі та слідкувати за власними досягненнями є основою успішного саморозвитку.

Успішний менеджер повинен гармонійно поєднувати технічні знання з розвиненими комунікативними здібностями. Саморозвиток допомагає досягти цього балансу, дозволяючи майбутнім менеджерам не тільки володіти професійними навичками, але й ефективно застосовувати їх у взаємодії з іншими. Адже у сучасному динамічному середовищі безперервне навчання стає життєво необхідним для менеджерів, оскільки саме через саморозвиток можна оновлювати свої знання та вміння відповідно до сучасних викликів.

У країнах ЄС активно впроваджуються програми навчання та розвитку Hard Skills і Soft Skills, що є обов'язковими компонентами професійної підготовки менеджерів. Європейський Союз підтримує ініціативи з підвищення кваліфікації через фінансування програм Erasmus+, що сприяють міжнародному обміну досвідом і знаннями. В ЄС широко розвиваються центри підвищення кваліфікації та сертифікаційні програми, що дозволяють

менеджерам постійно покращувати свої навички відповідно до сучасних потреб ринку. Європейські підприємства активно заохочують розвиток Soft Skills у своїх співробітників через впровадження корпоративних програм розвитку лідерства, комунікаційних навичок та управління стресом, зокрема через концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Такі практики підвищують конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку та покращують екологічну і соціальну відповідальність бізнесу, що є важливою складовою сучасного менеджменту в ЄС.

Отже, саморозвиток є основою для всебічного розвитку майбутніх менеджерів, дозволяючи вдосконалювати як Hard Skills, так і Soft Skills. Європейський досвід підтверджує, що поєднання технічних навичок із лідерськими та комунікативними здібностями є ключем до успішної кар'єри в управлінні.

УДК 351.95

Кульчій І.О., завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та права,  
к.держ.упр., доцент; Сунко О.Д., студент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## **КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ**

Концепція соціальної справедливості (далі – СС) була чітко визначена як ключовий компонент державного управління іще із 1960-х років американським вченим Джорджем Фредеріксоном. І відтоді триває дискусія щодо встановлення рівності суспільних партнерів, економічності, ефективності та результативності публічного управління. Заклик додати цінність до практики державного управління призвів до того, що СС була названа четвертою опорою публічного управління у 2005 році. СС має бути визначена коротко і зрозуміло, мають бути розроблені чіткі критерії її оцінки і, що найважливіше, публічні службовці мають керуватися цінностями справедливості на тому ж рівні, які і принципами економічності, ефективності та результативності при впровадженні та реалізації державної політики. Питання СС завжди були частиною державного управління. Але тепер фокус має переміститися із прийому на публічну службу, просування по службі та вибору виконавців державних замовлень до таких широких сфер, як освіта, охорона громадського порядку, добробут, забезпечення житлом та транспортом тощо, особливо в умовах війни в Україні.

Справедливість можна вважати основоположною в першу чергу моральною категорією, котра пронизує всі рівні суспільного життя (право, політику, економіку, соціальні відносини, публічне управління) та включає в себе уявлення суспільства про співмірність взаємопов'язаних дій, явищ та інтересів. Реалізуючись у публічному управлінні та законодавстві, С набуває морально-правового та публічно-управлінського характеру та знаходить відображення в якості принципу або норми права.

Проявляючись у сфері організації суспільства та управління ним, моральна категорія С набуває соціальних та управлінських якостей, пов'язується з відносинами розподілу, трансформується в соціальну С як принцип. Сучасні уявлення про реалізацію цього принципу на практиці здійснення публічного управління та адміністрування проявляються у: рівності усіх громадян перед законом; забезпеченні державою гарантій життєдіяльності людини; соціальній політиці і соціальному захисті.

Враховуючи, що можливості реалізації принципу СС визначаються фактичним станом економіки в кожній країні на певному етапі її розвитку та пов'язані з темпами економічного зростання, який закладає фінансові можливості вирішення соціальних проблем не лише державою, але й іншими суб'єктами, в суспільстві повинен здійснюватися курс на високий рівень соціально-економічного розвитку, на стійкі темпи економічного росту, на систему



розподілу та перерозподілу доходів, що буде забезпечувати належний рівень життя всього населення.

