

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
Університет Гренландії (Гренландія)
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Сумський державний аграрний університет (Україна)

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

06 листопада 2025 року



Co-funded by
the European Union



Полтава
2025

Ministry of Education and Science of Ukraine
Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law National
University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)
Ukrainian Association for Management Development and Business Education (Ukraine)
University of Białystok (Poland)
Ilisimatusarfik – University of Greenland (Greenland)
“1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia (Romania)
Vilnius University of Applied Sciences – VIKO (Vilnius, Lithuania)
Ștefan cel Mare University of Suceava (Romania)
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)
Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine)
Lviv State University of Physical Culture (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 XII International Scientific and Practical Internet Conference



**Co-funded by
the European Union**



Poltava
2025

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

Е 45

Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. – 242 с.

ISBN 978-966-616-182-9

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.

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

УДК 330.5(477):339.92я43

© Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка»

ISBN 978-966-616-182-9

З М І С Т

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

(Management in extreme conditions: challenges, innovations, sustainable development)

Комеліна О.В., д.е.н., професор

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

**УПРАВЛІННЯ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ,
МІСЦЕВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ** 20

Гудзь П.В., д.е.н., професор; Гудзь М.В., д.е.н., професор

*Національний університет «Запорізька політехніка»
(м. Запоріжжя, Україна)*

**РЕГІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ В ПАРАДИГМІ
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ** 22

Гуменна О.В., д.е.н., професор; Слюсар В.М.

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

**УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ
УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ СЕКТОРУ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ** 25

Герасименко Ю.С., д.е.н., доцент

*Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України
(м. Біла Церква, Україна)*

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ПРИКЛАД БІЛОЦЕРСЬКОГО ІНСТИТУТУ
НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ** 27

Кулик В.А., д.е.н., професор

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

Піддубна Л.В., к.філос.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
(м. Харків, Україна)*

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В
ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ** 29

Комеліна О.В., д.е.н., професор

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

Шолух М.Р., фахівець з моніторингу та диспетчеризації

СТОВ «Говтва» (м. Полтава, Україна)

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ**

31

Кулик В.А., д.е.н., професор; Васев П.Д., магістр <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	34
Пасєка С.Р., д.е.н., професор <i>Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (м. Черкаси, Україна)</i>	
Горонович С.М., аспірант <i>Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)</i>	
ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ HR В УМОВАХ ВІЙНИ	36
Паска М.З., д.вет.н., професор; Шевелюк М.М., доктор філософії <i>Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (м. Львів, Україна)</i>	
СЕРВІС ЯК СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	37
Рекотова В.І., к.е.н., доцент <i>Управління у справах реінтеграції, соціального захисту ветеранів та внутрішньо переміщених осіб Полтавської обласної військової адміністрації (м. Полтава, Україна)</i>	
Кулик В.А., д.е.н., професор <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ІНВЕСТИЦІЇ У ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	38
Тешева Л.В., д.е.н., професор; Батін О.В., магістр <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)</i>	
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
Халецька А.А., д.е.н., професор; Пічик К.В., к.е.н., доцент; Кагало О.М., магістр <i>Національний університет «Києво-Могилянська академія» (м. Київ, Україна)</i>	
ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	42
Тешева Л.В., д.е.н., професор; Харченко Д.О., магістр <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)</i>	
ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
Pichyk K., PhD (Economics), Associate Professor; Chobit I., PhD (History and Archaeology), Master <i>National University of «Kyiv-Mohyla Academy» (Kyiv, Ukraine)</i>	
MODERN TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF EVENT MANAGEMENT IN HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS	45

Van der Vegt Wendy, Master's degree student <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)</i> MANAGEMENT IN EXTREME CONDITIONS: CHALLENGES, INNOVATIONS, SUSTAINABLE DEVELOPMENT	46
Бехтер О.С., аспірант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> ІННОВАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	47
Бехтір М.В., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	48
Биба В.В., к.т.н., доцент; Пантюх В.О., магістр <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	50
Білан В.В., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА	51
Бовкун М.Р., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	53
Гайдаш О.С., аспірант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	55
Губа Л.М., к.т.н., доцент; Барабаш В.О., аспірант <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ	57
Динька П.К., к.е.н., доцент; Гоголь Т.М., аспірант <i>Національний лісотехнічний університет України (м. Львів, Україна)</i> ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТРАНСФОРМУВАННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	59

Добровольська А.А., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	60
Животенко В.О., к.е.н., доцент Управління аналітичної роботи, соціальної підтримки ветеранів та розвитку соціальних послуг Департаменту соціального захисту населення Полтавської міської ради (м. Полтава, Україна) Соболь В.В., аспірант Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна) КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ, ПАТРІОТИЗМУ ТА ВОЛОНТЕРСТВА	62
Закладна О.О., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ ТА БЕНЕФІТІВ ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ ВІЙНИ	64
Зайченко І.А., к.і.н., доцент; Яворський Н.М., магістр Національний університет «Києво-Могилянська академія» (м. Київ, Україна) УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	65
Ісіченко А.К., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) РОЛЬ ГЕНДЕРНОГО ЛІДЕРСТВА В ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ МІСТ НА ПРИКЛАДІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	67
Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО ВИМОГ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	70
Корунський В.В., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	72
Кривега О.Ю., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ	74

- Кудінова А.О., к.е.н., доцент; Журавель В.С., Тун Гуані, студенти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (СЕМ) ЗА СТАНДАРТОМ ISO 14001 В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ НА НАФТО-ГАЗОВИДОБУВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 75
- Литвиненко Є.І., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ТА ЕМОЦІЙНИМ НАВАНТАЖЕННЯМ HR-ФАХІВЦІВ 77
- Логвин М.М., к.геогр.н., доцент; Гейко О.М., студент
Полтавський університет економіки і торгівлі
(м. Полтава, Україна)
РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ 79
- Логвиненко Л.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
SMART GRIDS У РОЗУМНИХ МІСТАХ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 80
- Луб'янська Ю.А., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРНАФТА» 83
- Луб'янський Р.І., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАФТОГАЗОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ 85
- Маховка В.М., к.е.н., доцент; Вигуз М.М., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ 87
- Машлій Г.Б., к.е.н., доцент; Баюс Л.А., студент
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(м. Тернопіль, Україна)
ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 89

Мозуль А.Р., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
РОЛЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ	91
Нечипоренко О.В., аспірант; Шитікова Л.В., к.е.н., доцент Національний університет «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, Україна)	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	93
Нікітенко О.М., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
РОЛЬ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	95
Пікалов О.О., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА	97
Прийма Д.В., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	98
Рябокуль К.Р., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	100
Тонева К.В., к.е.н., доцент; Грицай В.І., магістр Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)	
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	102
Трипуз Д.Є., студент Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ	103
Ус А.О., магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)	
СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	105

Штеймільлер І.О., к.п.н., доцент; Саакян І.А., магістр
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)
ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 107

Щур-Дунець О.І., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ РЕНОВАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 109

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
(Innovations in information and communication technologies for management in the face of global challenges)

Тешева Л.В., д.е.н., професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)
ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 111

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)
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ 113

Кулик В.А., д.е.н., професор; Терещенко О.В., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 115

Кулик В.А., д.е.н., професор; Медведєв Д.Г., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 117

Безрукова Н.В., к.е.н., доцент; Свічкарь В.А., к.е.н., доцент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ	118
Довгаль В.Є., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ	120
Заріцька О.А., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
БАР'ЄРИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІІІ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ ТА СЕРВІСАХ	121
Іващенко А.Р., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ	123
Каверін І.Є., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	125
Кандзюба І.В., асистент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	126
Костенко С.С., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	128
Кудінов О.М., старший викладач; Божко А.М., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
РОЛЬ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ	129
Кудінов О.М., старший викладач; Костюк Т.О., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	130

- Кудінов О.М., старший викладач; Мироненко І.Д., Маник О. О., студенти
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ** 132
- Лозовська К.І., студент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030** 133
- Мелешко А.В., студент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ЕКОЛОГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ МІСТ** 135
- Меняйлова Г.Є., к.е.н., доцент
*Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук
(м. Кременчук, Україна)*
**ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ** 136
- Нетяга В.О., магістр; Кудінова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ AGILE-КОМАНДИ** 138
- Оскома А.В., студент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ:
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА НОВІ ВИКЛИКИ** 140
- Полтавець Р.О., магістр; Кудінова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ
ОРГАНІЗАЦІЇ** 141
- Похідня Б.А., аспірант
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПІДХОДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА
РЕКОМЕНДАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ** 143
- Рудь Ю.Л., к.е.н., доцент
*Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук
(м. Кременчук, Україна)*
**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ
ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ** 144

Туник Д.Б., магістр <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	146
Федоряка Н.А., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	147
Харченко М.В., к.е.н., доцент <i>Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук (м. Кременчук, Україна)</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ	149
Шапошник Н.С., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛІСНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ БАЗ ДАНИХ	150
Шумілова А.Ю., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	
ПРОЄКТУВАННЯ БАЗ ДАНИХ ЯК ОСНОВА КІБЕРСТІЙКОЇ АРХІТЕКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ	151

СЕКЦІЯ 3
**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030**
*(Digital transformation of logistics in the context of implementing the 2030 Sustainable
Development Strategy)*

Бондар-Підгурська О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту <i>Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)</i>	
Хоменко І.І., с.н.с., патентний повірений <i>Центр досліджень інтелектуальної власності та передачі технологій НАН України (м. Київ, Україна)</i>	
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В СИСТЕМАХ ЦИФРОВОЇ ЛОГІСТИКИ: РИЗИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	153
Солових В.П., доктор наук з державного управління, професор <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)</i>	
ГЛОБАЛЬНА ЛОГІСТИКА І МІЖНАРОДНІ КОНФЛІКТИ: ПЕРЕТИН ІНТЕРЕСІВ, БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ	155

- 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)*
**ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ТА ФІНАНСОВО-
 ОБЛІКОВИМИ ПОТОКАМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
 СТАЛОГО РОЗВИТКУ** 158
- Chen C., Master's degree student
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)
**RESEARCH ON LOGISTICS METHODS IN CORPORATE HUMAN
 RESOURCE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF SF HOLDING CO., LTD.** 160
- Биба В.В., к.т.н., доцент; Даниленко В.О., магістр
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
**ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
 РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030** 161
- Биба В.В., к.т.н., доцент; Сенич А.Р., студент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ
 ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ** 163
- Биба В.В., к.т.н., доцент; Чайка В.С., магістр
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
**ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У
 ВОЄННИЙ ПЕРІОД** 164
- Бондаренко С.В., аспірант; Глебова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
**ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ
 ДОСВІД** 165
- Глебова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
**«ЗЕЛЕНА» ЛОГІСТИКА ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: СИНЕРГІЯ ДЛЯ
 СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ** 167
- Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate professor
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)
**COLLABORATIVE PLATFORMS AND DIGITAL TRANSFORMATION IN
 LOGISTICS: STRATEGIC PERSPECTIVES** 169
- Єсип А.І., аспірант; Глебова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)*
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ 170

- Дзеверіна К.С., к.е.н.
*Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
Міністерства внутрішніх справ України (м. Полтава, Україна)*
Іванов Ю.В., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
РОЗВИТОК ХОЛОДНОЇ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ 171
- Іванись О.В., магістр; Кудінова А.О., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** 173
- Іванов Ю.В., к.е.н., доцент; Вергал К.Ю., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РУЙНУВАНЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ** 175
- 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)
**СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА: АВТОМАТИЗАЦІЯ РОБОТИ ОСНОВНОГО І
ПРОМІЖНОГО СКЛАДІВ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ** 176
- Кузьменко Н.Р., студент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ «ОСТАННЬОЇ МИЛЬ» У ЛОГІСТИЦІ:
ІНТЕГРАЦІЯ ДРОНІВ, РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ ТА МІКРОХАБІВ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ** 178
- Лень Ю.В., магістр
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ДІДЖИТАЛІЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК ФАКТОР
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА** 179
- Маховка В.М., к.е.н., доцент; Муха В.В., магістр
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА** 181
- Ростовський В.О., магістр
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*
**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА** 182

- Савченко М.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА ЛОГІСТИЧНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ 184
- Сичевська О.В., магістр; Глебова А.О., к.е.н, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ 186
- Черевань К.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАРШРУТІВ 187
- Чорноус Я.В., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ : СУТНІСТЬ ТА ПРАКТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 189
- Юдічева О.П., к.т.н., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві
Київський університет будівництва і архітектури (м. Київ, Україна)
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ 191

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)  Co-funded by the European Union

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

- Гришко В.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЗАСТОСУВАННЯ ТАКСОНОМІЇ БЛУМА У ПРОЦЕСІ ОСОБИСТІСНОГО СТАНОВЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ 194
- Кулик В.А., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
 Кулик М.А., учениця наукового ліцею
Науковий ліцей № 3 Полтавської міської ради (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНА-ЄС 195

Смутчак З.В., д.е.н., професор <i>Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО Університет менеджменту освіти (м. Київ, Україна)</i>	РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СТАНОВЛЕННІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	197
Адамова О.В., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	ІНТЕГРАЦІЯ НАВИЧОК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	199
Богдан К.О., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РАМКИ DIGCOMP У ОСВІТНІЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ	201
Bondarenko Kateryna, student <i>Fachhochschule des BFI Wien (Austria)</i> Kudinova Alina, PhD in Economics, Associate Professor <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)</i>	STRATEGIES FOR INTEGRATING SILVER WORKFORCE INTO INTERGENERATIONAL TEAMS	202
Byba V.V., PhD, Associate Professor <i>National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)</i> Javier L. Arnaut, Associate Professor of Economics, Program Coordinator of Business Economics, Department of Arctic Social Science and Economics <i>(Ilisimatusarfik - University of Greenland)</i>	GENDER POWER AND CONFLICT: AN ANALYSIS OF BEHAVIORAL STRATEGIES IN CRISIS SITUATIONS IN THE WORKPLACE	204
Бондаренко К.І., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА ЄС	206
Вакуленко Д.С., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА МАЙБУТНЬОГО: ВИМОГИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ	207
Волос В.С., студент <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)</i>	САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ	208

- Гаврильчик В.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава)
ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 209
- Голубенко Є.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ 210
- Даценко К.І., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
МОТИВАЦІЯ ДО САМОРОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ 211
- Довгаль В.Є., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ І КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ СТУДЕНТІВ У СУЧАСНІЙ ДИСТАНЦІЙНІЙ ОСВІТІ 212
- Долина А.В., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 214
- Жага М.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ 215
- Жиляєва Г.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЛЬ РЕФЛЕКСІЇ ТА САМОПІЗНАННЯ У ВИБУДОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ 216
- Заріцька О.А., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 217
- Іващенко А.Р., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ 218

- Кандзюба І.В., асистент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОСВІТНЬОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ 219
- Корягіна Д.В., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ЄС 221
- Костюк Т.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ У ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ УЧНЯ 222
- Овсій М.В., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК УМОВА УСПІШНОГО НАВЧАННЯ СУЧАСНОГО СТУДЕНТА 223
- Пашенко Є.А., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ 225
- Петриченко А.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ 226
- Пивоваренко В.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА САМОРЕФЛЕКСІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ СТАНОВЛЕННЯ МИСЛЯЧОЇ ОСОБИСТОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ОСВІТНЬОМУ КОНТЕКСТІ 227
- Рева Д.В., Різник В.І., магістри
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ ЄС 228

- Свириденко П.С., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СТРАТЕГІЇ САМОРОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ 230
- Сидоренко М.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ 232
- Троцька В.В., провідний фахівець з підготовки кадрів
Полтавська регіональна філія державної установи «Українські гідромеліоративні системи» (м. Полтава, Україна)
РЕКРУТИНГ 5.0: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА НОВІ МЕТРИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИФРОВУ ЕРУ 233
- Ткаченко К.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЗВИТОК НАВИЧОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ 234
- Траченко К.Л., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ ОСОБИСТОСТІ 235
- Чайкіна Н.О., кандидат психологічних наук, доцент
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
(м. Полтава, Україна)
ПСИХОЛОГІЯ ЦИФРОВОГО СТОРІТЕЛІНГУ: РЕСУРСИ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ 236
- Чередник Р.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КАР'ЄРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 238
- Шолух І.Р., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТА В КОНТЕКСТІ ПРОГРАМ ЕРАЗМУС+ 240

СЕКЦІЯ 1
МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ:
ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

(Management in extreme conditions: challenges, innovations, sustainable development)

УДК 351.86:352/353:005.931.11

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

УПРАВЛІННЯ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ:
РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІСЦЕВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

Новітні глобальні тренди соціально-економічного розвитку світових країн-лідерів, зміна геополітичних пріоритетів і стратегічних концепцій забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності на світовому рівні визначають відповідну трансформацію національних, регіональних, локальних (місцевих) системи управління, що не може не впливати на менеджмент організацій. У цьому контексті важливими є дослідження сучасної природи виникнення глобальних викликів, ризиків, загроз та їх класифікація; виявлення специфіки системного прояву кризових явищ, процесів, загроз на різних рівнях управління; розроблення сучасних концепцій розвитку територій та організацій як інноваційних екосистем, що мають урахувувати втрати потенціалу та стратегічно важливі інноваційно-інвестиційні пріоритети їх відновлення; удосконалення на системній основі управління розвитком на національному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. Це актуалізує завдання перегляду сучасних концепцій менеджменту на державному й регіональному рівнях з урахуванням специфіки їх практичного застосування в екстремальних умовах. За таких умов процеси прискорення цифрових трансформацій змінюють методи, способи, інструменти, завдання практичної реалізації традиційних концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антикризового, інноваційного, проєктного менеджменту й специфіку їх практичного застосування під впливом екстремальних викликів.

В умовах євроінтеграції для України не менш важливим стає удосконалення методів та інструментів організації діагностики, моніторингу та оцінювання впливу екстремальних умов і ризиків на сталий розвиток суб'єктів господарювання та територій. Важливим у цьому контексті стає європейський досвід щодо побудови та практичного застосування цифрових платформ у забезпеченні сталого розвитку територій та організацій як інноваційних екосистем. Отже, здатність сучасного менеджменту до вчасної ідентифікації екстремальних умов, виникнення та специфіка прояву або впливу яких є, як правило, непередбачуваними, дає змогу забезпечити ефективний інструментарій оцінювання реакції суспільства, територій та організацій на вплив екстремальних викликів; оцінити управлінські наслідки впливу екстремальних викликів; спрямувати зусилля на розвиток сталого лідерства; удосконалити методичні підходи щодо оцінювання сучасного стану території (або шкоди, обсягу збитків і упущеної вигоди), а також методичні підходи до визначення показників сталого розвитку на державному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

Поєднання можливостей цифровізації та цифрової трансформації з урахуванням досвіду країни ЄС й потреб України для післявоєнного відновлення та забезпечення сталого розвитку територій дає змогу прискорити впровадження кращих європейських практик. Зокрема мова йде про європейський досвід використання сучасних інноваційних та інформаційно-комунікаційних інструментів для налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва між територіальною громадою та її потенційними стейкхолдерами, а також для попередження чи усунення конфліктів в умовах екстремальних викликів. Важливим є впровадження нових цифрових інструментів та технологій сучасного менеджменту та їх ефективне практичне застосування у забезпеченні сталого розвитку територій та організацій як інноваційних екосистем.

Вивчення європейського досвіду стратегічного управління розвитком територій та організацій в екстремальних умовах дає змогу визначити такі його особливості:

1) побудова моделі управління на основі стійкості (resilience), головними характеристиками якої є готовність до криз і здатності їх попередження, оцінювання ризиків, адаптивного планування й швидкого відновлення функціональності цієї моделі. Практична реалізація такої моделі передбачає застосування багаторівневого врядування як основи забезпечення стійкості, швидкої координації, довгострокового планування відновлення територій; впровадження комплексного управління кризами, що спричинені війною, кризами, гібридними загрозами, природними катастрофами, руйнуванням критичної інфраструктури, масштабними міграційними потоками тощо;

2) запровадження механізмів забезпечення моделі управління на основі стійкості (resilience), що передбачають: забезпечення відповідної стійкості багаторівневої системи управління та ефективності національної системи кризового менеджменту; створення інтегрованих платформ для стійкого функціонування системи у цілому (у тому числі на регіональному та локальному рівнях); забезпечення необхідної взаємодії з міжнародними партнерами. Це потребує на національному рівні розроблення необхідних механізмів та інструментів для здійснення стратегічної координації, нормативного та ресурсного для попередження чи усунення наслідків цих екстремальних викликів. При цьому процеси децентралізації влади та роль місцевих громад у побудові архітектури стійкої моделі управління в екстремальних умовах є надзвичайно важливими, оскільки саме вони мають оперативно реагувати на кризи, ризики, загрози, що пов'язані із екстремальними умовами;

3) стратегічне планування (сценарний аналіз, картування ризиків, проведення стрес-тестування, оцінка впливів тощо), що дає змогу здійснювати безперервне управління, забезпечувати економічну й соціальну стабільність територій та організацій тощо. Особливої уваги набувають такі управлінські технології: стратегічне управління проєктами і програмами сталого розвитку територій з урахуванням кращих європейських практик та завдань європейської і євроатлантичної інтеграції України; сучасні аспекти стратегічного ризик-менеджменту територій та організацій в екстремальних умовах; трансформаційні зміни та проєктування стратегічних цілей розвитку територій та організацій (управлінських, соціальних, економічних, екологічних) у системі європейських цінностей; впровадження європейських практик щодо забезпечення інноваційного та інвестиційного розвитку територій та організацій. При цьому слід виокремити важливість забезпечення соціальної та екологічної стійкості територій

Зазначені проблеми вимагають проведення відповідних досліджень щодо удосконалення методів і підходів для проведення діагностики, моніторингу та оцінювання впливу екстремальних умов і ризиків на сталий розвиток організацій та територій. Здійснення ідентифікації екстремальних умов та їх впливу на управлінську діяльність на різних рівнях, а також оцінювання результативності системи управління у цілому дають змогу визначити напрями її трансформації з урахуванням національних і регіональних пріоритетів й механізмів їх забезпечення у контексті євроінтеграційних процесів України.

У сучасних умовах ускладнюються підходи до оцінювання впливу зовнішніх факторів та відповідної реакції організації на їх прояв. Це вимагає впровадження інноваційних технологій менеджменту, що пов'язані із використання нових цифрових методів та інструментів; застосування сучасних інноваційних та інформаційно-комунікаційних інструментів на регіональному, місцевому та організаційному рівнях. Розв'язання пріоритетних завдань щодо відновлення потенціалу розвитку територіальних систем вимагає не лише оцінювання їх втрат під впливом екстремальних викликів, а і запуск нових механізмів довгострокового планування інноваційних стратегій розвитку територій на основі ефективних інституцій, прозорих рішень, диверсифікованих механізмів фінансування, активної участі громадян та міжнародних партнерів, регіональної та міжнародної координації, інтеграції безпекових, економічних, соціальних та екологічних пріоритетів.

Гудзь П.В., д.е.н., професор; Гудзь М.В., д.е.н., професор
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м. Запоріжжя, Україна)

РЕГІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ В ПАРАДИГМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

В наш час економіка України знаходиться в системній кризі, детермінованій впливом внутрішніх викликів – знецінення довіри до публічних інститутів і потреба створення ефективної дієвої моделі влади і врядування, неефективне публічне управління та адміністрування ризиками – війна, деформації економіки, зруйнована інфраструктура, а також зовнішніх – викликаних сучасною фрагментацією глобального середовища та його проявами - інтернаціоналізації, гетерогенізації, глокалізації. Але криза – це не тільки спад, знецінення, інфляція, але й можливості до усвідомлення, зосередженості, відповідальних дій.

На рівні регіону в епоху цифризації не лише в інтелектуальному середовищі, й у приватному бізнесі та сфері послуг все відчутнішим стає запит на етичну, людиноцентричну економіку. Професор А. Колот з цього приводу зазначає: «В економічній та соціальній культурі... цінністю є інклюзія, а не виключення; згуртованість, а не роз'єднаність і так званий негативний індивідуалізм; довіра, а не її супротив; прозорість, а не секретність; розвиток, а не лише зростання; соціальна якість, а не лише зосередженість на прибутковості; духовність, а не моральна неповноцінність; автентичність, а не штучність; емерджентність, а не локальність, фіксація на минулому» [1, с. 15].

Вихід із кризи в поствоєнній Україні є дискусійним, двохвекторним: одні, здебільшого, бюрократична влада дотримуються концепції відбудови економіки країни, інші – висувують аргументи системного економічного, політико-правового, технологічного відродження. Якщо прихильники першого економічний порятунок пов'язують з поверненням довоєнного рівня та структури економіки, відтворення втрачених індустріальних потужностей, то це шлях простого відновлення старої конструкції господарства, яке не забезпечить довготривалого зростання в сучасному динамічно змінному світі, оскільки приведе до консервації рудиментів постіндустріальної економіки і нерівномірного розміщення продуктивних сил. Натомість концепція економічного відродження асоціюється з модернізацією економіки з фокусом на знання, інновації, конкурентоспроможність, з модернізацією інфраструктури – не лише заводів, але цифрової інфраструктури, дослідницьких платформ, освітніх мереж; з реконструкцією інституційної моделі публічної влади з метою підвищення довіри та ефективності, а також з вектором глобальної включеності, де Україна має бути конкурентоспроможною у світовій економіці.

В основі обґрунтування моделей інноваційного відродження економіки країни на рівні регіонів лежить, згідно наших досліджень, екосистемний підхід. Гносеологічною основою екосистемності виступає єдність екосистемного мислення, теорії систем та процесний підхід, результатом якого є зміни реальності, нові якості об'єктів, характеристики суб'єктів, продукти, послуги. Методологічна основа екосистемного підходу утворена сукупністю підходів – еволюційного, історичного, системного, загальнонаукових методів аналізу, індукції і дедукції, моделювання програмування тощо. Сутність екосистемного підходу полягає в сукупності методів дослідження об'єкта – природної, людської, соціальної, економічної підсистем, еволюція і трансформація яких на основі принципів - цілісності, ієрархічності, емерджентності, функціональності, коеволюційності, гармонійності, стійкості приводить до екстраполяції екосистемних ознак, властивостей, механізмів на окремі підсистеми та формування цілісної екосистеми матеріальних і нематеріальних форм діяльності, а саме природної, людської, соціальної, економічної екосистем.

Регіональна інноваційна екосистема – це «система, що складається з динамічної спільноти об'єднаних мережевими (неієрархічними) зв'язками організацій (акторів) з

різними функціями і ролями, які вбудовані в інституційну конструкцію регіону, функціонують під впливом факторів ділового, регуляторного та інноваційного середовищ, поділяють єдине бачення щодо забезпечення сталого випереджаючого інноваційного розвитку регіону та є відкритими до співпраці з акторами інших інноваційних екосистем» [2, с. 61]. Однак, на практиці, в публічних адміністраціях регіону часто забувають, що інноваційна стратегія регіону не може замінити реальні науково-дослідні та дослідно-конструкторські проекти та новації [3].

Яким чином вбачається перехід від концепції до практики локального та регіонального економічного розвитку? Завдяки і через взаємодію корпоративного, бізнес-управління та публічного управління і адміністрування (рис. 1).



Рис. 1. Типи управлінських впливів на локальний і регіональний розвиток (власна розробка)

Роль регіональної інноваційних екосистем у розбудові економічного ландшафту проявляється в інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості, експортно-орієнтовані сектори, з акцентом на конкурентоспроможність, а також в інноваційному та збалансованому розвитку регіонів, поглибленні децентралізаційних тенденцій, згуртованості та активізації участі місцевих громад у відродженні.

В Європейському Союзі практика активізації регіонального розвитку шляхом розбудови і функціонування Європейських інноваційних екосистем (ЄІЕ), започаткована з 2022 р. функціонує на чотирьох задачах, показала свою ефективність, про що свідчать 32 показників інноваційності регіонів. В основі політики розвитку наявність мережі – створення взаємопов’язаних інноваційних екосистем по всій Європі (на сьогодні 241 регіон); взаємопов’язаність інноваційних екосистем по всій Європі; інституційна підтримка інноваційних малих і середніх підприємств; проектне фінансування інноваційних екосистем. Подібна практика інновацій розширює можливості для масштабування європейських стартапів.

Започаткування у 2023 р. ініціативи інноваційного розвитку регіонів у формі Регіональних долин інновацій (RIV) покликане створювати умови для розвитку проривних інновацій та активізації їх популяризації та комерціалізації в окремих регіонах, а також у стимулюванні співпраці між різними країнами ЄС на міжрегіональному рівні. Для реалізації

політики RIV створено відповідну інфраструктуру – зокрема Інструмент міжрегіональних інноваційних інвестицій (ІЗ) в рамках Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), спрямований на підтримку міжрегіональних інноваційних проектів на етапах масштабування та комерціалізації. Завдяки розумній спеціалізації та міжрегіональній співпраці, інструмент ІЗ зміцнює регіональні екосистеми, сприяє сталим інвестиційним зв'язкам та прискорює впровадження результатів досліджень на ринок. Бюджет інструмент ІЗ у програмний період 2021-2027 років складає понад 490 млн євро, у якому передбачено фінансування до 10 мільйонів євро на одиничні проекти. ЄС долучив Київську область – єдиний регіон України, який вчасно та у відповідності до регламентів ЄС зміг оформити відповідні документи до участі у програмах RIV. Офіційний звіт Regional Innovation Scoreboard 2025 охоплює 241 регіон Європи та використовує 23 із 32 індикаторів EIS, структуруючи регіони поділено на чотири групи: лідери інновацій – 38 регіонів, сильні інноватори – 69 регіонів, помірковані інноватори – 74 регіони, виникаючі інноватори – 60 регіонів [4]. Голова Єврокомісії на презентації європейського Компасу конкурентоспроможності заявила: «Ми розглядаємо інвестування на місцевому рівні вздовж усього ланцюжка створення вартості», підкреслюючи амбітні цілі впровадження наздоганяючої політики конкурентоспроможності шляхом нового рівня залученості та згуртованості локальних і регіональних акторів для забезпечення глобального лідерства у сфері інновацій та технологій [5].

Висновки. Екосистемний підхід до розуміння розвитку регіональної економіки дає можливість представити регіональні інноваційні мережі як суб'єкти взаємодії різноманітних бізнес-екосистем територіально-галузевої SMART-спеціалізації в контексті регіональної інноваційної політики інкубації розвитку підприємців-інноваторів зі створення сприятливого інноваційного клімату з інституційними, інвестиційними, правовими, податковими, фінансовими, майновими, адміністративними засобами та інструментами.

Регіональна інноваційна екосистема – це динамічна, відкрита та багаторівнева соціально-економічна система, що функціонує в межах певної територіальної одиниці (регіону) і об'єднує взаємопов'язані суб'єкти – мережі науково-освітніх установ, підприємницьких структур, органів публічного управління, фінансові екосистеми, громадські організації та інноваційну інфраструктуру. Її метою є створення, передача, адаптація та комерціалізація нових знань і технологій з метою підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечення його сталого розвитку.

Регіональна інноваційна екосистема базується на принципах тристоронньої взаємодії («трикутника знань» – наука–бізнес–публічна влада), а також на інституційній, мережевій і ресурсній взаємодії учасників, що забезпечує циркуляцію інтелектуального капіталу, розвиток інноваційного підприємництва, формування сприятливого інноваційного середовища та інтеграцію регіону в національний і глобальний інноваційний простір.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт. К.: КНЕУ, 2024. 52 с.
2. Підоричева І. Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 54-92. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001135613> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Tutaj J. Jak odblokować regionalne ekosystemy innowacji? *Pomorski Thinkletter*. 2021. № 2 (5). S. 64-68.
4. Regional Innovation Scoreboard 2025. URL: <https://errin.eu/news/regional-innovation-scoreboard-2025-out> (дата звернення: 30.10.2025).
5. European Commission presents its compass to boost Europe's competitiveness in the next five years. *Statement by President von der Leyen on the EU Competitiveness Compass*, 30.01.2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ac_25_385 (дата звернення: 30.10.2025).

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ СЕКТОРУ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ

Сталий розвиток вимагає узгоджених глобальних зусиль для побудови інклюзивного, стійкого майбутнього, яке враховує потреби людей і планети. Ця міжнародна резолюція фокусується як на світовому масштабі, так і на національних особливостях та потенціалі країн, до чого на державному рівні долучилася й Україна.

На сьогоднішній день сталий розвиток прийнято розглядати крізь парадигму трьох невіддільних і взаємопов'язаних складників розвитку: Екологічного (Environmental) + Соціального (Social) + Управлінського (Governance) = ESG. Ці взаємопов'язані аспекти формують єдину систему, яка дозволяє організаціям інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність та забезпечити її довгострокову конкурентоспроможність.

На українському ринку після значного скорочення кількості клінічних випробувань (далі – КВ) в 2022 році, починаючи з 2023–2024 рр. спостерігається тенденція до стабілізації та поступового відновлення. Кількість затверджених випробувань зростає. Разом з тим, галузь демонструє високу здатність до швидкої адаптації в надзвичайних умовах, що включає збереження досліджень на більшості територій та безперебійне функціонування медичної, логістичної та банківської інфраструктури. Не зважаючи на рекордну призупинку набору пацієнтів в 2022 р. у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення (188 КВ), в 2023 р. відбулося дострокове завершення всього в 41 КВ, а в 2024 – кількість достроково завершених КВ скоротилася до 19. Що свідчить про те, що Україна має значний потенціал для проведення КВ (попри виклики воєнного часу), що також підтверджується позитивними оцінками вітчизняних і міжнародних експертів. Більша частина території країни залишається відносно безпечною для цих цілей [1].

Незважаючи на війну, Україна має значні конкурентні переваги для проведення КВ у Європі завдяки високій мотивації пацієнтів, наявності кваліфікованих міжнародних фахівців, скороченню термінів розгляду заяв до 30 днів [1]. При цьому український регуляторний орган продовжує планові та позапланові клінічні аудити на рівні, порівнянному з 2021 роком, забезпечуючи високий рівень дотримання нормативних вимог [2]. Аналіз українського ринку показує, що сектор демонструє стійкість і потенціал для подальшого зростання навіть попри виклики військового часу. Український ринок локальних контрактних дослідницьких організацій представлений декількома компаніями, які намагаються конкурувати з міжнародними гігантами завдяки глибокій експертизі та розумінню регіональної специфіки. Одночасно з тим ринок України досить широко представлений глобальними гравцями.

В Україні структурним підрозділом IQVIA HOLDINGS INC., яка є одним з потужних гравців на ринку клінічних випробувань з ринковою часткою ~17%, є IQVIA RDS Ukraine з часткою ринку ~30%. IQVIA RDS Ukraine зарекомендувала себе як провідний постачальник послуг для клієнтів у медичній галузі, яка вигідно відрізняється від конкурентів накопиченими знаннями (що дозволяє оперативно направляти та пришвидшувати бізнес у зростаючій та мінливій динаміці медицини в Україні) та взаємодією з локальними компаніями, задіяними у сфері охорони здоров'я. Це дозволяє IQVIA RDS Ukraine об'єднати дослідження та поглиблений аналіз наукових даних про людину для потреб клієнтів [3].

Аналіз компанії показав, що глобальні ESG-стратегії були успішно та повністю імplementовані у структурний підрозділ IQVIA RDS Ukraine. Компанія декларує фундаментальні цінності чесності, добросовісності та етичної поведінки як основу ведення бізнесу, а комплаєнс безпеки є наріжним каменем для реалізації складових ESG-стратегії, що сприяє створенню стійкого та відповідального бізнесу.

Комплаєнс безпеки в IQVIA RDS Ukraine з початком повномасштабного вторгнення набув критичного виміру, став динамічним етичним імперативом, що вимагає постійної адаптації та захисту найцінніших активів – людей, а також даних і безперервності процесів. Найважливішими складовими комплаєнсу безпеки в умовах війни стали фізична безпека персоналу, безпека даних та безперервність бізнесу. У цьому контексті комплаєнс – це не просто політика, а щоденна практика, що рятує життя, підтримує моральний дух і демонструє найвищу форму соціальної відповідальності. Комплаєнс безпеки в умовах війни – це складний, багатоплановий процес, що поєднує фізичну, цифрову та організаційну безпеку. Він є яскравим прикладом того, як відповідальний бізнес може не лише виживати, а й демонструвати свою стійкість та етичні цінності навіть у найскладніших обставинах.

На противагу зарубіжним компаніям, українські дослідницькі організації не мають опублікованих політик, процедур та звітів щодо інтеграції ESG в своїй діяльності. Така ситуація відкидає їх назад у «глобальній ESG-гонці». Вони ризикують втратити довіру, адже в очах міжнародних партнерів і клієнтів відсутність такої інформації може сприйматися як недбалість або відсутність відповідальності.

Після завершення бойових дій Україна зіткнеться з безпрецедентним завданням відбудови, де традиційні підходи до фінансування будуть недостатніми. Саме ESG-інвестиції, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські критерії, пропонують унікальний потенціал для забезпечення не лише економічного зростання, але й прискореного екологічного відновлення, якісного управління та підйому соціального розвитку [4].