Як видається, СС є відносинами між індивідами та їхніми групами, між людиною та суспільством, громадянином і державою. Вона завжди пов'язана із справедливим розподілом матеріальних і нематеріальних благ у суспільстві. СС може бути досягнута лише шляхом справедливого розподілу доходів і багатства, обов'язків, прав та влади. Вона проявляється в розподілі в суспільстві матеріальних і духовних благ на основі поєднання елементів рівності та нерівності за умови знаходження балансу приватних та публічних інтересів, котрі сприяють позитивному розвитку суспільства.

С – це поняття про належне, пов'язане з історично мінливими уявленнями про невід'ємні права людини. Вона є основним поняттям людських потреб – предметом людських прагнень і людських вимог одночасно; жодна культура й епоха не бажають відмовлятися від справедливості [1, с. 10].

СС в сучасних державах відображається в нормах чинного законодавства. Взагалі, С і право мають діалектичний взаємозв'язок: реалізуючись у праві, С набуває такої властивості як нормативність, а право таким чином стає справедливим і морально обґрунтованим. Правове регулювання суспільних відносин за допомогою справедливого законодавства дозволяє домогтися СС, а закріплення морального принципу С у праві модифікує його у морально-правовий імператив. Саме тому правотворчість відіграє ключову роль у процесі трансформації моральної категорії С в правову з метою встановлення справедливого суспільного ладу, а головною метою правотворчості в демократичній державі є досягнення СС.

Необхідно також згадати про те, що С виступає моральним критерієм правотворчої діяльності та засобом надання цінності нормам права, оскільки лише за наявності С в якості своєї основи, право отримує реальний регулятивний потенціал.

Найпотужнішим засобом закріплення С прийнято вважати право, але воно цілком може бути несправедливим. Тоді С буде виходити з моральних засад, що склалися у суспільстві, та напряду реалізовуватись у суспільному ладі за допомогою звичаїв, традицій, релігії та іншими позаправовими способами. Але при цьому відбудеться розрив між правом і мораллю, між державою та суспільством. Однак С не перестає існувати, якщо виходить за межі «правового поля». С розглядається як невід'ємна риса права.

### Список використаних джерел

1. Орлова В. О. Справедливість як моральна категорія, соціальна та правова цінність. *Гілея: науковий вісник*. 2020. Вип. 158(2). С. 49-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2020\\_158\(2\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2020_158(2)__11)

УДК 342.7

Кульчій І.О., завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та права,  
к.держ.упр., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

### ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЄС

Правове регулювання у сфері захисту персональних даних у ЄС спрямоване на захист прав, свобод та законних інтересів усіх без винятку фізичних осіб, які перебувають на території ЄС, персональні дані яких піддаються обробці. Права та обов'язки базуються на концепції законної, прозорої та контрольованої обробки даних, закладеної у спеціальних

принципах та яка відповідає правомірним інтересам фізичних осіб, які надають свої персональні дані (суб'єктів персональних даних). Порівняно з нормативними актами, що діяли в ЄС, у сучасних правових актах, прийнятих після 2016 р. і пізніше, істотно розширено комплекс суб'єктивних прав фізичних осіб. Деякі з цих прав є новелами не лише на європейському рівні, а й у світовому масштабі.

Комплекс прав, з яких складається фундаментальне право фізичної особи на захист персональних даних, розроблений з урахуванням існуючих ризиків для безпеки особистої інформації, у тому числі в мережі Інтернет, і включає такі права: право на видалення даних (право бути забутих); право на доступ до інформації; право на виправлення; право на обмеження обробки даних; право на портативність даних; право про заперечення; право на захист персональних даних дітей.