У процесі ухвалення інвестиційних рішень критерії економічної ефективності все частіше доповнюються нефінансовими аспектами, такими як формування позитивної репутації, людського капіталу, а також питаннями корпоративної соціальної відповідальності та захисту довкілля. Демонстрація відповідальності значно покращує репутацію компанії, та збільшує потенціал інвестування. Враховуючи значні втрати ресурсів в наслідок війни, Україна потребуватиме значної зовнішньої підтримки. Джерелами фінансування ESG-інвестицій можуть стати: кошти іноземних та вітчизняних інвесторів, міжнародні фонди розвитку, державні кошти, ESG-кредити комерційних банків, інвестиційні фонди, корпоративні інвестиції, міжнародні організації (наприклад ООН), очікувані репарації та конфісковані російські активи. Для досягнення найкращих результатів у сфері сталого розвитку важливо забезпечити ефективно та повністю прозоре управління цими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Інформаційна довідка про стан клінічних випробувань в Україні 2024 / Державний експертний центр МОЗ України. К.: ДЕЦ, 2024. URL: <https://www.dec.gov.ua/viewe-pdf-file/?url=https://www.dec.gov.ua/?ZG93bmxvYWQ=d3AtY29udGVudC91cGxvYWRzLzIwMjQvMDQvaW5mb3JtYWw6aWpYS1kb3ZpZGthLWt2LWthLWkta3YtMjAyNC1vc3QudmVyc215YS5wZGY=> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Клінічні дослідження в Україні на шляху відновлення / Спілка Європейського бізнесу. Київ: ЕВА, 2024. URL: <https://eba.com.ua/klinichni-doslidzhennya-v-ukrayini-nashlyahu-vidnovlennya/> (дата звернення: 09.10.2025).
3. IQVIA в Україні / IQVIA. URL: <https://www.iqvia.com/uk-ua/locations/ukraine> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Дяковський Д. А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 40–45.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ПРИКЛАД БІЛОЦЕРСЬКОГО ІНСТИТУТУ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ

Сучасна система освіти орієнтується на якість як ключовий критерій ефективності освітньої діяльності. В умовах цифровізації, динамічних змін та зростання вимог до результатів навчання особливого значення набувають інноваційні технології оцінювання. Вони виступають не лише інструментом контролю, а й важливим механізмом управління якістю освітнього процесу.

Інноваційні технології оцінювання формують нову філософію педагогічної взаємодії, у центрі якої – не лише вимірювання досягнень, а розвиток здатності здобувача до саморефлексії, критичного мислення та усвідомленого навчання. Сучасне оцінювання стає інтегрованим процесом, що поєднує аналітику, цифрові інструменти та педагогічну емпатію. Його мета – не зафіксувати рівень знань, а допомогти людині зрозуміти власну освітню траєкторію, визначити зони зростання та сформувати навички самоуправління у навчанні.

В умовах переходу до цифрової педагогіки інноваційне оцінювання спирається на дані аналітики навчального середовища (*learning analytics*), штучний інтелект та адаптивні платформи, які дозволяють персоналізувати процес навчання. Такі системи відстежують динаміку освітніх результатів, прогнозують потреби у підтримці здобувача та пропонують рекомендації для вдосконалення викладання.

Ключовим трендом є перехід від *оцінювання результату* до *оцінювання процесу*, що забезпечує формування стійкої мотивації, залученості та відповідальності за власний розвиток. Викладач при цьому виступає фасилітатором і наставником, а не лише контролером навчальних досягнень.

Інноваційні технології оцінювання передбачають використання інтерактивних, цифрових і рефлексивних методів визначення рівня сформованості компетентностей здобувачів освіти. До таких технологій належать: електронне тестування, використання онлайн-платформ для зворотного зв'язку (хмарний сервіс Microsoft Teams платформи Office 365), створення електронного портфоліо, формувальне оцінювання, адаптивне тестування, *peer-review* (взаємооцінювання), аналітичні панелі результатів навчання тощо.

Однією з провідних тенденцій є перехід від оцінювання результату до оцінювання процесу навчання, що передбачає систематичне формувальне оцінювання, самооцінювання та взаємооцінювання. Такий підхід дозволяє підтримувати навчальну мотивацію, сприяє розвитку культури партнерства між викладачем і здобувачем освіти, створює атмосферу довіри та відкритості.

Забезпечення якості освіти та якості надання освітніх послуг зокрема є пріоритетним напрямом діяльності БІНПО та ґрунтується на системі стратегічного планування, перманентного внутрішнього та зовнішнього моніторингу, самооцінки забезпечення якості замовниками освітніх послуг та роботодавцями, які реалізуються на всіх рівнях структури управління Інститутом.

Організація освітнього процесу для здобувачів освіти у БІНПО спрямована не лише на здобуття студентами необхідних фахових компетентностей, а й на формування гармонійної особистості, що впевнено може претендувати на своє місце в соціально-економічній системі держави. Для цього до освітнього процесу залучається значна кількість ключових стейкхолдерів, практиків окремих профільних галузей, провідних вітчизняних учених. Зміст навчання в Інституті формується на основі сучасних освітньо-професійних програм

підготовки фахівців, навчальних планів, програм навчальних дисциплін та різних видів практик. Для забезпечення права здобувачів вищої освіти на вільний вибір навчальних дисциплін у межах відповідної освітньої програми підготовки у БІНПО визначено порядок вибору здобувачами вищої освіти вибіркових навчальних дисциплін.

У БІНПО напрацьована практика залучення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до перманентного моніторингу та громадського обговорення ОП за такими формами: проведення спільних засідань кафедр із зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами; організація і проведення спільних науково-практичних заходів (міжнародних/усеукраїнських/регіональних конференцій, майстер-класів, вебінарів, міжнародне стажування, проведення тематичних онлайн-зустрічей; проведення планових і тематичних опитувань студентів, випускників, роботодавців.

Академічна спільнота (керівництво та науково-педагогічні працівники) Одеського державного екологічного університету, НУ «Запорізька політехніка», Запорізького національного університету, НУ «Києво-Могилянська академія», Університету Григорія Сковороди в Переяславі, Державного університету телекомунікацій брали участь у засіданнях Вченої ради, Ради із забезпечення якості освіти, Комісії з питань етики та академічної доброчесності, методичних семінарах, круглих столах, засіданнях проєктних груп, громадському обговоренні ОП.

Забезпечення якості освітньої діяльності вимагає визначення показників рівня знань студентів, проведення моніторингу з метою подальшого коригування освітньо-професійних програм і вдосконалення освітнього процесу. Запроваджена в БІНПО система управління якістю підготовки фахівців передбачає використання оперативної інформації про успішність студентів для вживання своєчасних заходів.

У Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти впровадження інноваційних технологій оцінювання є складовою системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Використання електронного освітнього середовища забезпечує прозорість процесу оцінювання, об'єктивність результатів та своєчасне надання зворотного зв'язку слухачам курсів підвищення кваліфікації і здобувачам вищої освіти. Особлива увага приділяється самооцінюванню, рефлексії та моніторингу динаміки індивідуальних освітніх досягнень.

Інноваційні технології оцінювання змінюють уявлення про якість освіти, перетворюючи оцінювання з контролюючого механізму на інструмент розвитку. Вони створюють підґрунтя для цифрової трансформації освітнього середовища, підтримують принципи академічної доброчесності та сприяють формуванню нової освітньої культури, орієнтованої на довіру, партнерство та ефективність. Таким чином, інноваційні технології оцінювання трансформують традиційні підходи до вимірювання якості освіти, перетворюючи оцінювання на інструмент стратегічного управління, педагогічного партнерства та розвитку культури довіри у навчальному середовищі. Вони створюють передумови для побудови гнучкої, відкритої й адаптивної системи освіти, здатної відповідати на виклики XXI століття.

Список використаних джерел

1. Герасименко Ю. С. Стратегія маркетингу як інструмент інноваційного розвитку закладу вищої освіти: досвід БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України. *SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: information technology, education, law, psychology, social security and work, management*. International collective monograph. Vol. I. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2025. P. 254-294.
2. Herasymenko Y.; Komelina O.; Hrybovska Y.; Pakhomov I. Trendwatching-Driven Modelling and Management of Structural Labour Market Imbalances. *Economics Ecology Socium*. 2025. № 9. P. 110-121. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/306> (дата звернення 20.10.2025).

Кулик В.А., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Піддубна Л.В., к.філос.н., доцент
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
(м. Харків, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленої політичними, економічними, кліматичними та технологічними викликами. Екстремальні умови господарювання, спричинені збройними конфліктами, пандеміями, енергетичними кризами та глобальними рецесіями, формують потребу в адаптивних моделях управління, що ґрунтуються на цифрових технологіях. В умовах цифровізації електронний бізнес стає одним із ключових драйверів економічного зростання, забезпечуючи стійкість підприємницьких структур і створюючи нові можливості для реалізації цілей сталого розвитку.

Цифрова трансформація системи менеджменту виступає не лише технологічною, а й стратегічною детермінантою розвитку підприємств. Для електронного бізнесу, який діє в умовах постійної конкуренції та швидких змін ринкових трендів, питання формування ефективної цифрової системи управління стає критичним. У контексті воєнних і поствоєнних викликів для України, цифровізація управлінських процесів є чинником не лише виживання, а й довгострокового сталого розвитку бізнесу. Вона забезпечує адаптивність, зниження транзакційних витрат, оперативність прийняття рішень і підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Цифрова трансформація системи менеджменту передбачає комплексне оновлення управлінських процесів через інтеграцію цифрових платформ, автоматизованих систем аналізу даних, інструментів штучного інтелекту (AI) та хмарних технологій. У контексті електронного бізнесу це дозволяє підвищити гнучкість бізнес-моделей, ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків.

Так, компанія Rozetka.ua у період повномасштабної війни в Україні здійснила масштабну цифрову модернізацію логістичних процесів, впровадивши систему штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки та прогнозування попиту. Це дало змогу скоротити витрати на логістику на 15% і зберегти частку ринку попри складну безпекову ситуацію.

Інший приклад – платформа Prom.ua, яка в умовах порушення ланцюгів постачання реалізувала інноваційний підхід до управління взаємодією з постачальниками через автоматизовані CRM-системи, інтегровані з аналітичними модулями моніторингу фінансової стійкості партнерів. Це дозволило підтримати понад 60 тис. малих підприємців і мінімізувати ризики неплатоспроможності контрагентів.

Компанія NovaPay (фінтех-напряму групи «Нова пошта») впровадила цифрову систему ризик-менеджменту на основі технологій Big Data, що забезпечує оперативне виявлення шахрайських операцій та підвищує довіру клієнтів до онлайн-платежів. Такий підхід не лише посилює безпеку електронного бізнесу, а й сприяє досягненню цілей сталого розвитку через підвищення фінансової інклюзивності та прозорості транзакцій.

Варто зазначити, що цифрова трансформація системи менеджменту охоплює не лише технічні аспекти, а й зміни організаційної культури підприємства. Перехід до цифрових форматів управління вимагає розвитку цифрових компетенцій менеджерів, формування нових підходів до лідерства, заснованих на гнучкості, відкритості та аналітичному мисленні.

В екстремальних умовах саме цифрові технології стають інструментом антикризового управління. Вони дозволяють здійснювати постійний моніторинг ключових показників ефективності, забезпечують адаптивне планування та підвищують стійкість бізнесу до непередбачуваних змін. У цьому контексті цифрова трансформація менеджменту виступає інтегральним чинником досягнення економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку.

Цифрова трансформація системи менеджменту є критично важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств електронного бізнесу в умовах екстремальних викликів та нестабільності ринку. Вона забезпечує адаптивність управлінських процесів, підвищує ефективність використання ресурсів і зміцнює стійкість компаній до зовнішніх шоків, включаючи економічні, соціальні та технологічні ризики. Цифровізація дозволяє інтегрувати управлінські рішення, аналітичні системи та інструменти прогнозування, створюючи ефективну та прозору систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій для українських підприємств електронного бізнесу.

По-перше, необхідно інституціоналізувати цифрову стратегію розвитку, інтегрувавши її в загальну систему стратегічного менеджменту компанії, що дозволяє узгодити коротко- та довгострокові цілі, підвищити ефективність ресурсного планування та забезпечити стійкість бізнес-процесів.

По-друге, важливо інвестувати у цифрову компетентність персоналу, розвиваючи навички роботи з великими даними, аналітичними платформами та інструментами штучного інтелекту. Це забезпечує підвищення точності прийняття управлінських рішень та швидку адаптацію до змін ринкових умов.

По-третє, доцільно впроваджувати системи аналітики великих даних (Big Data) для моніторингу споживчих трендів, оцінки попиту та прогнозування ринкової динаміки. Четвертим напрямом є підтримка цифрової взаємодії в бізнес-екосистемах, залучаючи партнерів, постачальників і клієнтів до інтегрованих платформ управління.

Нарешті, цифрові інновації слід спрямовувати на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема підвищення енергоефективності, прозорості процесів та соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише засобом виживання підприємств у кризових умовах, а й ключовим чинником формування їхньої довгострокової конкурентоспроможності та внеску у сталий розвиток національної економіки.

Список використаних джерел

1. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6982> (дата звернення 20.10.2025).
2. Кулик В. А., Карпенко Є. А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астрія». 2023. С. 95-96.
3. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20> (дата звернення 20.10.2025).
4. Орехова А. І., Кулик В. А. Е-резидентство як фінансовий інструмент для виходу підприємства на міжнародний ринок. *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. С. 57–59.

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

Шолух М.Р., фахівець з моніторингу та диспетчеризації
СТОВ «Говтва» (м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

Необхідність модернізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової економіки визначається багатьма факторами, що носять трансформаційний характер і проявляються на різних рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому, організаційному. Перш за все, цифрова трансформація підприємств визначається їх здатністю до сприйняття інноваційних технологій і нових цифрових інструментів щодо ведення бізнесу: цифрових платформ і автоматизованих аналітичних систем у процесі формування сучасних бізнес-моделей; інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси (зокрема як інструменту удосконалення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі підприємств) [1]; інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічної, операційної, маркетингової й фінансової стійкості суб'єктів господарювання; ідентифікації цифрових, управлінських, економічних та інших ризиків і загроз підприємств у цифровій економіці; захищеність інформаційних систем та управління даними тощо [1-2]. Темпи прискорення та результативність цифрової трансформації підприємств визначаються насамперед їх здатністю до сприйняття інновацій у сфері цифровізації бізнес-процесів, стратегічної орієнтації підприємств на зміни з урахуванням сучасних трендів цифрової трансформації економіки, а також їх здатності впроваджувати нові інформаційні технології [3-4]. Іншими факторами, що актуалізують процеси цифрової трансформації підприємств є глобальні виклики, нові вимоги до створення інноваційних бізнес-екомоделей на засадах сталого розвитку, екстремальні умови, що виникають як результат нових непередбачуваних викликів, у тому числі пов'язаних із кібербезпекою та захистом інформації [3]. Умови невизначеності, що посилюються екстремальними екзогенними викликами, зміною вектору розвитку як глобального, так і національного середовища, впровадженням нових цінностей актуалізують завдання цифрової трансформації підприємств.

В умовах цифрової трансформації підприємств та їх систем управління традиційні моделі управління бізнес-процесами (пов'язані із статичними регламентами, паперовим документообігом, рутинними методами контролю, станом організації бізнес-процесів тощо) втрачають свою ефективність. Завдання підприємств у таких умовах полягають у забезпеченні високої гнучкості, швидкої адаптації до змін на ринках технологій, інновацій, товарів і послуг, здатності до оперативного ухвалення рішень. Отже, статичні системи управління бізнес-процесами підприємств не забезпечують належної динаміки управління підприємством, що створює ризики зниження їх конкурентоспроможності. У той же час цифровізація операційного управління підприємств створює передумови для переходу від ретроспективного аналізу бізнес-процесів до проактивного управління ними у режимі реального часу. При цьому значно розширюються можливості підприємств до прогнозування критичних ситуацій, оптимізації операційних потоків, мінімізації залучення персоналу підприємств до супроводу рутинних процесів.

Важливо відмітити, що важливим інструментом цифровізації бізнес-процесів є інтелектуальний аналіз процесів завдяки технології Process Mining, що дозволяє автоматично аналізувати бізнес-процеси на основі журналів подій інформаційних систем (ERP, CRM, SCM), формувати фактичну модель «AS-IS», що має вагомі переваги у порівнянні з іншими технологіями [5]. Впровадження технології Process Mining дає змогу аналізувати ефективність побудови бізнес-процесів, оцінювати рівень ефективності співробітників у зоні

їх відповідальності, моделювати процеси ресурсоспоживання, визначати напрями оптимізації використання ресурсів, формувати спільне бачення управління бізнес-процесами та здійснювати їх моделювання. Отже, на відміну від класичного аудиту, цей метод має такі переваги: діагностика вузьких місць (bottlenecks) і відхилень від нормативних моделей; аналіз повторних операцій та прихованих витрат часу; ідентифікація резервів оптимізації процесів. У сучасних умовах Process Mining виступає основою для подальшої автоматизації й реінжинірингу бізнес-процесів і бізнес-моделей підприємств, а також їх адаптації до глобальних викликів та екстремальних ризиків і загроз.

Досі дослідницькі зусилля у сфері Process Mining в основному зосереджувалися на алгоритмах і методах та їх технічних аспектах. Менше уваги приділялося підтримці фахівців з Process Mining у використанні цієї технології. Важливим засобом підтримки результативності діяльності персоналу з управління бізнес-процесами є візуалізація процесів аналізу, вхідних даних (даних про події) та результатів. Відповідні візуалізації можуть створювати основу для формулювання нових гіпотез у напрямі удосконалення управління бізнес-процесами, стимулювати додатковий аналіз, виявляти нові закономірності розвитку підприємств у мінливих умовах та поглиблювати їх розуміння. Поєднання віртуальної аналітики з моделюванням та можливостей Process Mining з програмним моделюванням створюють нові підходи до аналізу даних й їх практичного застосування, забезпечують інтеграцію різних аспектів аналізу даних і наявних знань менеджерів, дають змогу формувати нову візуалізацію інформації. Міждисциплінарність цього підходу (крім комп'ютерних наук та взаємодії людини з комп'ютером) розвивається через зв'язок з когнітивними технологіями. Когнітивні технології вже впливають на розвиток інформаційних технологій, спеціально орієнтованих на розвиток інтелектуальних здібностей людини. Це, у свою чергу, дозволить поглибити розуміння досліджуваних бізнес-процесів, перепроектувати діяльність підприємства, створити нові робочі місця, збільшити цінність бізнесу. Поєднання когнітивних можливостей персоналу та можливостей цифровізації бізнес-процесів та їх візуалізації створюють нові спільні умови для досягнення найкращого результату.

Цифрова оптимізація управління бізнес-процесами забезпечує їх комплексність шляхом розвитку та застосування двох напрямів розвитку інноваційних технологій. Перший з них пов'язаний із автоматизацією та роботизацією (RPA) бізнес-процесів. Це скорочує час оброблення інформації, мінімізує людські помилки, дає змогу залучати людський ресурс для виконання більш складних, аналітичних завдань. Інший напрям цифрової оптимізації управління бізнес-процесами – інтелектуалізація та реінжиніринг на основі інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для предиктивного аналізу (наприклад, прогнозування збоїв в обладнанні або відтоку клієнтів) й підтримки прийняття складних рішень. Такі цифрові інструменти і відповідні рішення створюють умови для застосування інтелектуальних алгоритмів і прогнозування ризиків, підвищення точності управлінських рішень та формування нових оптимізованих моделей бізнес-процесів.

Проведений аналіз ключових бізнес-процесів агрохолдингу KERNEL, одному з провідних агропромислових підприємств України, дозволив виявити існування значних прихованих втрат ефективності процесів, пов'язаних з ланцюгом постачання «поле-порт». Використання Process Mining для аналізу даних ERP-систем та TMS (система управління логістикою) показало значні втрати часу через ручні операції і неузгодженість даних. Встановлено, що близько 25–30% простоїв транспорту на елеваторах і терміналах спричинені затримками у ручному погодженні документів і графіків подачі транспорту, підтвержені якості сировини, оформленні супровідних документів. На наш погляд, концептуально важливим для оптимізації логістичних бізнес-процесів цього підприємства є інтеграція RPA-ботів для автоматизації документообігу (ТТН, сертифікати якості); створення цифрової платформи управління логістикою; впровадження системи аналітичних дашбордів для моніторингу KPI у режимі реального часу (час циклу «заявка-відвантаження», вчасність доставок, вартість тонно-кілометра). Це дасть змогу оптимізувати логістичні процеси, знизити операційні витрати, підвищити прозорість та гнучкість управління логістичним

ланцюгом. Цифрові технології Process Mining, RPA та AI формують нову базу для побудови сучасних систем управління бізнес-процесами. Для великих агропромислових підприємств, таких як KERNEL, цифрова трансформація логістики є ключовим фактором конкурентних переваг. Упровадження цифрових технологій у логістичне управління дає змогу оптимізувати управлінські рішення [7-8]. Завдання цифрової трансформації підприємств пов'язані із зростанням індивідуалізації виробництва, а ускладнення наприклад логістики через вплив глобальних трансформацій та виникнення екстремальних умов підвищує складність матеріальних потоків та вимагає інтегрованих рішень з урахуванням різноманітних етапів логістичного процесу, їх специфічних характеристик та взаємозалежностей [9]. При цьому цифрові технології управління бізнес-процесами матеріальних потоків вимагають аналізу великих і точних даних у виробництві та логістиці, забезпечувати моделювання та проектування процесів.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60–66.
2. Комеліна О. В. Сучасний менеджмент в умовах екстремальних екзогенних викликів: нові завдання та перспективи. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2023. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Райчева Л. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. С. 71–76.
5. Гринько П. Л., Коваленко О. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі технологій Process Mining. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 2 (45). С. 112–119.
6. Левикін В. М., Чертков О. Ю. Роботизована автоматизація процесів (RPA) як інструмент цифрової трансформації логістики агрохолдингів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління*. 2022. № 1. С. 56–61.
7. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 518–524.
8. Комеліна О. В., Степаненко Є. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 129–133.
9. Grobis M., Ihlenfeldt S. Process Mining for supporting data processing and process design in production and logistics. *Procedia CIRP*. 2025. Vol. 136. P. 468–473. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.08.081> (дата звернення: 27.10.2025).

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Сталий розвиток поступово перетворюється на одну з ключових парадигм сучасного менеджменту, що визначає нову логіку прийняття управлінських рішень у бізнесі. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. У глобальному контексті це означає орієнтацію компаній на довгострокову ефективність, інноваційність і соціальну відповідальність. Відтак формування політики сталого розвитку стає не лише етичним, а й стратегічним завданням менеджменту, оскільки саме управлінська система визначає напрями інтеграції принципів сталості у всі бізнес-процеси.

Менеджмент виступає основним суб'єктом, що забезпечує узгодження цілей економічного зростання підприємства з вимогами екологічної безпеки та соціальної справедливості. На практиці це означає, що управлінці повинні не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати проактивні стратегії, які спрямовані на запобігання негативним наслідкам діяльності компанії для довкілля та суспільства. Таким чином, менеджери стають архітекторами системи корпоративної стійкості, у межах якої виробляються рішення, що одночасно підтримують конкурентоспроможність і соціальну відповідальність бізнесу.

Одним із базових завдань менеджменту є інтеграція цілей сталого розвитку у стратегічне планування компанії. Це потребує розроблення довгострокових стратегій, що враховують вплив діяльності підприємства на екосистеми, споживачів, працівників і громади. Важливим інструментом цього процесу є запровадження систем екологічного та соціального моніторингу, що дозволяють вимірювати та оцінювати вплив компанії на навколишнє середовище і суспільство. Зокрема, міжнародна практика свідчить про ефективність використання стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) у корпоративному управлінні. Для українських підприємств запровадження таких стандартів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню ділової репутації.

Менеджери мають забезпечити розроблення внутрішніх політик і програм, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність, зменшення відходів і підтримку соціальних ініціатив. Важливою складовою є розвиток людського капіталу – навчання персоналу, підтримка інноваційної культури та створення безпечних умов праці. Саме через розвиток кадрового потенціалу компанія формує здатність до сталого зростання, адже підготовлені кадри є основним драйвером ефективної реалізації політики сталого розвитку.

Сучасний менеджмент також має орієнтуватися на цифровізацію процесів сталого управління. Використання технологій штучного інтелекту, Big Data, автоматизованих систем аналітики дозволяє збирати та аналізувати дані щодо споживання енергії, екологічних викидів чи соціального впливу компанії. Такі цифрові інструменти допомагають ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, забезпечуючи прозорість і підзвітність корпоративних дій.

Не менш важливою функцією є комунікаційна діяльність менеджменту. Успішна реалізація політики сталого розвитку потребує налагодженої взаємодії із зовнішнім середовищем: партнерами, постачальниками, споживачами, місцевими громадами, органами влади. Прозорість дій компанії, публічна звітність про досягнення у сфері сталості та відкритість до діалогу формують довіру, підвищують соціальний капітал і знижують репутаційні ризики. Ефективна комунікація також сприяє створенню партнерських відносин,

необхідних для реалізації спільних проєктів у сфері екологічних інновацій або соціальної підтримки громад.

Особливу роль менеджмент відіграє у формуванні корпоративної культури сталого розвитку. Це включає популяризацію цінностей екологічної відповідальності, соціальної рівності, інклюзивності та етичного ведення бізнесу серед персоналу. Культура сталості створює умови для самоорганізації працівників, підвищення їхньої мотивації та залучення до процесів удосконалення бізнес-моделі компанії.

Важливим напрямом є також інтеграція сталого розвитку у систему корпоративного контролю та оцінки ефективності. Менеджери повинні розробляти ключові показники результативності (KPI), що враховують не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні досягнення компанії. Такий підхід забезпечує більш повну оцінку діяльності підприємства та сприяє прийняттю рішень, орієнтованих на довгострокову стабільність.

Загалом, роль менеджменту у формуванні політики сталого розвитку полягає у забезпеченні балансу між прибутковістю, відповідальністю та інноваційністю. Лідерство управлінців має ґрунтуватися на стратегічному мисленні, системному підході та готовності до трансформацій. Ефективний менеджмент не лише сприяє досягненню внутрішніх корпоративних цілей, а й формує позитивний внесок компанії у розвиток суспільства та економіки загалом.

Отже, менеджмент є центральним елементом у процесі реалізації політики сталого розвитку. Саме від управлінських рішень, компетентності та лідерських якостей керівників залежить здатність компанії поєднати економічну ефективність із соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. У цьому контексті сталий розвиток постає не як додаткова функція бізнесу, а як стратегічна філософія управління, що визначає майбутню конкурентоспроможність і репутацію підприємства.

Список використаних джерел

1. Бобко Л. Формування політики сталого розвитку підприємства: управлінський аспект. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 45–52.
2. Ковальчук І. Роль менеджменту у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2022. № 2. С. 60–66.
3. Кулик В.А. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю: виклики та можливості для України в умовах інтеграції до світової економіки. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 9. URL: <https://orcid.org/0000-0002-3271-7845> (дата звернення 20.10.2025).
4. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20> (дата звернення 20.10.2025).
5. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 20.10.2025).
6. Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General US. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2020/secretary-general-sdg-report-2020--EN.pdf> (дата звернення 20.10.2025).

Пасека С.Р., д.е.н., професор
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
(м. Черкаси, Україна)
Горонович С.М., аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі
(м. Полтава, Україна)

ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ HR В УМОВАХ ВІЙНИ

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) – це відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому. Соціальною відповідальністю бізнесу є досягнення комерційного успіху таким способом, щоб дотримувалися етичні цінності та виявлялась повага до людей, суспільства та навколишнього середовища. У такому розумінні відповідальність реалізується за напрямками:

- відповідальність компанії у взаєминах з партнерами;
- відповідальність щодо споживачів;
- відповідальність стосовно працівників;
- екологічна відповідальність;
- відповідальність компанії перед суспільством в цілому [1].

Сьогодні в умовах невизначеності, актуальним також є етичний напрям реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Етична відповідальність – це сфера корпоративної відповідальності, пов'язана з урахуванням моральних принципів та цінностей у всіх аспектах бізнесу. Компанія має дотримуватись високих стандартів етики у всіх аспектах своєї діяльності. Це включає чесність, справедливість та повагу до прав та інтересів усіх зацікавлених сторін. Етична відповідальність вимагає від ділової практики відповідності очікуванням суспільства, заснованим на прихильності до ряду етичних стандартів або моральних принципів. Однак важко виділити суто етичні мотиви, тому що неможливо повною мірою знати мотиви ухвалення рішення та їх наслідки [2].

Етичні імперативи HR у воєнний час мають ґрунтуватися на принципі «людина понад прибуток».

1. Безпека персоналу:

етичний обов'язок – забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників. Це включає організацію релокації, створення безпечних умов праці (укриття, дистанційна робота) та надання прямої фінансової/матеріальної допомоги постраждалим;

справедливе управління персоналом: недопущення дискримінації та маніпуляцій, пов'язаних із війною (наприклад, примусова релокація, необґрунтоване звільнення мобілізованих, нерівна оплата праці). Забезпечення рівного та етичного ставлення до всіх працівників, незалежно від їхнього місця перебування чи участі у військових діях;

приватність і чутливість даних: етичне управління інформацією про співробітників (місцезнаходження, статус мобілізації, сімейні обставини). Забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних в умовах підвищених ризиків.

2. Корпоративна соціальна відповідальність:

адаптація до мобілізації: КСВ HR вимагає розробки чітких, прозорих та соціально відповідальних політик щодо мобілізованих співробітників: збереження робочого місця, підтримка зв'язку, надання матеріальної допомоги та підготовка до їхньої реінтеграції;

психосоціальна підтримка та резиліентність: впровадження програм психологічної стійкості (резиліентності), надання доступу до психологів, тренінгів із управління стресом та адаптації до травматичного досвіду, які забезпечують прямий внесок у ментальне здоров'я нації;

підтримка внутрішньо переміщених осіб: КСВ передбачає активне створення робочих місць для ВПО, допомогу в їхній адаптації на нових локаціях та інтеграцію в нові колективи.

3. Реінтеграція персоналу:

кадровий резерв та збереження таланту: етична відповідальність за збереження критично важливого персоналу та формування стратегічного кадрового резерву, щоб забезпечити безперервність бізнесу та його швидке відновлення після війни;

реінтеграція ветеранів: розробка спеціалізованих програм реінтеграції для демобілізованих працівників з урахуванням адаптацію робочих місць, психологічний супровід, перекваліфікацію та сприяння їхньому поверненню до цивільного життя як цінних фахівців;

HR як агент змін: HR-функція виступає як ключовий провідник цінностей стійкості, патріотизму та волонтерства в компанії, перетворюючи їх на конкретні політики та дії, що зміцнюють не лише бізнес, але й соціальну єдність.

Отже, в умовах війни етика та корпоративна соціальна відповідальність стають не додатковими опціями, а критично важливим елементом виживання та репутації бізнесу, що визначає його здатність України перемогти та економічно відродитися.

Список використаних джерел

1. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 43–47.

2. Обріза О. Б., Чернобай Л. І. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3522> (дата звернення: 10.10.2025).

УДК 005.21:338.48

Паска М.З., д.вет.н., професор; Шевелюк М.М., доктор філософії
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
(м. Львів, Україна)

СЕРВІС ЯК СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Воєнна агресія проти України змусила переглянути економічні орієнтири та шукати нові механізми забезпечення стійкості господарських систем. У цьому середовищі сервісна економіка – особливо сфери гостинності, ритейлу, туризму та освітніх послуг – стала важливою опорою внутрішнього ринку. Вона не просто підтримує зайнятість, а формує ланцюги доданої вартості, стимулює локальні виробництва та креативні індустрії [1].

Сучасний сервіс в Україні трансформується у відповідь на зміну поведінки споживачів: ключову роль тепер відіграє гостьовий досвід, що об'єднує стандарти комфорту, безпеки й емоційної підтримки. Бізнеси гостинності змушені адаптуватись до нових умов, утримуючи якість сервісу як конкурентну перевагу й інструмент формування довіри у суспільстві. Феномен «економічного фронту гостинності» означає, що кожен візит клієнта – це внесок у бізнес, громаду та підтримку обороноздатності держави. Сервісні підприємства впроваджують благодійні формати, партнерства з військовими, донати з продажів – що об'єднує прибутковість із соціальною відповідальністю [2].

Упродовж 2023–2024 років сектор готельно-ресторанних послуг демонструє ознаки поступового відновлення: за даними, у 2024 році дохід ресторанів і готелів України зріс приблизно на 10 %, до 28,22 млрд грн [3] Кількість працюючих готелів станом на середину 2024 р. становила близько 2017 закладів. А середня заповнюваність номера у другої

половини 2024 р. по країні – в межах 34-38 %, тоді як у привабливих для туризму західних регіонах (Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття) – перевищувала 60-70 %.

Серед системних переваг розвитку сервісної економіки під час війни можна виділити: створення нових та збереження існуючих робочих місць у громадах, що приймають внутрішньо переміщених осіб; швидке відкриття / переорієнтація малих підприємств (кафе, рор-уп заклади); стимулювання локального виробництва та бренду «Made in Ukraine»; розвиток внутрішнього туризму як інструменту регіонального відновлення; підвищення частки цифрових технологій у сервісі: онлайн-бронювання, CRM, мобільні формати.

У освітній площині відбувається зміщення акценту: навчальні програми орієнтовані на розвиток soft skills, кризової комунікації, психологічної стійкості та адаптації до нових умов. Важливу роль відіграє також україноцентричність сервісу: українська мова обслуговування, локальні продукти, культурні сенси. Це створює унікальну конкурентну перевагу та сприяє міжнародному позиціонуванню України як країни інноваційної гостинності [2].

Отже, сервіс під час війни є не лише економічною категорією, а стратегічним ресурсом національної стійкості. Він забезпечує внутрішню економічну опору, формує позитивний міжнародний імідж і сприяє інтеграції України у європейський простір сталого розвитку. Підтримка сервісної економіки має бути одним із державних пріоритетів, що забезпечує післявоєнне відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. № 19 (1). URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-422/the-hospitality-market-in-ukraine-war-challenges-and-restoration-possibilities> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Zubekhina T., Matviichuk L., Korsak V. Strategies for the transformation and recovery of Ukraine's hospitality industry after the war. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 2 (61). URL: <https://fkd.net.ua/id/4705/4355/28023> (дата звернення: 23.10.2025).
3. Ukraine's restaurant and hotel revenue rises 10% to €28.22 B in 2024. *Intent.Press*, 2025. URL: <https://intent.press/en/news/ecy/2025/ukraines-restaurant-and-hotel-revenue-rises-10-to-28-22b-in/> (дата звернення: 23.10.2025).
4. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125> (дата звернення: 23.10.2025).

УДК 330.322:005.961:355.1(477)

Рекотова В.І., к.е.н., доцент

Управління у справах реінтеграції, соціального захисту ветеранів та внутрішньо переміщених осіб Полтавської обласної військової адміністрації
(м. Полтава, Україна)

Кулик В.А., д.е.н., професор

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

ІНВЕСТИЦІЇ У ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах трансформації національної економіки під впливом глобалізаційних процесів та інтеграції до європейських структур надзвичайно важливими є питання підвищення економічної стійкості. Економічна стійкість визначається здатністю економіки

реагувати на зовнішні шоки, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток. Одним із інструментів такої адаптації є залучення інвестицій – як фінансових, так і соціальних – у підприємницьку діяльність, яка має потенціал мультиплікаційного ефекту. У цьому контексті окрему увагу слід приділяти підприємництву ветеранів, тобто осіб із досвідом служби в збройних силах або учасників бойових дій. Інвестування у ветеранське підприємство стає не лише економічною категорією, але й соціальною стратегією, що сприяє інтеграції ветеранів у цивільне життя, створенню нових робочих місць, розвитку громад і укріпленню місцевої економіки.

Підприємництво ветеранів виступає одним із секторів малого та середнього бізнесу, який має низку унікальних характеристик: дисциплінований управлінський підхід, навички роботи в стресових ситуаціях, мережі контактів, а також соціальну мотивацію. Інвестиційні вкладення в такі підприємства можуть мати декілька рівнів: перший – стартове фінансування (гранти, кредити, гарантії) для започаткування бізнесу; другий – модернізація та розширення діючих підприємств ветеранів; третій – підтримка інноваційних бізнес-моделей ветеранів (ІТ, агро, переробка, сервіс). У рамках євроінтеграції особливо важливо, що бізнес-моделі ветеранів можуть бути орієнтовані на стандарти ЄС, міжнародні ланцюги постачання та інвестиційні потоки. Така орієнтація сприяє не лише збільшенню обсягів продукції чи послуг, а й зміцненню конкурентоспроможності та стійкості.