Реалізація особою своїх прав не повинна негативно впливати на права та свободу інших осіб. Для ефективного здійснення правового регулювання кожна фізична особа має деякі обов'язки щодо інших суб'єктів. Їх можна класифікувати на загальні, які передбачені для всіх ситуацій, пов'язаних з обробкою (обов'язок особи дотримуватись нормативних актів Союзу та держав-членів, що стосуються захисту персональних даних), та факультативні, які передбачені для певних випадків (обов'язок надати додаткову інформацію, необхідну для підтвердження особи суб'єкта даних, або згода законного представника та ін.)

Триває реформа уповноважених органів із захисту даних Європейського Союзу та держав-членів. Зокрема, створено новий орган - незалежну Європейську Раду із захисту даних, скасовано Робочу групу із захисту фізичних осіб щодо обробки персональних даних, яка мала виключно консультативну функцію, нові завдання поставлені перед Європейським Уповноваженим із захисту даних, детально врегульовано діяльність незалежних наглядових органів держав-членів, у тому числі їх взаємодія один з одним та з контролюючими органами Союзу. Зазначені уповноважені органи утворюють цілісну систему на рівні Європейського Союзу, центральним елементом якої стала Європейська Рада із захисту даних [2; 3].

Ефективне функціонування системи уповноважених органів забезпечується застосуванням дієвих механізмів «Співробітництва» (Cooperation) та «Узгодженості» (Consistency), передбачених у правових актах ЄС.

Правове регулювання захисту персональних даних у ЄС передбачає застосування компетентними органами спеціальних заходів юридичної відповідальності за порушення правових актів ЄС щодо захисту фізичних осіб щодо обробки персональних даних, які є передбаченими санкцією правової норми примусовими заходами, що тягнуть за собою певні несприятливі наслідки для правопорушника за вчинене правопорушення.

Юридична відповідальність в даний час здійснюється на підставі чинних правових актів ЄС, кожен з яких передбачає застосування санкцій за порушення у певній сфері для конкретних суб'єктів: контролерів та процесорів (які обробляють персональні дані); компетентних органів держав-членів (що обробляють особисті дані фізичних осіб з метою запобігання, розслідування, виявлення кримінальних злочинів або виконання покарань за скоєння злочинів); наглядових органів держав-членів; інституцій, органів та установ Союзу, у тому числі Європейського Уповноваженого із захисту даних. Крім того, застосування заходів відповідальності (зокрема дисциплінарних) регулюється спеціальними актами інституцій, органів та установ ЄС.

Інституції та органи Союзу продовжують активно працювати, аналізуючи практику застосування суб'єктами правил зазначених правових актів, для внесення у майбутньому доповнень та змін до них чи їхнього можливого перегляду. Крім того, протягом найближчих кількох років планується прийняття нових правових актів на рівні ЄС, деякі з них вже перебувають на стадії обговорення, проекти інших - у розробці.

Серед пріоритетних напрямків – захист оперативних даних, що обробляються правоохоронними органами ЄС (розглядається питання застосування Глави ІХ Регламенту (ЄС) 2018/1725 до Європолу та Європейської прокуратури), а також захист даних у сфері

електронних комунікацій (у розробці знаходяться проекти Регламенту «ePrivacy» та Директиви «ЕЕСС») [1].

Другий напрямок: прийняття спеціальних актів інституціями та уповноваженими органами ЄС, а також реалізація ними різних ініціатив, зокрема довгострокових стратегій. Для уточнення положень чинних правових актів Комісія ЄС має право приймати делеговані акти, а також виконавчі акти на підставі повноважень, наданих їй Європейським парламентом та Радою ЄС. Акти з питань процедурного характеру, такі як керівні принципи та передова практика, у межах своєї компетенції уповноважені приймати Європейську Раду із захисту даних та Європейську Уповноважену із захисту даних.

Третій напрямок: прийняття всіма державами-членами нових (або внесення змін до чинних) національних законів, які уточнюють певні положення регламентів та імплементують у законодавство директиви. У ході дослідження встановлено, що держави-члени імплементують положення правових актів ЄС у свої закони із затримками та іншими численними порушеннями. У зв'язку з цим Комісія ЄС винесла зауваження деяким державам, і за невиконання її вимог має намір ініціювати позови в Суді ЄС.