У контексті сучасних підходів до інвестування в ветеранське підприємництво можна виділити кілька механізмів: 1) грантові конкурси та безповоротна фінансова допомога ветеранам-підприємцям. Наприклад, у Полтавській області 18 ветеранських бізнесів отримують гранти від Український ветеранський фонд на суму від 500 тисяч до 1,5 млн грн для реалізації власних бізнес-ініціатив; 2) кредитування за пільговими умовами, гарантії держави чи фондів, спрямовані на покриття ризиків стартапу. Такі програми створюють умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій; 3) співпраця ветеранів з венчурним капіталом та інкубаційними програмами. Наприклад, в межах підтримки ветеранів-підприємців ІТ-сектору передбачено менторство, інкубацію, масштабування; 4) підтримка на місцевому рівні – через громади, військові адміністрації, обласні програми, які створюють сприятливе середовище для запуску ветеранського бізнесу (консультації, навчання, інформаційна підтримка); 5) орієнтація бізнесу ветеранів на інноваційні сектори або модернізацію традиційних галузей (агро, переробка, відновлювальні технології) – що забезпечує стійкіший розвиток, меншу залежність від кон'юнктури. Інвестування в технології, автоматизацію, переробку підвищує стійкість підприємства та створює бар'єр для конкуренції.

Полтавська область є одним із передових регіонів щодо підтримки ветеранського бізнесу. Зокрема, у регіоні 49 учасників бойових дій та членів їхніх сімей отримали гранти на започаткування власної справи за даними за період січень–жовтень 2024 р. Один з бізнесів ветерана в Полтавській області – глемпінг «Острів» заснований ветераном Андрієм Худолієм, який поєднав аграрне господарство з рекреацією. Фермерське господарство «ЕДЕМ 2015» у Полтаві – ветеранський соціально-економічний проект, який займається вирощуванням зернових та олійних культур. Салон натяжних стель «Ветеран Буд 333» у Кобеляках – ветеранський бізнес, що працює у сфері будівельно-ремонтних послуг. Ці приклади демонструють, як ветеранське підприємництво охоплює різні сектори – від агро до сервісів і будівництва – і водночас отримує підтримку через гранти чи програми розвитку.

Інвестування у ветеранське підприємництво створює значні економічні ефекти: підвищення кількості підприємств, зайнятості, локальної доданої вартості, розвиток інфраструктури. У контексті євроінтеграції це означає також підготовку підприємств до міжнародної конкуренції, доступу до грантів і фондів ЄС, адаптації до стандартів.

На підставі аналізу можна запропонувати досить чіткі рекомендації:

– розробити комплексну програму підтримки, що поєднує фінансування (гранти/кредити), менторство, інкубацію, доступ до мереж партнерств та міжнародних фондів;

- забезпечити навчальні модулі з бізнес-освіти, фінансового менеджменту, маркетингу, інноваційного розвитку для ветеранів-підприємців;
- сприяти створенню кластерів ветеранського бізнесу – для обміну досвідом, спільного виходу на ринок, кооперації;
- заохочувати орієнтацію на інноваційні чи модернізовані бізнес-сектори з високою доданою вартістю, що відповідають європейським стандартам;
- забезпечити прозорість і доступність процедур відбору грантів/підтримки, мінімізувати бюрократичні бар'єри, забезпечити рівний доступ ветеранам, зокрема й сім'ям загиблих;
- активно комунікувати результати ветеранських підприємств, створювати кейси успіху для стимулювання інших ветеранів та інвесторів.

Отже, для досягнення економічної стійкості на регіональному рівні варто системно працювати над інструментами інвестування у ветеранське підприємство, підтримкою його розвитку і інтеграцією до інноваційного середовища. Це сприятиме не лише підприємницькій активності ветеранів, але й загальному піднесенню національної економіки в умовах європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20> (дата звернення 20.10.2025).
2. Кулик В.А., Карпенко Є.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2023. С. 95–96.
3. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 20.10.2025).
4. Орехова А. І., Кулик В. А. Е-резидентство як фінансовий інструмент для виходу підприємства на міжнародний ринок. *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. С. 57–59.

УДК 658.012.8:658.014.1

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

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах економічної нестабільності, зокрема в Україні, питання ефективного антикризового управління набуває особливої ваги. Військові дії, енергетичні виклики, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів і загальне зниження купівельної спроможності населення формують високий рівень ризиків для діяльності підприємств. Неможливість точно передбачити валютні коливання, рівень цін та попит на продукцію створює передумови для виникнення фінансових криз, скорочення ринкових часток і навіть банкрутства. Антикризове управління в таких умовах стає не просто окремою функцією менеджменту, а ключовим інструментом збереження життєздатності підприємства.

Метою дослідження є визначення сутності, підходів та основних інструментів

антикризового управління, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, запобігання кризовим явищам і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію або подолання кризових явищ на підприємстві. Залежно від етапу прояву кризи виділяють реактивний підхід, що застосовується після виникнення проблем, та превентивний, який орієнтований на раннє виявлення і мінімізацію ризиків. Провідну роль у цьому процесі відіграють такі інструменти, як моніторинг, контролінг, диверсифікація, реструктуризація, санаційні заходи та фінансовий аналіз.

Моніторинг фінансово-економічного стану забезпечує своєчасне виявлення ознак кризових тенденцій і створює інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень. Його перевагами є можливість виявлення кризових процесів на ранніх етапах, забезпечення постійного потоку даних про внутрішнє та зовнішнє середовище, а також універсальність використання на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Контролінг є сучасною формою управління, що дозволяє здійснювати всебічний аналіз і координацію антикризових заходів. Основні методи контролінгу включають бенчмаркінг, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, портфельний аналіз. Контролінг створює систему раннього попередження, підвищує ефективність управління, підтримує процес санації підприємства [2].

Диверсифікація діяльності розглядається як ефективний інструмент мінімізації ризиків у період нестабільності. Вона зменшує залежність підприємства від одного ринку чи продукту, оптимізує використання ресурсів і підвищує гнучкість бізнесу. Реструктуризація передбачає зміну організаційної або фінансової структури підприємства для підвищення його ефективності. Такий підхід дозволяє адаптувати підприємство до нових ринкових умов, підвищити його конкурентоспроможність і запобігти глибоким кризовим проявам.

Санаційні заходи спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства. Вони можуть включати реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, залучення інвестицій. Ефективна санація дозволяє відновити ліквідність і платоспроможність підприємства, забезпечити довгострокову стабільність і контроль над активами. Внутрішня санація, яка здійснюється за рахунок власних ресурсів, є менш витратною і дозволяє підприємству зберегти управлінську автономію.

Фінансовий аналіз і діагностика кризових станів ґрунтуються на використанні моделей прогнозування банкрутства, таких як модель Бівера, Z-рахунок Альтмана, модель Тоффлера, PAS-коефіцієнт, R-модель ризику [1]. Ці інструменти дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити рівень загроз його стабільності. Комплексне використання наведених методів формує систему раннього реагування, знижує рівень ризиків і підвищує ефективність управлінських рішень.

Антикризове управління має стати невід’ємною частиною стратегічного менеджменту кожного підприємства. Його успіх залежить від постійного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкої системи планування, ефективного контролінгу та своєчасної реструктуризації бізнесу. Реалізація превентивних заходів дозволяє не лише уникнути кризових явищ, а й забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Антикризове управління підприємством: сучасні підходи та інструменти. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 321 с.

2. Сорока Р. С. Сучасні виклики антикризового менеджменту в Україні. Аналітична доповідь «Стійкість бізнесу в умовах війни: антикризові стратегії та державна підтримка». К.: Міністерство економіки України 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

У період воєнного стану комунікація стає не лише інструментом інформування, але й потужним засобом мобілізації, стабілізації суспільства та протидії інформаційним загрозам. З початком війни в Україні ключову роль у системі державного управління, громадянського суспільства та бізнесу почали відігравати ефективні, адаптивні й емоційно чутливі комунікаційні стратегії. Усі зацікавлені сторони – від державних органів до благодійних фондів і навчальних закладів – змушені адаптувати свої комунікаційні підходи до реалій війни: високого рівня тривоги, дезінформації, потреби у швидкому реагуванні та підтримці населення.

Згідно із Законом України «Про освіту», освітній процес має забезпечувати не лише знання, а й виховання громадянської позиції, поваги до прав людини, української культури та мови [1]. Тож, комунікаційна діяльність навчального закладу значно відрізняється від комунікацій у бізнесі, адже основна мета – не прибуток, а якісна освіта, розвиток особистості та підтримка соціального капіталу. Особливо актуальним це стає в період війни, коли на перший план виходять питання безпеки, психологічної підтримки, патріотичного виховання та довіри до інституцій.

Комунікаційна стратегія, як цілісний план дій щодо передачі інформації, забезпечує узгодженість повідомлень, вибір каналів та інструментів донесення, а також врахування потреб і стану цільової аудиторії. У мирний час головною метою таких стратегій є репутаційне управління, підвищення лояльності, залучення нових учасників або клієнтів. Натомість у воєнний час з'являються нові пріоритети: збереження психологічної стійкості, координація дій, підтримка довіри до інституцій, протидія ворожій пропаганді, а також підтримка внутрішнього єднання та віри в Перемогу.

Під час війни комунікація набуває рис кризової. Вона повинна бути оперативною, прозорою, правдивою, але водночас зваженою — інформація має подаватися дозовано, із врахуванням безпеки, як фізичної, так і інформаційної. Наприклад, державні органи не завжди можуть повідомити повну картину подій, аби не зашкодити Збройним силам, але при цьому мають підтримати суспільство у стані непевності [2; 4].

Комунікаційна стратегія в умовах воєнного стану передбачає постійне оновлення інформації, прозорість у прийнятті рішень, оперативність, чутливість до емоційної напруги та готовність до кризових сценаріїв. У той час як у стабільні періоди комунікації орієнтуються на імідж, просування освітніх продуктів і залучення абітурієнтів, під час війни акценти зміщуються на підтримку морального духу, безпеку, доступність освіти в будь-яких умовах, а також підтвердження репутації закладу як надійної інституції. В умовах війни важливо, коли кожен елемент комунікації може стати критичним для стабільності і безпеки інституції та підтримки її спільноти.

Освітні заклади функціонують у багаторівневому комунікаційному середовищі: комунікація з учнями/студентами, викладачами, батьками, державними органами, партнерами, міжнародними донорами. Відтак комунікаційна стратегія повинна бути адаптивною та багатоканальною. Наприклад, у разі обстрілів важливо забезпечити одночасне інформування через месенджери, електронну пошту, соцмережі, сайт закладу тощо. Паралельно необхідно транслювати меседжі підтримки, подяки, спільної відповідальності та взаємодопомоги [2].

У цьому контексті надзвичайно важливою є роль внутрішніх комунікацій. Кожен працівник закладу повинен мати доступ до достовірної інформації, розуміти логіку дій

керівництва та відчувати залученість до спільної справи. Комунікаційна стратегія повинна включати регулярні внутрішні зустрічі, брифінги, інформаційні дайджести, а також інструменти зворотного зв'язку.

У цей період важливо, щоб комунікаційна стратегія навчального закладу не лише відповідала вимогам часу, але й забезпечувала комплексний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище. Як зазначає Т. А. Махія, «комплексний підхід до використання всіх комунікаційних ресурсів закладу загальної середньої освіти передбачає наявність єдиної комунікаційної стратегії як комплексного впливу організації на внутрішнє та зовнішнє середовище з метою створення сприятливої взаємодії з цільовою аудиторією» [3; 4].

Особливу увагу варто приділяти етичним аспектам комунікації: недопущенню поширення паніки, фейків, використанню мови поваги та підтримки. Також важливо створити інституційну пам'ять – зберігати кейси ефективних рішень, меседжів, підходів, які допомогли втримати спільноту в складні моменти [2].

Комунікації в умовах воєнного стану повинні поєднувати стратегічне бачення і гнучкість, інституційну стабільність і людську емпатію, системність і чутливість до контексту. Вони мають бути не лише інструментом інформування, а й джерелом довіри, проявом громадянської позиції, підтримки та згуртування. Ефективна комунікація у кризовий час – це основа психологічної стійкості освітньої спільноти, соціальної відповідальності та довготривалого партнерства, що дозволяє навчальному закладу залишатися надійним орієнтиром для своїх студентів, працівників і громади.

Таким чином, комунікаційна стратегія навчального закладу в умовах воєнного стану повинна бути потужним засобом формування громадянської позиції та зміцнення національної ідентичності. Вона має поєднувати стратегічне бачення і гнучкість, інституційну стабільність і людську емпатію, системність і чутливість до контексту. У кризові часи, коли суспільство потребує підтримки, ця стратегія стає основою для розвитку патріотичних цінностей, єдності та відповідальності, сприяючи формуванню стійкої і згуртованої громади, готової долати труднощі разом. Цей підхід не лише передає інформацію, а й об'єднує суспільство навколо спільних цінностей, підтримує духовну стійкість і формує майбутнє покоління, яке буде віддане своїй країні та її культурним і національним традиціям.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 15 квітня 2025 р. № 4353-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Комунікації в умовах війни. *Інститут лідерства та управління УКУ*. URL: <https://online.ucu.edu.ua/courses/66d827ede4ee1dd97d93852f> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Махія Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс закладу загальної середньої освіти. *Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 16 берез. 2018 р.): у 2 ч. Ч. 2 / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтав. держ. ун-т ім. В. Г. Короленка ; [відп. за вип. Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П Левковець, 2018. С. 11–16.
4. Якименко І. М. Цифрова комунікація в період військової агресії. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2023. № 3. С. 100–115.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні підприємства функціонують в умовах зростаючої невизначеності, нестабільності зовнішнього середовища та високої конкуренції. У таких реаліях управлінські рішення потребують глибокого аналітичного обґрунтування, інтеграції фінансових і нефінансових показників, а також системної координації дій усіх підрозділів.

Контролінг стає ключовим елементом управлінської системи, що дозволяє не лише виявляти приховані резерви, а й запобігати кризовим явищам, адаптувати плани до змін ринку, підтримувати баланс між стратегічними й оперативними цілями підприємства.

В умовах низької ліквідності, дефіциту фінансових ресурсів та зниження платоспроможності саме контролінг надає можливість підвищити ефективність управління, скоротити витрати та посилити конкурентоспроможність підприємства.

Метою є обґрунтування організаційних засад і практичних підходів до впровадження системи контролінгу на підприємстві, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей.

1. Передумови впровадження системи контролінгу.

Серед основних причин необхідності впровадження контролінгу виділяють: орієнтацію управління на аналіз минулих подій замість прогнозування майбутнього; потребу в оперативній реакції на зміни у зовнішньому середовищі; посилення потреби у моніторингу внутрішніх і зовнішніх чинників; необхідність прогнозування та запобігання кризам; інтеграцію інформаційних потоків і створення координаційного механізму управління.

2. Етапи впровадження контролінгу.

Процес організації системи контролінгу доцільно реалізовувати поступово, шляхом зміни інформаційних потоків і створення підсистеми фінансового контролінгу, що включає: визначення об'єкта контролінгу; уточнення сфер застосування; формування системи показників моніторингу; розроблення стандартів оцінювання; впровадження моніторингової системи.

Оптимальним рішенням є створення служби фінансового контролінгу, яка забезпечує своєчасне отримання, обробку та аналіз інформації для управлінських потреб.

3. Організаційні засади функціонування служби контролінгу.

Для забезпечення ефективності її діяльності важливими є такі принципи:

- незалежність – автономність від перевірюваних підрозділів;
- професійність – високий рівень компетенцій і точності аналітичної роботи;
- об'єктивність – достовірність і неупередженість висновків.

Служба контролінгу може бути як постійним структурним підрозділом, так і тимчасовою аналітичною групою в межах фінансово-економічного блоку підприємства.

4. Інструменти забезпечення контролінгових процесів.

Контролінг інтегрує стратегічний і оперативний рівні управління.

Стратегічний контролінг – визначає та аналізує джерела довгострокового успіху підприємства, допомагає адаптувати стратегію до змін середовища.

Оперативний контролінг – забезпечує координацію поточних планів і бюджетів, виявляє відхилення від планових показників, оптимізує витрати.

Використання сучасних інформаційних технологій у системі контролінгу дозволяє:

- інтегрувати всі управлінські процеси;
- оперативно реагувати на зміни законодавства;
- проводити моделювання сценаріїв розвитку підприємства;

– забезпечувати прозорість управлінських рішень.

Впровадження системи контролінгу є необхідною умовою підвищення ефективності управління підприємством.

Контролінг виступає інтегруючим елементом системи менеджменту, який поєднує аналіз, планування, моніторинг і контроль. Його реалізація забезпечує: координацію управлінських процесів; своєчасне виявлення відхилень і резервів; підвищення результативності діяльності підприємства; зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Отже, контролінг – це не лише система контролю, а стратегічна концепція управління розвитком підприємства, орієнтована на його стабільність, ефективність та інноваційність.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Контролінг у системі менеджменту підприємства: концептуальні засади та практичні аспекти. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. 407 с.

2. Шегеда О. В. Сучасні підходи до формування системи контролінгу на підприємствах України. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 35-39.

3. Гончаренко Т. В. Інформаційне забезпечення контролінгу в умовах цифровізації управління. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 52–58.

UDC 005.94:378.22(477)

Pichyk K., PhD (Economics), Associate Professor;
Chobit I., PhD (History and Archaeology), Master
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»
(Kyiv, Ukraine)

MODERN TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF EVENT MANAGEMENT IN HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

In the current conditions of the transformation of the educational environment and the armed aggression of Russia against Ukraine, innovative management tools in higher military educational institutions acquire particular importance. These tools contribute to building a positive institutional image, strengthening moral and psychological resilience, and fostering the corporate culture of cadets. One of the most effective tools is event management, which is understood as the process of planning, organizing, implementing, and evaluating events aimed at achieving educational, communicative, and developmental goals [1]. In the educational context, event management not only diversifies the learning process but also creates a favorable environment for cooperation between teachers, cadets, and administration. For military institutions, such events as the taking of the Military Oath, conferring of lieutenant ranks, and initiation ceremonies play a crucial role in strengthening cohesion, responsibility, and patriotism among young servicemen.

Modern trends in event management are determined by the development of digital technologies, the growing role of communication platforms, the emergence of hybrid event formats, and an orientation toward creative solutions in limited resource conditions [2]. Academic studies emphasize that the efficiency of event management increases with the use of digital promotion tools, active participant engagement, and partnership cooperation with civil society organizations, volunteers, and local communities [3]. For higher military institutions, adapting these approaches to the specific conditions of military service, discipline, and security is especially important. Organizing events within such institutions requires a combination of educational, patriotic, and communicative functions while considering the constraints of wartime.

The implementation of event management in higher military educational institutions requires the development of a comprehensive strategy that takes into account the characteristics of the target audience, available resources, and security conditions. Key trends include the active use of hybrid formats (a combination of offline and online events), focus on patriotic and cultural-educational

activities, involvement of cadets in organizational processes, and the introduction of evaluation systems for event effectiveness [4]. Such practices foster the development of management competencies, initiative, and teamwork skills among students.

Despite positive results, certain difficulties persist: limited funding, a shortage of qualified specialists capable of professional event organization, and psychological pressure on participants in the educational process during wartime. Nevertheless, with sufficient support from leadership and the implementation of innovative approaches, event management can serve as an effective tool not only for image development but also for maintaining morale and cohesion within the teams of military educational institutions [5]. Consequently, modern trends in the implementation of event management in higher military educational institutions are characterized by flexibility, digitalization, creativity, and an orientation toward the development of both internal communications and external factors, including the socio-political context of the state. The application of this management tool creates new opportunities for improving management efficiency, strengthening corporate culture, and developing patriotic consciousness among cadets of Ukraine's higher military educational institutions.

References

1. Blyznyuk T., Kuz O., Kinas I. Event-management as a tool for organizing special events. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. №. 64. Pp. 172–180.
2. Zelenska L. M. Event-menedzhment: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: NPU, 2018. 196 p.
3. Tushevska T. Possibilities of using event management by educational institutions. *Biblioteka Nauki*. 2022. URL: <https://www.bibliotekanauki.pl> (accessed: 16.10.2025).
4. Ivent-menedzhment yak diievyi instrument publichnoho upravlinnia. *Uriadovyi visnyk*. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed: 16.10.2025).
5. Zayachuk Y. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war. *SAGE Journals*. 2025. URL: <https://journals.sagepub.com> (accessed: 16.10.2025).

UDC 005.52:005.941:502.131.1

Van der Vegt Wendy, Master's degree student

Scientific adviser: Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)

MANAGEMENT IN EXTREME CONDITIONS: CHALLENGES, INNOVATIONS, SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In the face of unprecedented global challenges such as pandemics, military conflicts, economic crises, and climate change, the ability to manage effectively under extreme conditions has become a critical competency for organizations and governments alike. This paper explores the multifaceted nature of management in extreme conditions, emphasizing the importance of adaptive leadership, resilient organizational structures, and innovative technologies in ensuring sustainable development.

Extreme conditions often expose the vulnerabilities of traditional management models. The COVID-19 pandemic, for instance, revealed the fragility of global supply chains and the need for rapid digital transformation. Similarly, geopolitical tensions and natural disasters have underscored the necessity for crisis preparedness and agile decision-making. In such contexts, leaders must navigate uncertainty, make high-stakes decisions with limited information, and maintain team morale under pressure.

One of the key strategies for managing in extreme conditions is the integration of digital technologies. Artificial intelligence, big data analytics, and cloud computing enable real-time monitoring, predictive modeling, and efficient resource allocation. These tools not only enhance situational awareness but also support proactive responses to emerging threats. Moreover, the use of

remote collaboration platforms has redefined workplace dynamics, allowing organizations to maintain operations despite physical disruptions [1].

Another critical component is the development of resilient organizational cultures. This involves fostering a mindset of adaptability, continuous learning, and psychological safety. Training programs focused on crisis management, scenario planning, and emotional intelligence can empower employees to respond effectively to stress and change. Furthermore, inclusive leadership that values diverse perspectives can lead to more innovative and robust solutions during crises.

Sustainable development must remain a guiding principle even in times of crisis. Short-term responses should align with long-term goals, ensuring that emergency measures do not compromise environmental integrity or social equity. For example, rebuilding efforts after natural disasters present opportunities to implement green infrastructure and promote community resilience.

This paper proposes a conceptual framework for managing in extreme conditions that integrates three pillars: innovation, resilience, and sustainability. Innovation drives the development of new tools and processes; resilience ensures continuity and recovery; and sustainability anchors actions in ethical and long-term considerations. By aligning these elements, organizations can not only survive but thrive in the face of adversity.

In conclusion, the complexity and frequency of extreme events necessitate a paradigm shift in management practices. Through the adoption of innovative technologies, cultivation of resilient cultures, and commitment to sustainable principles, leaders can better navigate uncertainty and build organizations capable of withstanding future shocks. This topic invites further discussion on best practices, case studies, and interdisciplinary approaches to enhance our collective capacity for managing in extreme conditions.

References

1. Smith J., Johnson L. Management in Extreme Conditions: Challenges, Innovations, Sustainable Development. *Journal of Management and Sustainability*. 2023. Vol. 13. №. 2. URL: <https://jmsjournal.org/article/2023-extreme-management-ai> (accessed: 15.10.2025).

УДК 005.21:658

Бехтер О.С., аспірант

Науковий керівник: Кулик В.А., д.е.н., професор

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

ІННОВАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах динамічного розвитку національної економіки та посилення євроінтеграційних процесів ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств стає впровадження інноваційно-мотиваційних стратегій у систему інноваційного менеджменту. Як зазначає Гончарова [1], сучасний інноваційний менеджмент потребує комплексного підходу, який поєднує інструменти технологічних інновацій з управлінськими рішеннями, спрямованими на активізацію людського потенціалу.

Одним із головних завдань інноваційного менеджменту є формування мотиваційного середовища, яке стимулює персонал до впровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень [2]. Успішна мотиваційна стратегія має враховувати не лише матеріальні стимули, але й розвиток нематеріальних мотиваторів – професійного визнання, можливостей самореалізації, корпоративної культури підтримки інновацій та навчання протягом життя. Одним із найважливіших напрямів удосконалення інноваційного менеджменту є впровадження

HR-технологій, які базуються на аналітиці великих даних та штучному інтелекті [3].

Такі технології дозволяють індивідуалізувати підхід до працівників, підвищити рівень залученості персоналу та адаптивність підприємств до змін ринку.

Європейська комісія у своїх звітах підкреслює важливість людського капіталу як рушійної сили інноваційного розвитку [4]. Тому підприємства, які орієнтуються на європейські стандарти менеджменту, мають інтегрувати у свої стратегії принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та інноваційного підходу до управління кадрами. Це створює додану вартість і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Ефективність реалізації інноваційно-мотиваційних стратегій залежить від рівня інституційної підтримки, розвитку партнерств між бізнесом і наукою, а також від готовності керівництва до організаційних змін [5]. В Україні актуальним завданням залишається формування культури інноваційного мислення, яка стане основою довгострокового розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції.

Отже, інноваційно-мотиваційні стратегії виступають важливою складовою системи інноваційного менеджменту підприємств, забезпечуючи синергію між технологічними змінами, людським потенціалом і організаційною культурою. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, розвитку інноваційної економіки та інтеграції України у європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Гончарова Н. Інноваційний менеджмент: сучасні виклики та тенденції розвитку. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 45–52.
2. Петренко О. Формування мотиваційної політики підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 76–82.
3. Кравченко І. Інноваційні HR-технології як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 89–94.
4. European Commission. *Innovation and Human Capital Report*. Brussels, 2024. 112 p.
5. Дяченко Л. Роль мотиваційних стратегій у розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 33–38.

УДК 005.74

Бехтір М.В., студент
Науковий керівник: Кудінова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні виклики, пов'язані з глобальними змінами клімату, деградацією довкілля та посиленням соціальної відповідальності бізнесу, зумовили необхідність трансформації підходів до управління підприємствами. Одним із ключових інструментів такої трансформації стали ESG-критерії (Environmental, Social, Governance), які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній. Екологічні принципи – про те, наскільки компанія дбає про збереження довкілля. Соціальні принципи демонструють ставлення компанії до персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів, споживачів.

Щоб відповідати цим стандартам, бізнес має працювати над якістю умов праці, сприяти розвитку співробітників, стежити за гендерним балансом та інвестувати в соціальні проєкти [1].

Environmental (навколишнє середовище) - спрямований на мінімізацію негативного впливу підприємства на довкілля. Він охоплює питання раціонального використання

природних ресурсів, зниження викидів шкідливих речовин, енергоефективності, впровадження технологій «зеленого виробництва». Для промислових підприємств це може означати модернізацію обладнання, перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізацію логістичних процесів та утилізацію відходів за принципами циркулярної економіки. Впровадження таких підходів сприяє не лише екологічній безпеці, але й економії ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Social (соціальний аспект) – передбачає дотримання прав людини, безпеки праці, розвиток корпоративної культури, залучення персоналу до рішень у сфері екологічного менеджменту. Підприємства, що інтегрують соціальні стандарти у свою діяльність, демонструють турботу про працівників і громаду, зменшують конфлікти та підвищують рівень довіри з боку суспільства. В контексті екологічної безпеки важливо проводити освітні програми для працівників щодо екологічних ризиків, системи поводження з небезпечними речовинами, енергозбереження та управління відходами.

Governance (управління) охоплює систему корпоративного управління, прозорість звітності, етичну поведінку керівництва та наявність внутрішніх політик екологічного менеджменту. В умовах зростання ролі нефінансової звітності підприємства мають розкривати інформацію про свої екологічні показники, стратегії декарбонізації та відповідність міжнародним стандартам, таким як ISO 14001 або GRI Standards. Це забезпечує довіру інвесторів і сприяє залученню «зелених» інвестицій [4].

Впровадження ESG-підходів у систему управління екологічною безпекою має комплексний характер. Воно потребує інтеграції стандартів сталого розвитку у стратегічні документи підприємства, створення спеціальних підрозділів або призначення ESG-менеджера, який відповідає за моніторинг і реалізацію відповідних заходів. Для ефективності важливо налагодити взаємодію між екологічним, фінансовим і стратегічним менеджментом, забезпечивши прозорість усіх процесів.

Прикладом успішного впровадження ESG-підходів може бути діяльність міжнародних корпорацій, які завдяки інвестиціям у чисті технології та соціальні програми досягають не лише екологічного, а й економічного ефекту. Українські підприємства поступово долучаються до цієї практики, зокрема у сферах енергетики, аграрного сектору, машинобудування. Державні ініціативи щодо «зеленого переходу» та євроінтеграційний курс України стимулюють адаптацію ESG-принципів як обов'язкового елемента корпоративної відповідальності [5].

Отже, ESG-критерії є не просто інструментом оцінки діяльності підприємства, а основою нової філософії управління, яка орієнтована на сталий розвиток, екологічну безпеку та соціальну стабільність. Використання критерій ESG може принести значні переваги українським компаніям. По-перше, це може покращити їхню довгострокову фінансову ефективність та стійкість. По-друге, підвищити їхню репутацію та залучення зацікавлених сторін, оскільки інвестори, клієнти та інші зацікавлені сторони все частіше вимагають більшої прозорості та підзвітності щодо питань ESG. По-третє, це може забезпечити доступ до ширшого кола відповідальних інвесторів та інвестиційних можливостей, які можуть підтримати їх зростання та розвиток. Нарешті, це може сприяти досягненню цілей сталого розвитку та покращенню загальних показників сталого розвитку України. Застосовуючи розкриття інформації та прозорість ESG, українські компанії можуть позиціонувати себе для довгострокового успіху та зробити внесок у більш стійке майбутнє. Їх інтеграція у систему управління дозволяє підприємствам зменшити ризики, підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі [1; 3].

Список використаних джерел

1. Chaikina A., Musiienko Y. Problems and perspectives of environmental innovations implementation in an agricultural enterprise. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 46–50.
2. Економічна правда. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для

майбутньої відбудови України? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/>.

3. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86–93. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93).

4. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/>.

5. A systematic review of ESG indicators and corporate performance: proposal for a conceptual framework – *Future Business Journal*. SpringerOpen. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00539-1>

УДК 339.137.2:355.02

Биба В.В., к.т.н., доцент; Пантюх В.О., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану, який супроводжується постійними руйнуваннями інфраструктури, нестачею ресурсів та зниженням ділової активності, підприємствам України необхідно швидко переглядати стратегії розвитку. У таких обставинах формування конкурентних переваг стає питанням не лише економічної ефективності, а й виживання бізнесу. Це визначає актуальність теми дослідження, адже конкурентоспроможність підприємства сьогодні залежить від його здатності адаптуватися до кризових умов і знаходити інноваційні рішення [1].

Конкурентні переваги у період війни набувають нового змісту. Зазвичай у мирний час вони базуються на якості продукції, ціновій політиці, інноваціях або бренді. Проте, в умовах війни пріоритети зміщуються до гнучкості, оперативності рішень, налагоджених логістичних ланцюгів та ефективного антикризового менеджменту [2]. Не менш важливу роль відіграє соціальна відповідальність бізнесу, яка зміцнює репутацію компанії, підвищує довіру з боку партнерів і споживачів та виступає додатковим нематеріальним активом.

Одним із ключових напрямів формування конкурентних переваг є інноваційний розвиток, який здатний забезпечити можливість швидкого реагування на зміни середовища. Зокрема, підприємства активно впроваджують цифрові технології для того, щоб оптимізувати бізнес-процеси, організувати дистанційну роботу та комунікації з клієнтами. Це сприяє скороченню витрат, підвищенню гнучкості управління і створенню нових каналів збуту. В сучасних умовах під час війни цифровізація стає не просто трендом, а інструментом виживання бізнесу.

Важливою також є диверсифікація діяльності. Підприємства, яким вдалося адаптувати асортимент продукції або змінити ринки збуту, отримали стабільніші позиції. Наприклад, багато компаній зараз спрямували свої зусилля на виробництво товарів оборонного чи гуманітарного призначення. Така стратегія дає змогу не лише зберегти виробництво, а й забезпечити соціальну місію бізнесу, що підвищує його стійкість [3].

Не менш важливим чинником конкурентоспроможності є управління персоналом у кризових умовах. Підприємства, які змогли зберегти команду, мотивувати працівників і забезпечити безпечні умови праці, сьогодні мають значну перевагу. Адже людський капітал залишається ключовим ресурсом, здатним генерувати інновації та чіткі рішення.

Крім того, співпраця з державними структурами, місцевими громадами та міжнародними фондами відкриває нові можливості для бізнесу. Грантова підтримка, участь у

програмах відновлення, партнерство з волонтерськими організаціями – усе це посилює соціальну значущість підприємства і водночас підвищує його ділову репутацію, що також є елементом конкурентної переваги.

Отже, у воєнний період основою формування конкурентних переваг бізнесу є гнучкість, інноваційність, соціальна відповідальність та партнерська взаємодія. Підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, переорієнтувати бізнес-модель і зберегти команду, не лише утримують свої позиції, а й створюють основу для післявоєнного розвитку. У цьому контексті менеджмент підприємства має зосереджуватись на довгостроковій стратегії стійкості, що поєднує економічну ефективність із соціальними та етичними аспектами діяльності.

Список використаних джерел

1. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 74–80.
3. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Matviichuk I. Innovative Approaches to Analyzing Enterprise Costs Under Martial Law. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. № 3. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/1003> (дата звернення: 11.10.2025).

УДК: 005.95.96:159.923

Білан В.В., студент

Науковий керівник: Карпенко Ю. В., к.е.н., доцент

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

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА

Зазвичай перелік завдань HR-менеджера містить такі пункти:

- налагодження ефективних комунікацій із кандидатами та співробітниками;
- вирішення конфліктних ситуацій у команді;
- профілактика синдрому емоційного вигорання у працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Тому однією з важливих компетенцій фахівця в сфері управління персоналом є емоційний інтелект.

Є різні підходи до самого поняття емоційного інтелекту, його структури та змісту. Проте спільною ознакою у визначеннях емоційного інтелекту є розуміння його як здатності до ідентифікації, розуміння емоцій і управління ними [1].

Емоційний інтелект (далі – EI) – це здатність розпізнавати та розуміти власні емоції, керувати ними, а також ефективно взаємодіяти з емоціями інших. Згідно з визначенням Американської психологічної асоціації (APA), емоційний інтелект охоплює самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички.

Для HR-менеджерів EI – не черговий модний тренд, а реально необхідна навичка, яка допомагає людям у команді краще взаємодіяти й ефективніше працювати. HR-менеджер із розвиненим емоційним інтелектом більш конкурентоспроможний з декількох причин.

1. Краще розуміє персонал. Наприклад, якщо працівник уникає мітингів, відписує в різкому тоні чи виглядає виснаженим, це не просто випадковість. HR-фахівці з емоційним інтелектом можуть помітити такі сигнали вчасно й допомогти співробітнику, поки проблема не стала серйозною.

2. Ефективно вирішує конфлікти. Наприклад, якщо двоє розробників сваряться через різні підходи до кодування, емоційний інтелект дозволяє HR-менеджеру не читати їм лекцію про дружбу, а допомогти вибудувати конструктивний діалог та знайти спільне рішення без зайвих емоцій.

3. Утримує таланти. Компанії з високим рівнем EI на 20 % краще утримують співробітників (Harvard Business Review), адже будують комунікацію без зайвого стресу.

4. Підвищує залученість команди. Працівники, чий менеджер демонструє високий EI, на 67 % більше вмотивовані.

5. Виявляє та знижує вигорання в інших. HR-спеціаліст з розвиненим емоційним інтелектом може не лише вчасно запитати: «Що сталося?», а й допомогти знайти рішення ще до того, як людина вигорить.

6. Покращує рекрутинг та адаптацію. 71 % рекрутерів вважають EI важливішим за IQ (CareerBuilder). Якщо правильно оцінювати його наявність у кандидатів ще на співбесіді, у команді буде менше комунікаційних проблем. Емпатійні HR-спеціалісти також краще допомагають новачкам влитися в колектив [2].

Емоційний інтелект – це окрема риса характеру. Це комплекс особистісних якостей, серед основних з яких:

- самосвідомість – щоб розуміти оточуючих, HR має передусім навчитися розуміти себе, свої емоції та те, як вони впливають на прийняття тих чи інших рішень. Самосвідомість дозволяє швидко розумітися на реакціях – власних і чужих – навіть у складних ситуаціях. Розуміючи ж емоцію, їй набагато простіше керувати, що, в свою чергу, вбереже від імпульсивних рішень;

- саморегуляція чи самоконтроль – вміння зберігати спокій за різних обставин – ключ до успіху. HR-менеджер, який вміє контролювати свої емоції на робочому місці, практично на 100 % захищений від емоційного зриву та викликає більше довіри у співробітників;

- мотивація – настрої HR-менеджера впливають на персонал та його продуктивність;
- емпатія – вміння відчувати та розуміти емоції на роботі дуже важливе. Менеджер з персоналу, який вирізняється людяністю, завойовує більше довіри. Крім того, такому фахівцю набагато простіше вирішувати конфлікти, підтримувати позитивну атмосферу у колективі.

- соціальні навички. Наприклад, як ефективна комунікація, вміння швидко та просто вирішувати конфлікти, активне слухання. Всі ці навички стануть у нагоді менеджеру з персоналу налагоджувати стосунки з майбутніми та справжніми колегами [3].