Інша проблема полягає в тому, що при імплементації не вдалося уникнути колізій, оскільки кожна держава може інтерпретувати ті самі положення правових актів ЄС по-різному. У цих умовах особливе значення матиме судова практика Суду ЄС, яка продовжує відігравати важливу роль у правозастосуванні та правотворчості, сприяючи подальшому розвитку та вдосконаленню права на захист персональних даних у ЄС.

#### **Список використаних джерел**

1. The Privacy Act of 1974. URL: <https://www.justice.gov/opcl/privacy-act-1974> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Treaty establishing the European Economic Community (Rome, 25 March 1957). URL: [https://www.cvce.eu/en/obj/treaty\\_establishing\\_the\\_european\\_economic\\_community\\_rome\\_25\\_march\\_1957-en-cca6ba28-0bf3-4ce6-8a76-6b0b3252696e.html](https://www.cvce.eu/en/obj/treaty_establishing_the_european_economic_community_rome_25_march_1957-en-cca6ba28-0bf3-4ce6-8a76-6b0b3252696e.html) (дата звернення: 20.10.2024).
3. Why Privacy Matters Even if You Have 'Nothing to Hide' by Prof. Daniel J. Solove. URL: [https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/CHRON\\_NE/C110515S.pdf](https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/CHRON_NE/C110515S.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

УДК 004.9:159.9

Курилко Д.С., Назаренко Д.Б, аспіранти  
*Полтавський університет економіки і торгівлі*  
(м. Полтава, Україна)

### **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ**

Інформаційне суспільство – найрозвиненіша щодо технологічного способу виробництва людська цивілізація, яка виникає внаслідок інформаційно-комп'ютерної революції й базується на інформаційній технології, «інтелектуальних» комп'ютерах, автоматизації та роботизації усіх сфер та галузей економіки й управління, єдиній найновішій інтегрованій системі зв'язку [1].

Головною цінністю інформаційного суспільства є формування інформаційного простору, безперешкодний доступ до якого підвищує якість життя й розширює можливості людини, сприяє розвитку та відкритості соціуму. В інформаційному суспільстві відбувається зміна моделі взаємодії держави й громадянина завдяки використанню інформаційно-комунікативних технологій. Процес його становлення є складною задачею, яка вимагає комплексного підходу, інтеграції різних галузей знань і сфер діяльності задля врахування інтересів особистості, суспільства і держави [2].

Розбудова інформаційного суспільства передбачає насамперед такі базові принципи:

- рівноправне партнерство органів влади, громадян та бізнесу;
- співпраці, співучасті та співвідповідальності суб'єктів інформаційного суспільства за формування та реалізацію державної політики в інформаційній сфері;
- децентралізації, дерегулювання та деконцентрація; свободи та рівності доступу до інформації;
- визнання основних прав і свобод людини в інформаційному суспільстві, надання державних гарантій повного і вільного доступу до інформації та знань, свободи волевиявлення і самореалізації в національному інформаційному просторі для кожної людини;
- професіоналізму, прозорості і відкритості органів влади;
- інформаційної безпеки;
- єдиних технічних стандартів та інтероперабельності, технологічної нейтральності;
- підконтрольності та підзвітності органів влади громадянам та суспільству;
- гарантованості повного ресурсного забезпечення національних програм та проектів, які стосуються розвитку інформаційного суспільства [3].

З появою нового типу суспільства його структура і структура соціальних зв'язків зазнає серйозних змін. Це відбувається завдяки новим способам соціальної взаємодії, заснованим на появі та впровадженні нових інформаційних технологій, за допомогою яких стало можливим створення єдиної глобальної комунікаційної мережі. Це призводить до того, що сильно видозмінюється структура інформаційних каналів, комунікативний простір особистості стає більш насиченим. Віртуальна реальність, яка конструюється за допомогою комп'ютерних технологій і глобальної комунікаційної мережі Інтернет, додає нового виміру у соціальні відносини. Процеси виробництва, споживання, освіти тощо переносяться у сферу віртуального. Внаслідок віддаленості, знеособленості або анонімності комунікаційних процесів у віртуальному середовищі змінюється уявлення не тільки про структуру комунікаційного процесу, але і про характеристики суб'єктів комунікації. А процес віртуалізації суспільства сприяє появі нових, або видозміні існуючих соціальних практик, що, у свою чергу, викликає реакцію на них з боку громадськості, завдяки чому виникають нові поведінкові, комунікативні алгоритми [4].

Інформаційне суспільство має сильний вплив на формування особистої ідентичності. З одного боку, люди в сучасному світі комп'ютеризації та діджиталізації стрімко змінюються, з іншого боку, це унеможлиблює повноцінну взаємодію з людьми, до яких людський організм пристосований біологічно, фізично та психічно. Віртуальна та інформаційна реальність позбавляє людину можливості пізнавати життя безпосередньо в процесі спілкування і формувати свою особистість у звичних умовах, що впливає на її психіку; ця нова реальність створює умови для індивідуального розвитку особистості, але водночас позбавляє її індивідуалізації. Інформаційне суспільство відкриває шлях для поширення творчих форм пізнання, але водночас має деструктивний вплив на свідомість і психіку людини. Тому не можна допустити, щоб віртуальна реальність інформації зробила процес розвитку особистості некерованим і невідконтрольним для соціальних інститутів суспільства [5].

Для того, щоб максимально використовувати переваги інформаційного суспільства та мінімізувати його негативні наслідки на особистість, необхідно:

- розвивати критичне мислення (навчитися аналізувати інформацію, відрізняти факти від фейків, оцінювати достовірність джерел);
- захищати свою приватність (використовувати засоби захисту інформації, обмежити доступ до своїх персональних даних);
- збалансовувати реальне та віртуальне життя (приділяти достатньо часу реальному спілкуванню, фізичній активності та відпочинку);
- розвивати цифрову грамотність (навчатися користуватися цифровими технологіями, розуміти їх можливості та обмеження);
- сприяти формуванню інформаційної культури (виховувати в собі та інших відповідальне ставлення до інформації, повагу до інтелектуальної власності та етичні

принципи в цифровому світі).

Отже, формування та розвиток особистості в умовах інформаційного суспільства є складним і багатограним процесом, який вимагає від кожної людини свідомого вибору та відповідального ставлення до нових технологій.

#### Список використаних джерел

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
2. Кушакова-Костицька Н.В., Сердюк І.В. Інформаційне суспільство: сутність та основні концептуальні підходи. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 1 (11). С. 139-151.
3. Білоусов О.С. Основні напрямки координуючої ролі держави в реалізації національної інформаційної політики в Україні. *Політичне життя*. 2016. № 1-2. С. 84-87.
4. Данильян О.Г., Дзьобань О.П. Людина в інформаційному суспільстві: деякі штрихи до усвідомлення проблеми. *Настоящи изследования и развитие – 2015: матер. за межд. науч.-практ. конф. Софія*, 2015. Т. 5 : Філософія. С. 71-73.
5. Запороженко О.В., Майданюк І.З., Гоян І.М., Петранюк А.І., Ступак О.П. Вплив інформаційного суспільства на формування ідентичності особистості: філософський аспект. *Культурологічний альманах*. 2023. Вип. 4. С. 138-143.