Як стверджують фахівці, по-перше, високий рівень EI (індексу емоційного інтелекту) може допомогти HR-менеджерам зрозуміти потреби, очікування та мотивацію кандидатів на посади, а також відповідно адаптувати свою комунікацію та підхід. По-друге, високий рівень EI також дозволяє оцінити рівень EI та компетенції ваших кандидатів, а також оцінити їхню відповідність посаді та організації. Це особливо важливо, коли йдеться про виявлення та уникнення потенційних упереджень, таких як ефект ореолу, ефект подібності або упередження підтвердження, які можуть вплинути на ваше судження. По-третє, високий рівень EI, полягає у створенні позитивного та захопливого досвіду для кандидатів, що може призвести до того, що ваші кандидати почуватимуться цінними, поважними та шанованими. Це також важлива навичка під час вирішення складних ситуацій, таких як відмова кандидату, повідомлення поганих новин або розгляд скарг, і дозволяє співробітнику поводитися професійно та співчутливо. Загалом, EI – це та навичка, яка може допомогти вам побудувати довіру, взаєморозуміння та лояльність з вашими кандидатами, а також підвищити їхню ймовірність прийняти вашу пропозицію, рекомендувати інших та залишатися у вашій організації [4].

Отже, сьогодні, емоційний інтелект (EI) перестав бути просто «м'якою навичкою» (soft skill), він став ключовою компетенцією та стратегічним активом, який визначає успіх HR-менеджера. HR-менеджер із високим EI здатен не лише вирішувати поточні кадрові питання, але й прогнозувати та формувати майбутню організаційну культуру та рівень залученості.

Компетентність HR-менеджера, що базується на EI, є ключовим каталізатором для успішного управління організаційними змінами. Здатність ефективно комунікувати причини та наслідки змін, працювати з опором та забезпечувати емоційну підтримку колективу дозволяє скоротити час на адаптацію персоналу до нових умов та мінімізувати ризики.

В умовах зростаючої автоматизації HR-процесів, емоційний інтелект залишається унікальною людською перевагою HR-менеджера. Його роль у співчутті, контекстуальному розумінні та вирішенні складних людських дилем є незамінною, що гарантує стратегічну стійкість та релевантність професії у цифрову еру.

Список використаних джерел

1. Емоційний інтелект HR-менеджера: як його розвивати. *HRliga Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22645> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Емоційний інтелект для HR: як розпізнавати та керувати емоціями на робочому місці. *Mike Pritula. Talent Fcademe*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/hnioanjxl-emotsinii-intelekt-dlya-hr-yak-rozpznavat> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Що таке емоційний інтелект (EI) і чому це мастхев для HR. *HappyMonday*. URL: <https://happymonday.ua/emotsijnyj-intelekt-dlya-hr> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Роль емоційного інтелекту в IT-рекрутингу та не тільки. *Ambacia*. URL: <https://ambacia.eu/uk/the-role-of-emotional-intelligence-in-it-recruitment-and-beyond/> (дата звернення: 22.10.2025).

УДК 65.012.8:338.124.4

Бовкун М.Р., студент
Науковий керівник: Гришко В.В., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

Сучасна економіка характеризується нестабільністю, високими ризиками та швидкими змінами зовнішнього середовища. Для підприємств це створює як загрози, так і можливості розвитку. В умовах підвищеної невизначеності, що особливо проявляється в Україні у зв'язку з військовими подіями та трансформацією економічних процесів, особливого значення набуває стратегічне управління, головна мета якого протистояти негативним впливам ринкової нестабільності, а також формувати умови для довгострокового зростання підприємств.

Важливо, що в умовах невизначеності необхідна не так стійкість чи адаптивність, а гнучкість, яка змушує його змінюватись під впливом змін та тиску зовнішнього середовища. Таку здатність Насім Ніколас Талеб назвав антикрихкістю, запропонувавши однойменну концепцію як інструмент формування відповідного рівня гнучкості управлінського механізму, що проявляється у здатності змінюватись відповідно до загроз зовнішнього середовища, перетворювати їх у стратегічні можливості [1].

«Антикрихкість» – це детальна інструкція з виживання у світі, де правлять «Чорні лебеді». Під чорними лебедями автор концепції розуміє «непередбачувані рідкісні події великого масштабу, які спричиняють серйозні наслідки» [2]. Антикрихкість дає змогу підприємству функціонувати і розвиватися в умовах невизначеності, часткової або повної відсутності інформації. Найефективнішим буде підприємству підготуватися до можливих наслідків. Важливою є не протидія змінам чи адаптація до них, а врахування їх при розробленні або коригуванні своєї стратегії, щоб досягти відповідного рівня антикрихкості.

Тобто досягти такого рівня розвитку управлінського механізму, що дасть змогу отримати певні стратегічні можливості від цих змін та необхідні ресурси, щоб скористатися ними. Основним продуктом антикрихкості можна вважати інновації, оскільки їх творці не бояться експериментувати, ризикувати і помилятися.

Є вісім напрямів формування антикрихкості. Децентралізація управління, високий рівень децентралізації та здатність менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг. Управлінські рішення приймають не одноосібно, а за участю працівників усіх рівнів управління, що сприятиме підвищенню оперативності реагування на можливі зміни.

Наступним напрямом є відбір та підбір кадрів. Підприємству слід зосередитись на наборі та стимулюванні праці високоефективних працівників, застосуванні широкого спектра психологічних та інших методів відбору та підбору кадрів у колектив, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо.

Виведення системи зі стану стабільності передбачає постійну увагу оптимізації обсягів продукції, організації збуту та логістичних процесів тощо. Процес постійного удосконалення утримує підприємство від переходу до етапу занепаду. Керівники усіх рівнів та персонал підприємства загалом звикають працювати в умовах постійних змін і коригувань, що формує їхню стресостійкість, зменшує опір конструктивним змінам.

Систематичний аналіз відхилень між очікуваним і реальним станом, передбачає формування можливості зміни стратегічних показників, а допущені помилки та відхилення від стратегії означають новий досвід, що у підсумку веде до підвищення ефективності співробітника або підприємства загалом.

Ситуаційний підхід до коригування стратегії. Менеджмент підприємства повинен бути здатним приймати ситуативні рішення та за потреби відходити від стратегії. Використання теорії ймовірності та нечітких множин, багатоваріантного сценарного та факторного аналізу, методів динамічного і стохастичного програмування, оцінки прогнозів та ризиків тощо.

Аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів – систематичний аналіз підприємством стратегій та дій його конкурентів з метою отримання відповідної до ситуації стратегічної вигоди. Наприклад: придбання підприємством свого конкурента, задоволення попиту на ринку, що звільнився, удосконалення власних послуг завдяки аналізу помилок конкурентів тощо. Цей напрям дає змогу зосередитись на пошуку власних конкурентних переваг.

Розвиток інноваційного потенціалу, що передбачає здійснення інновації в усіх сферах діяльності та вказує на потребу у використанні сучасних технологій, налагодження ефективної системи комунікацій, розвиток і стимулювання культури інновацій, яка провокує створення та застосування нового, прогресивного, сучасного тощо.

Формування довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції. Реалізація стратегії антикрихкості через увагу до цілеспрямованого розроблення і підтримання іміджу продукції та підприємства, підсилення впізнаваності бренду, застосування сучасних маркетингових методів та засобів комунікації із споживачами тощо.

Системна і постійна робота підприємства у наведених напрямках дасть можливість йому підготуватись до настання випадкових подій та непередбачуваних змін у майбутньому. А це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити підприємству високий рівень антикрихкості, сформує здатність функціонувати і розвиватись, залишатись стійким до випадкових змін у зовнішньому середовищі, оперативно реагувати на такі зміни.

Застосування стратегії антикрихкості підприємствами потребує оцінювання ефективності за відповідними параметрами, що дасть змогу дослідити успішність реалізації ними своїх стратегічних можливостей у довготривалій перспективі. Основними параметрами такого оцінювання доцільно обрати: результативність, витратність або ресурсомісткість, доцільність, адаптивність, конкурентоспроможність, динамічність, надійність, реальність або досяжність [1].

Важливо, що стратегія антикрихкості, будучи універсальним інструментом, підходить

усім підприємствам, незалежно від їх масштабів, сфер діяльності чи інших параметрів. Проте, має значення, що діяльність, яка піддається змінам (у тому числі кардинальним) не повинна перевищувати 20 %, решта 80 % повинні залишатися сталими, що підтверджується застосуванням принципу Парето у цій сфері [2].

Отже у сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності стратегічне управління має ґрунтуватися на принципах антикрихкості. Використання даних принципів сприяє розвитку інновацій, підвищенню гнучкості управління й зміцненню конкурентних позицій підприємства. Стратегія побудована згідно з даними принципами забезпечить здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й використовувати їх як можливості розвитку.

Список використаних джерел

1. Koval Z. Analysis of strategic opportunities of enterprises based on anti-fragility strategy. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2025. Vol. 9. №. 1. P. 12–23. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.012> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. 4-те вид. Київ, 2021. 400 с.
3. Koval Z. Transformation of approaches to the formation of strategic opportunities of enterprises in conditions of uncertainty. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2. P. 166–175. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166> (дата звернення: 28.10.2025).

УДК 331.108.45:330.131.7(477)

Гайдаш О.С., аспірант

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

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються зростанням мінливості зовнішнього середовища, посиленням економічної турбулентності та глибоким проникненням глобалізаційних процесів у всі сфери господарської діяльності. В таких умовах особливої ваги набуває проблема забезпечення кадрової безпеки як ключового елементу системи економічної безпеки підприємства. Саме людський капітал, що поєднує професійні компетенції, управлінський потенціал та організаційну культуру, виступає визначальним чинником конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості бізнес-структур [1].

Проблематика формування та підтримання належного рівня кадрової безпеки набуває особливої актуальності в умовах демографічного спаду, вимушеної міграції населення, наслідків воєнного стану в Україні, а також зростаючого дефіциту висококваліфікованих працівників, у тому числі через мобілізаційні процеси [2]. Сукупність цих факторів створює нові ризики для ефективного функціонування підприємств, зокрема у сфері збереження трудового потенціалу, управління знаннями, підтримання корпоративної єдності та організаційної стійкості. Сучасні підходи до управління кадровою безпекою часто мають фрагментарний характер, оскільки не враховують усієї системи взаємозв'язків між зовнішніми викликами (економічними, політичними, соціальними, технологічними, правовими) та внутрішніми можливостями підприємства (організаційною культурою, кадровою політикою, системами мотивації, контролю та розвитку персоналу). Така невідповідність ускладнює формування комплексних превентивних механізмів реагування на

загрози, що можуть призвести до відтоку кадрів, зниження продуктивності праці, кадрових конфліктів та деградації корпоративної культури. Визначення передумов і чинників, які впливають на кадрову безпеку, має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає комплексне врахування взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В українських реаліях ця взаємодія має специфічний характер, зумовлений поєднанням глобальних тенденцій (технологічних трансформацій, цифровізації, міжнародної трудової мобільності) та національних особливостей розвитку економіки у воєнний і післявоєнний період. Науковий аналіз, що ґрунтується на системному підході та емпіричних дослідженнях, дозволяє структурувати та науково обґрунтувати вплив факторів на формування кадрової безпеки [3] на українських підприємствах (рис. 1).

Згідно з аналітичними даними Державної служби статистики України [4], рівень зайнятості населення працездатного віку становив лише 56,4%, що є одним із найнижчих показників за останнє десятиліття. Водночас, за оцінками Міжнародної організації праці [5], понад 6 млн українців тимчасово працюють за межами країни, що посилює проблему дефіциту трудових ресурсів та створює додаткові ризики для кадрової безпеки національних підприємств. Дані Світового банку [6] підтверджують, що Україна втратила понад 20% кваліфікованої робочої сили через вимушену міграцію та воєнні дії, що ускладнює реалізацію стратегій відновлення економіки.

Науково-обґрунтоване дослідження передумов та чинників кадрової безпеки дає змогу не лише ідентифікувати основні загрози та ризики, а й сформулювати концептуальні засади розроблення адаптивних стратегій управління людськими ресурсами. Саме системна діагностика та прогнозування впливу дестабілізуючих факторів на кадровий потенціал забезпечують підґрунтя для формування стійких, інноваційно орієнтованих моделей кадрової безпеки, здатних підтримувати стабільність і розвиток підприємств в умовах невизначеності.

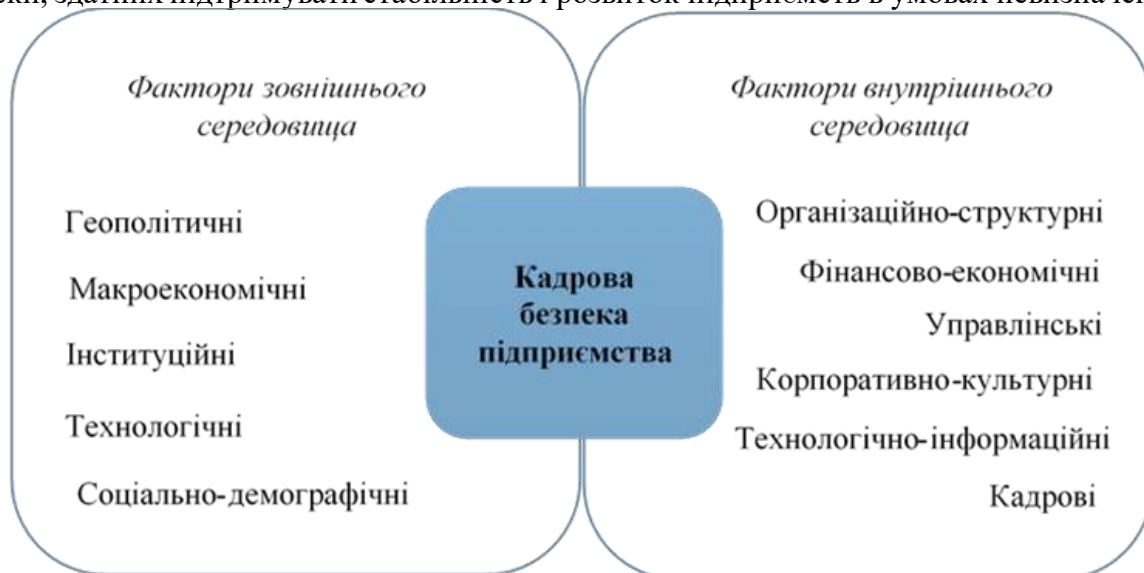


Рис. 1. Модель систематизації факторів, що формують кадрову безпеку підприємства
Джерело: розроблено автором

Отже, в сучасних умовах воєнних викликів, демографічного спаду та глобальної трудової міграції кадрова безпека виступає ключовим чинником адаптаційної спроможності підприємств до динамічного середовища. Основними передумовами формування кадрової безпеки є наявність цілісної кадрової політики, ефективних систем мотивації та професійного розвитку персоналу, а також високий рівень корпоративної культури й управлінської відповідальності. Водночас, визначальними чинниками впливу залишаються економічна нестабільність, інформаційні ризики, технологічні трансформації та соціально-правові зміни [7], що потребують своєчасної діагностики і превентивного реагування.

Таким чином, у сучасних реаліях кадрова безпека має розглядатися не лише як складова економічної безпеки, а як стратегічна функція управління, спрямована на

забезпечення безперервності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Її ефективне забезпечення можливе лише за умови інтеграції аналітичних, управлінських та інноваційних підходів у єдину систему стратегічного менеджменту персоналу.

Список використаних джерел

1. Глушко А. Д. Деретуляція бізнес-середовища в Україні в умовах воєнного стану. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 29 вересня 2022 р. Полтава: НУПП, 2022. С. 24–27.
2. Onyshchenko S. V., Hlushko A. D. (Financial and digital inclusion of veterans in the aspect of strengthening socio-economic security. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-04> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Gaydash O. Comparative Analysis of External and Internal Factors Affecting the Formation of Personnel Security in Ukrainian Enterprises. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-02> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Державна служба статистики України. Ринок праці України: статистичний збірник 2024. Київ: Держстат України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. International Labour Organization (ILO). World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org> (дата звернення: 30.10.2025).
6. World Bank. (2024). Ukraine Economic Update: Spring 2024. Washington, DC: The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Регуляторні інструменти підтримки та відновлення національної економіки України. Академічна й університетська наука: результати та перспективи: XV Міжнародна науково-практична конференція, 02 грудня 2022 р. Полтава: НУПП, 2022. С. 43–45.

УДК 005.96:334.72:338.246.8

Губа Л.М., к.т.н., доцент; Барабаш В.О., аспірант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ

Сучасні виклики, спричинені війною, глобальними енергетичними кризами та соціально-економічною невизначеністю, зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських моделей, що забезпечують не лише стійкість бізнесу, а й екологічну безпеку територій. Особливо це актуально для енергетичних підприємств, діяльність яких має значний вплив на стан довкілля та соціальну стабільність.

Одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку енергетичного сектору виступає кадровий потенціал підприємств. Ефективність його використання в умовах турбулентності залежить від рівня адаптивності системи управління персоналом. Під адаптивним управлінням кадровим потенціалом слід розуміти здатність підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно перебудовувати структуру компетентностей працівників і забезпечувати баланс між економічною результативністю та екологічною відповідальністю.

Аналітичні дослідження, показані в таблиці 1, засвідчують наявність проблем в галузі. Їх результати показали, що кадровий дефіцит і низька адаптивність систем управлінням кадровим потенціалом створюють ризики для сталого розвитку. Представлені виклики

свідчать про формування комплексних ризиків для підприємств, пов'язаних із людським капіталом та кадровим забезпеченням. Дефіцит ключових навичок і старіння персоналу [1; 2] створюють підвищену загрозу зниження інноваційного потенціалу підприємств та ймовірність виробничих простоїв через нестачу кваліфікованих фахівців.

Таблиця 1

Основні кадрові виклики енергетичного сектору України [1-4]

№ з/п	Виклик	Джерело	Наслідки для підприємств
1	Дефіцит ключових навичок, старіюча база персоналу	[1, 2]	Зниження інноваційної спроможності, ризик простоїв
2	Нестабільність кадрового складу, обумовлена зовнішніми викликами (воєнний стан, міграція)	[4]	Ускладнення планування розвитку, висока плинність
3	Недостатня цифровізація HR-процесів і підготовки «зелених» компетенцій	[3]	Повільне реагування на зміни технологій, втрата конкурентоспроможності

Нестабільність кадрового складу, обумовлена зовнішніми викликами, зокрема воєнним станом та міграційними процесами [4], ускладнює стратегічне та оперативне планування розвитку, підвищує рівень плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність функціонування організацій. Додатково, недостатня цифровізація HR-процесів та брак підготовки фахівців із «зеленими» компетенціями [3] сповільнюють адаптацію підприємств до технологічних змін і знижують їх конкурентоспроможність на ринку. Сукупна дія цих факторів формує суттєві перешкоди для ефективного розвитку підприємств у сучасних умовах, вимагаючи впровадження системних кадрових, освітніх та технологічних рішень.