УДК 335

Прудкий А.В., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

### ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ДО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА

Адаптація менеджера до нового робочого середовища є важливим етапом, що визначає успішність його подальшої діяльності в організації і включає ознайомлення з корпоративною культурою, організаційною структурою, стилем управління та внутрішніми комунікаційними процесами. Менеджер повинен швидко звикнути до нової робочої атмосфери, встановити ефективні комунікації з колективом і керівництвом, а також подолати можливий стрес, пов'язаний зі зміною середовища. Можливо визначити наступні фактори успішної адаптації менеджера до робочого середовища:

емоційна стійкість, здатність до саморегуляції та готовність до змін є ключовими факторами для успішної психологічної адаптації;

організаційна адаптація включає розуміння місії, цілей, стратегії та політики компанії, а також ознайомлення з внутрішніми процедурами і регламентами;

інтеграція в існуючі бізнес-процеси, зокрема у сфері прийняття рішень, управління персоналом та реалізації проектів.

Успіх адаптації менеджера також залежить від таких факторів, як підтримка з боку колег і керівництва, доступ до необхідної інформації, чітко визначені очікування щодо його ролі. Важливу роль відіграють також особисті якості менеджера: гнучкість, вміння швидко навчатися та розвивати нові навички. Успішна адаптація менеджера потребує добре розвинених Soft Skills: комунікаційних здібностей, емоційного інтелекту, здатності працювати в команді, вирішувати конфлікти та приймати зважені рішення. Менеджер, який ефективно взаємодіє з колективом, легше інтегрується в нове середовище та формує позитивний імідж у компанії.

Перші місяці на новій посаді можуть супроводжуватися викликами, пов'язаними з підвищеною відповідальністю, управлінням новими процесами чи проектами, а також необхідністю швидкого освоєння нових технологій або інструментів. Здатність швидко адаптуватися до нових умов і приймати стратегічно важливі рішення є критичними для

успішного менеджера. Важливо, щоб компанія створювала умови для адаптації менеджерів, надаючи необхідні ресурси, інформаційну підтримку та доступ до навчальних програм. Програми менторства та наставництва також сприяють швидшому включенню менеджера у робочі процеси.

Загалом процес трудової адаптації керівника в організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника. Для цього необхідно, передусім чітко уявляти, якими вміннями та навичками зобов'язаний володіти сучасний керівник будь-якого ієрархічного рівня для належного виконання своїх професійних обов'язків, зокрема мати: глибокі професійні знання усіх напрямів системи інтерактивного менеджменту; навички ефективного управління з орієнтацією на людські відносини та відмовою від авторитарного стилю керівництва на користь демократичного; здатність виконувати всі конкретні управлінські функції; навички цілеспрямованої безперервної професійної освіти; бути прикладом для підлеглих.

Отже, адаптація менеджера до робочого середовища є багатогранним процесом, який включає психологічну, організаційну та професійну інтеграцію. Адаптація молодих керівників перш за все необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому управлінцеві для входження в новий колектив та почати працювати з максимальною віддачею. Таким чином, система адаптації вигідна як новому співробітнику, так і керівництву компанії. Успішна адаптація забезпечує ефективну роботу менеджера та сприяє його подальшому кар'єрному зростанню.

УДК 335

Різник В.І., магістрант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД З ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК СЕРЕД МОЛОДІ**

Європейський Союз вже багато років активно підтримує розвиток підприємництва серед молоді, вбачаючи в ньому рушійну силу для економічного зростання, інновацій та створення нових робочих місць. Програми та ініціативи з розвитку підприємницьких навичок допомагають молодим людям отримати необхідні знання та компетенції для започаткування власного бізнесу або ефективної участі в ринку праці. Розвиток цих навичок є ключовим елементом освітніх стратегій у багатьох європейських країнах.

Основними підходами, що сприяють розвитку підприємницьких навичок є:

1) інтеграція підприємницьких дисциплін у навчальні програми. У багатьох країнах ЄС підприємницька освіта починається ще у школах. Наприклад, у Фінляндії та Естонії підприємницькі предмети є частиною навчальних програм старших класів. Це допомагає молоді рано почати розуміти основи ведення бізнесу та розвивати навички критичного мислення, планування і управління ризиками;

2) підтримка підприємницьких інкубаторів та стартап-центрів. Університети та освітні заклади часто співпрацюють з бізнес-інкубаторами, де молоді люди можуть отримати практичний досвід у розвитку своїх бізнес-ідей. Наприклад, у Німеччині та Франції широко розвинені мережі стартап-центрів, де студенти можуть знайти підтримку від менторів, отримати консультації щодо фінансування та запуску власних стартапів;

3) європейські програми та ініціативи. Програми, такі як Erasmus for Young Entrepreneurs та European Youth Employment Initiative, сприяють мобільності молодих підприємців та надають можливості для навчання і обміну досвідом. Ці ініціативи підтримують розвиток бізнес-навичок через стажування в успішних компаніях або участь у тренінгах і майстер-класах.

Також в ЄС діють такі програми, як Erasmus+, яка окрім академічної мобільності, включає компоненти, спрямовані на розвиток підприємницьких компетенцій серед молоді. Молоді люди отримують можливість навчатися у міжнародному середовищі, переймаючи досвід ведення бізнесу в різних країнах.

Junior Achievement Europe – одна з найбільших європейських неприбуткових організацій, що спеціалізується на підприємницькій освіті. Програми Junior Achievement дають учням змогу практично реалізовувати бізнес-ідеї, навчаючи їх основам підприємницької діяльності через створення власних міні-компаній.

StartUp Europe Week – ініціатива, яка об'єднує молодих підприємців, державних посадовців та інвесторів для обговорення ключових викликів та можливостей у створенні бізнесу. Мета – забезпечити молодих підприємців інформацією про наявні ресурси та можливості для розвитку їхніх проєктів.

Варто зазначити ключові елементи успішної підтримки розвитку підприємницьких навичок серед молоді:

навчання через практику, коли молодь залучається до реальних бізнес-проєктів, що дозволяє краще розуміти виклики та можливості;

менторська підтримка, де досвідчені підприємці допомагають молодим стартаперам уникнути помилок, є важливим компонентом успіху, що дозволяє навчатися на чужому досвіді та швидше досягати результатів;

фінансова підтримка, адже для молодих підприємців критично важливо отримати доступ до фінансування на початкових етапах. Багато країн ЄС пропонують молодим бізнесменам гранти або субсидії на розвиток своїх проєктів.

Отже, європейський досвід розвитку підприємницьких навичок серед молоді є багатогранним і комплексним. Він включає як освітні програми, так і практичну підтримку у вигляді менторства та фінансування. Використання таких підходів може сприяти не лише розвитку підприємництва в Україні, але й створенню сприятливого середовища для молодих інноваторів та підприємців, що є важливим для подальшого економічного зростання країни.

УДК 159.99

Чайкіна Н.О., кандидат психологічних наук, доцент, доцентка кафедри психології  
*Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка*  
(м. Полтава, Україна)

## **ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Люба війна зумовлює екстремальні умови для життєдіяльності людей, що веде до виснаження особистісних ресурсів через тривалий стрес і постійну загрозу життю та здоров'ю. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я [1] понад 50% людей, які перебувають в умовах збройних конфліктів, зазнають серйозних психічних розладів, включаючи депресію та тривожні стани. Саме тому актуальним є пошук стратегій відновлення особистісних ресурсів в умовах воєнного стану. Під особистісними ресурсами розуміються поведінкові, емоційні та когнітивні стратегії, які допомагають особистості адаптуватися до невизначених ситуацій. Згідно з дослідженням Українського інституту когнітивної поведінкової терапії [2] 65% опитаних українців, що переживають війну, повідомляють про підвищену тривожність, а 48% відчувають симптоми емоційного вигорання.

В якості психологічних стратегій відновлення особистісних ресурсів виступають:

По-перше, соматична/фізична активність, оскільки вона відіграє ключову роль у зниженні рівня стресу та підвищенні психічної стійкості. Дослідження Американської психологічної асоціації [3] виявило, що 30 хвилин фізичної активності на день здатні знизити

рівень тривоги на 20%. Крім того, фізичні вправи стимулюють вироблення ендорфінів, що сприяють покращенню емоційного стану.

По-друге, емоційна підтримка та соціальні зв'язки, які є одними із найважливіших факторів у відновленні ресурсів. Дослідження Національного інституту здоров'я США [4] показало, що люди, які мають сильні соціальні зв'язки, на 50% швидше адаптуються до стресових ситуацій, ніж ті, хто ізольований.

По-третє, застосування сучасних практик, таких як майндфулнес. Практики усвідомленості (майндфулнес) допомагають людині зосередитися на моменті та знижують рівень тривожності. Дослідження Гарвардського університету [5] показало, що регулярна практика майндфулнесу протягом 8 тижнів може знизити рівень стресу на 25%. Ця методика визнана однією з найефективніших для відновлення внутрішнього балансу.

По-третє, застосування когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), яка є однією з найефективніших терапевтичних стратегій для людей, які пережили травматичні події. Згідно з дослідженням Українського центру психологічної підтримки [6] 75% військовослужбовців, які проходили курс КПТ, показали значне покращення психологічного стану після 6 місяців терапії.

При цьому слід враховувати індивідуальні особливості кожної людини при виборі особистісних ресурсів відновлення. Стратегії, які працюють для одних, можуть бути неефективними для інших через відмінності в темпераменті, характері, ідентичності, інтелекті, етичних цінностях на рівні адаптивного чи дисонансного типу особистості [7].

По-четверте, застосування техніко-фокусуєчої терапії (ТФТ) дозволяє відновлювати особистісні ресурси за рахунок таких чинників: хороший досвід надійних стосунків прив'язаності, коли є нормальна структура селфі та інших - це полегшує інтеграцію ідеалізованого і персекуторного сегментів досвіду (переважає позитивний аспект); досягнення нормальної ідентичності (на відміну від її дифузії); доступність сильної внутрішньої етичної системи (особистість знаходить джерело сили - цінності, які неможливо зруйнувати травмою); можливість бути залученим у протест, помсту (при помірному ставленні й інтегруванні в загальний план дій); наявність підтримуючого оточення від середовища і зрілих любовних стосунків. Тобто, для ресурсної особистості переважним є консолідована ідентичність, адаптивні захисні механізми, стабільне тестування реальності, гнучке моральне функціонування, повноцінні об'єктні відносини, включаючи здатність до близькості та здорової залежності [8].

Отже, в умовах воєнного стану особистість знаходиться в травматичному психологічному просторі. Застосування соматичної/фізичної активності, соціальної підтримки, практик майндфулнесу, КПТ та ТФТ дозволяє ефективно відновлювати особистісні ресурси, а індивідуалізований підхід до вибору психологічних стратегій дозволить більш ефективно працювати з травматизацією.

### Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я (2022). Mental health in emergencies. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies>
2. Український інститут когнітивної поведінкової терапії (2023). Опитування про психічний стан населення в умовах війни. URL: <https://www.cbt-ukraine.org>
3. American Psychological Association (2022). Exercise and mental health. URL: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2022/exercise-mental-health>
4. National Institutes of Health (NIH, 2021). Social support and resilience. URL: <https://www.nih.gov/news-events/news-releases/social-support-key-resilience>
5. Harvard University (2020). The effects of mindfulness meditation on stress reduction. URL: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2020/03/harvard-study-mindfulness-meditation-can-reduce-stress/>
6. Український центр психологічної підтримки (2023). Дослідження ефективності КПТ серед військових. URL: <https://www.ucps.org>



7. Климчук В. О. (2021). Психологія посттравматичного зростання : *монографія*. 2-ге вид., переробл. і допов. Кропивницький: Імекс-ЛТД., 158 с. URL: <https://ispp.org.ua/.../uploads/2022/02/klimchuk-mon21.pdf>
8. Чайкіна Н.О. (2022). Методологічні засади і методи профілактики, реабілітації та психокорекції особистості потерпілого. *Всеукраїнська науково-практична конференція з нагоди 50-річчя від початку підготовки психологів у Харківському університеті*. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. С. 281- 286.