З метою мінімізації виявлених ризиків доцільним буде акумулювати діяльність підприємств енергетичного сектору в розробленні стратегій розвитку людського капіталу, спрямованих на підвищення стійкості, інноваційності та ефективності діяльності в умовах сучасних викликів, на основних орієнтирах [5] (рис. 1).



Рисунок 1 – Схема моделі адаптивного управління кадровим потенціалом

На рисунку представлено системну модель розвитку людського капіталу в енергетичному секторі. Вона демонструє взаємозв'язок між ключовими елементами, необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств галузі і взаємодоповнювальними напрямками. Так, інновації та технологічний розвиток забезпечують формування високотехнологічних компетенцій та адаптацію персоналу до сучасних енергетичних рішень; адаптація та впровадження – відображають здатність

підприємств оперативно реагувати на нові вимоги ринку та впроваджувати сучасні інструменти управління, включно з цифровими HR-системами; навчання та підготовка – напрм, який спрямований на ліквідацію дефіциту ключових навичок та оновлення компетентностей, що є критичним у контексті виявлених викликів (старіння персоналу, недостатня цифровізація). В свою чергу розробка політики та регулювання створює нормативні умови для інтеграції «зелених» компетенцій, цифрової трансформації та кадрової стабільності; сталий розвиток та управління довкіллям акцентує на необхідності підготовки фахівців, здатних працювати відповідно до екологічних стандартів і принципів сталості; а міжгалузева співпраця передбачає взаємодію підприємств, освітніх інституцій та державних органів для подолання кадрових дефіцитів і забезпечення обміну знаннями.

Таким чином, адаптивне управління кадровим потенціалом енергетичних підприємств є ключовою передумовою екологічної стійкості регіону та стратегічного розвитку галузі в умовах сучасних викликів. Проведений аналіз підтверджує, що кадрові ризики суттєво обмежують інноваційні можливості підприємств та ускладнюють їхню адаптацію до технологічних і регуляторних змін. Для часткового вирішення проблем доцільною є модель адаптивного управління кадровим потенціалом, яка демонструє, що ефективна кадрова стратегія має ґрунтуватися на взаємопов'язаних напрямках. Комплексне їх поєднання може забезпечити необхідний рівень гнучкості, здатності оперативно реагувати на зміни та формувати конкурентоспроможний людський капітал.

Список використаних джерел

1. Виклики щодо людського капіталу в енергетичному секторі – погляд представників бізнесу та місцевого самоврядування в Україні: дослідження Deloitte Ukraine 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-challenges-energy-sector.html>
2. Human capital challenges in the energy sector – business and local government perspective in Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/eng-rebuild-ukraine-survey-results.pdf>.
3. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I. and Shevchenko, S. 2025. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. Human Resources Management and Services. 7, 3 (Aug. 2025), 4627. URL: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
4. DIXI Group. Policy Brief «Supporting Ukraine’s Energy Sector: Keeping accession to the EU in sight». 2025. URL: https://dixigroup.org/en/analytic/policy-brief-supporting-ukraines-energy-sector-keeping-ukraines-accession-to-the-eu-in-sight/?utm_source.
5. Ukraine Energy Initiative. «Results of the energy sector workforce needs assessment». 2024. URL: https://ukraineenergyinitiative.com/results-of-the-energy-sector-workforce-needs-assessment/?utm_source

УДК502.58:630.64(477)

Динька П.К., к.е.н., доцент; Гоголь Т.М., аспірант
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТРАНСФОРМУВАННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Лісове господарство України сьогодні перебуває у складній фінансово-економічній ситуації, обумовленій реаліями воєнного стану та процесами радикального реформування управління у структурі найбільшого лісокористувача – Державного агентства лісових ресурсів. Основними особливостями лісгосподарювання у порівнянні з країнами Євросоюзу в нашій державі є [1]:

- майже вдвічі нижчий від європейського середній рівень лісистості;

- різноманіття природно-географічних зон, що обумовлює суттєві регіональні особливості ведення лісгосподарської діяльності;
- значна частка (майже 50 %) площі лісів екологічного значення з обмеженим експлуатаційним лісокористуванням;
- постійне зростання частки заповідних лісів, яка сьогодні вже перевищує 16 %;
- розосередженість лісових масивів поміж кількома десятками різних категорій постійних лісокористувачів, підпорядкованих профільним і непрофільним міністерствам і відомствам;
- значні площі лісів, які зростають у зонах радіоактивного забруднення та зонах, які зазнали і зазнають впливу воєнних дій, або перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Основними напрямками інноваційно-інвестиційного трансформування лісової галузі України в контексті європейської інтеграції на макро- та мікрорівнях є:

- цифровізація управління лісгосподарською діяльністю;
- удосконалення процесів сталого управління лісами для досягнення належного екологічного, соціально відповідального та економічно життєздатного рівня, що відповідає європейським вимогам сертифікація за системами FSC та PEFC;
- модернізування та розвиток дорожньої інфраструктури для покращення виробничої, протипожежної та рекреаційної досяжності лісових масивів;
- оновлення парку універсальних та спеціалізованих високопродуктивних машин і механізмів для лісгосподарських, лісозаготівельних, та лісозахисних робіт;
- оптимізація на лісівничо-типологічних засадах мережі насіннево-селекційних центрів для лісовідновлення та лісорозведення.

На жаль, рівень інвестування у лісове господарство України у 2024 р. складав усього 6,18 дол. США на 1 га, тоді як у країнах ЄС цей показник сягав 24,00 дол. США на 1 га лісової площі. Основним внутрішнім джерелом інвестицій в галузі є чистий прибуток лісокористувачів, який в ДП «Ліси України» у 2024 р. склав 8,67 дол. США на 1 га [2].

Із 2026 р. очікується суттєве зростання зовнішніх джерел для інноваційно-інвестиційного трансформування лісового господарства після перетворення ДП «Ліси України» в акціонерне товариство зі стовідсотковою державною власністю. Окрім розширення можливостей кредитування та реалізація спільних інвестиційних проєктів це дозволить скеровувати кошти від аукціонного продажу неліквідних активів товариства, які раніше перераховувалися до державного бюджету, на інноваційний розвиток новоутвореної акціонерної компанії.

Список використаних джерел

1. Державне агентство лісових ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://forest.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Державне підприємство «Ліси України». Офіційний сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).

УДК 005.8:338.24:004

Добровольська А.А., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Сучасний економічний простір характеризується необхідністю забезпечення сталого розвитку, що є інтегральною вимогою для підтримки та посилення конкурентоспроможності

підприємств, особливо в агропромисловому секторі. Концепція сталого розвитку вимагає гармонізації економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості, що відома як модель Triple Bottom Line [8]. Це зобов'язує компанії активно реалізовувати цільові проекти, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [5], та забезпечувати відповідність жорстким міжнародним регуляторним вимогам, серед яких Директива ЄС щодо корпоративної звітності (CSRD) [4] та стандарти ISO [9]. Таким чином, ефективне управління проектами сталого розвитку, яке передбачає постійний моніторинг, точний облік та прозору звітність, набуває критичного значення [1, 2]. У цьому контексті, інформаційні системи (ІС) є ключовим стратегічним інструментом, здатним забезпечити необхідну автоматизацію, інтеграцію та прозорість багатоскладових проектних процесів [10].

Ефективне управління проектами (УП) базується на міжнародних методологіях, включаючи стандарти PMBOK [2] та гнучкі Agile-підходи [6], та охоплює життєвий цикл проекту від ініціації до завершення. У випадку проектів сталого розвитку, управління ускладнюється необхідністю постійного моніторингу та гармонізації довгострокових екологічних і соціальних цілей із короткостроковими економічними результатами. Це вимагає від Систем управління проектами (СУП) не лише стандартного функціоналу планування, а й можливості інтегрованого моніторингу кількісних і якісних показників, що безпосередньо впливають на репутацію та інвестиційну привабливість [7]. ІС відіграють вирішальну роль, забезпечуючи централізоване зберігання даних, автоматизацію звітності та покращення комунікації між усіма залученими підрозділами організації.

Практика застосування ІС була досліджена на прикладі ТОВ «Кернел Діджитал» – розробника цифрових рішень, зокрема платформи Storіo, для підприємств Kernel Group. Встановлено, що внутрішня ІТ-інфраструктура страждає від суттєвої проблеми – фрагментації (ізолюваності) даних між різними системами, які функціонують ізолювано. Ця відсутність єдиної інтегрованої платформи для управління соціально-екологічними проектами унеможливорює створення наскрізної та прозорої картини для зовнішніх стейкхолдерів та обмежує можливості для впровадження ефективної прогнозової аналітики.

Ключовим рішенням для подолання цієї організаційної та технічної проблеми є комплексна цифрова трансформація, яка передбачає глибоку інтеграцію спеціалізованих ІС-модулів (таких як EMIS) з існуючою інфраструктурою (ERP-системи) за допомогою API-інтерфейсів для забезпечення обміну даними в режимі реального часу. Такий підхід передбачає впровадження: EMIS (Environmental Management Information System) для деталізованого обліку та моніторингу екологічного впливу; CSR Management System для управління соціальними ініціативами; а також Project Management Module для інтеграції всіх даних сталого розвитку безпосередньо в процес планування. Успішна реалізація цієї інтегрованої стратегії вимагає послідовного підходу, що включає аудит даних, пілотне тестування, а також навчання та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Створення автоматизованого модуля звітності є обов'язковим елементом, що дозволить генерувати стандартизовані звіти про реалізацію ЦСР, підвищуючи прозорість та довіру інвесторів.

Впровадження цієї цілісної, інтегрованої цифрової стратегії виступає стратегічним каталізатором для ТОВ «Кернел Діджитал», що забезпечить вагомий економічний та організаційний ефект – від скорочення операційних витрат та мінімізації втрат ресурсів завдяки прогнозній аналітиці, до зміцнення фінансової стабільності та відповідності міжнародним вимогам, що є ключовою запорукою довгострокової стійкості в глобальному агробізнесі.

Список використаних джерел

1. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – John Wiley & Sons, 2009.
2. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. 2021.
3. Онищенко В. О., Редкін О. В., Комеліна О. В., Толкачов Д. М. Управління

проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник. Полтава, ПолтНТУ, 2016. 284 с.

1. Матеріали Європейської Комісії щодо Директиви CSRD. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Т. 20. № 2. С. 245–254.
5. Комеліна О. В., Корсунська М. Ю. Практико-орієнтований підхід до проектного управління креативним потенціалом підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2023. № 2. С. 59–73. URL: <http://efm.vsau.org/> 59-73 (дата звернення: 20.10.2025).
6. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011.
7. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. 1997.
8. ISO 14001:2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 20.10.2025).
9. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 2020.
10. Komelina O., Kharchenko Y. Environmental and economic risks in the implementation of a model of sustainable development of enterprises in the context of energy challenges. *Economics and Region*. 2024. № 3 (94). С. 164–170.
11. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Т. 20. № 2. С. 245–254.

УДК 658.3: 364.072.7

Животенко В.О., к.е.н., доцент

Управління аналітичної роботи, соціальної підтримки ветеранів та розвитку соціальних послуг Департаменту соціального захисту населення Полтавської міської ради
(м. Полтава, Україна)

Соболь В.В., аспірант

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

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ, ПАТРІОТИЗМУ ТА ВОЛОНТЕРСТВА

Корпоративна культура виявляється особливо важливою для компаній під час війни, коли зміни в економічному та соціальному середовищі можуть бути радикальними та швидкими. Корпоративна культура визначає цінності, норми поведінки та способи реагування працівників на стресові ситуації, що стають критичними в періоди невизначеності та кризи. Культура сприяє згуртованості колективу, допомагаючи протистояти внутрішнім конфліктам і забезпечуючи одностайність у прийнятті важливих рішень для компанії. Надійна та спрямована на підтримку корпоративна культура може зберегти високий рівень моралі, мотивації та продуктивності працівників навіть за складних умов. Крім того, корпоративна культура впливає на сприйняття підприємства з боку зовнішніх стейкхолдерів, включно з клієнтами, партнерами та інвесторами, що може мати величезне значення в періоди кризи [1].

Фундаментом ефективної корпоративної культури є стійкість. Корпоративна стійкість – це не лише фінансова міцність, але й здатність організації швидко адаптуватися до криз, зберігати ключових фахівців та підтримувати безперервність бізнес-процесів в умовах

зовнішніх шоків (економічних, військових, пандемічних). Стійка культура перетворює виклики на можливості для зростання. Зокрема, критичним елементом є формування психологічної стійкості колективу, завдяки розвитку психологічної безпеки та резиліентності співробітників через програми підтримки, навчання антикризовому менеджменту та формування культури взаємодопомоги. Це можливо здійснити тільки через реалізацію принципу «Business Continuity»: інтеграції стійкості в стратегічне планування, що забезпечує незламність місії та цінностей компанії навіть за умов екстремальних обставин.

Патріотизм як корпоративна цінність – це інтеграція національної ідентичності та любові до Батьківщини в місію та візію компанії. Це не лише декларація, а й конкретні дії, спрямовані на підтримку національної економіки, культури та безпеки. Корпоративний патріотизм посилює залученість співробітників, які бачать свій внесок не лише у прибуток компанії, а й у післявоєнну відбудову та розвиток країни. Це підвищує лояльність та знижує плинність кадрів. Позиціонування компанії як національно-орієнтованого бізнесу (навіть міжнародного) та підтримка локальних виробників і громад, що формує позитивний імідж серед споживачів.

Найрозповсюдженіші напрямки волонтерської діяльності спрямовані на вирішення гуманітарних, екологічних, соціальних та інших проблем, що допомагає змінювати навколишній світ і людей. Характерною особливістю справжніх волонтерів є віра людей у те, що вони роблять, не потребуючи визнання та особливих відзнак. За можливістю компанії підтримують таких співробітників, системно запроваджуючи програми корпоративного волонтерства. Для реалізації системного підходу у напрямку корпоративної соціально відповідальності компанії мають регламентувати цей процес, шляхом розроблення політики корпоративного волонтерства [2].

Волонтерська робота, у порівнянні з державними інститутами, є більш гнучкішою, адресною та оперативною у вирішенні соціальних проблем. Правильно організована волонтерська програма також сприяє розвитку лідерських якостей у співробітників, більш швидкій адаптації нових працівників, їх успішній самореалізації, оскільки спільне виконання завдань, які спрямовані на поліпшення якості життя згуртовує колектив, підвищує мотивацію і професійний розвиток персоналу. Волонтерство дає змогу розвивати нові знання, формувати у працівників лідерські навички, навички управління бюджетом та розподілу ресурсів, вміння управляти часом, організованість та відповідальність [3].

Волонтерство є інструментом формування культури. Так, системне корпоративне волонтерство (фінансова допомога, донорство, логістика для Сил Оборони тощо) – це не просто благодійність, а потужний тимблдинговий інструмент, який згуртовує колектив навколо вищих цінностей. Цьому сприяє розробка корпоративних програм, що дозволяють співробітникам приділяти оплачуваний час на волонтерську діяльність (volunteer time off), що визнає її вагомість. Волонтерські проєкти виявляють та розвивають лідерські якості та ініціативність серед співробітників, які беруть на себе відповідальність за соціально важливі завдання.

Отже, стійка корпоративна культура, просочена патріотизмом та підкріплена системним волонтерством, створює синергетичний ефект та є ключем до побудови соціально відповідального та незламного бізнесу у сучасних українських реаліях.

Список використаних джерел

1. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303.
2. Нефьодова К. А. Корпоративне волонтерство як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Ін-т соц.-труд. відносин; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]*. Київ: КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 291–299.
3. Слівінська Н. Корпоративне волонтерство: перспективи розвитку в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 91–94.

Закладна О.О., студент
Науковий керівник: Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ ТА БЕНЕФІТІВ ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний менеджмент постає перед викликами, продиктованими останніми сумними подіями в світі – епідемія коронавірусу, загарбницький напад росії на європейську державу Україну, глобальна нестача ресурсів, зростання цін на продукцію. Але найбільші втрати терплять людські ресурси, які дуже повільно відновлюються, втрачають професійний потенціал, їх обмеженість створює напруженість на ринках праці як зовнішніх так і внутрішніх. У цих умовах розробка прогресивної системи компенсацій для усіх працівників є одним із стратегічних завдань у управлінні персоналом [1].

В умовах війни, критична функція системи компенсацій та бенефітів еволюціонувала від виключно конкурентної привабливості до забезпечення фінансової, фізичної та психологічної стійкості працівників та їхніх сімей. Це вимагає перегляду пріоритетів витрат:

1) мінімізація фінансових ризиків: фокус на гарантуванні регулярності виплат, навіть у кризових ситуаціях (безпечні платіжні канали, резервні фонди);

2) перехід до «компенсації виживання»: включення в пакет бенефітів прямої матеріальної допомоги, релокаційних виплат, підтримки житла/комунальних послуг, особливо для ВПО та тих, чиє житло постраждало;

3) «емоційна» вартість: визнання того, що стабільність і підтримка стали важливішими за невелике підвищення зарплати.

Сьогодні в Україні бенефіти, пов'язані з ментальним здоров'ям, безпекою та фізичним відновленням, стали не додатковою опцією, а обов'язковим елементом компенсаційного пакету, безпосередньо впливаючи на продуктивність та рівень вигорання. До них можна віднести:

психологічну допомогу: забезпечення безкоштовного та конфіденційного доступу до психологів та психотерапевтів, зокрема для роботи з травматичним досвідом та тривогою;

розширення медичного страхування: покриття військових ризиків (за можливості), розширення телемедицини, а також покриття медичних послуг у нових локаціях для релокованих співробітників;

гнучкий графік та час на відновлення: офіційне включення «днів для відновлення» або оплачуваних відпусток, пов'язаних із стресом від війни/відключень світла.

Не менше в нових умовах цінують професійний розвиток і навчальні курси (наприклад, заняття з англійської мови), які компанія організовує чи витрати на які відшкодовує. Також респонденти відзначають, що для фахівців значно підвищилася цінність фінансової підтримки під час релокейту в межах України або за кордоном. До цього бенефіту айтівці ставляться надзвичайно серйозно, адже він став по-справжньому рятівним, особливо на початку повномасштабної війни.

За результатами дослідження Employer Branding Community, найчастіше компанії відмовлялися чи ставили на «стоп» такі бенефіти, як компенсація навчальних курсів, тимблдинги, а також подарунки на свята, річницю роботи в компанії тощо. За словами респондентів, ними було особливо складно або просто не актуально скористатися на початку повномасштабної війни. Згодом низка опитаних компаній відновили або трансформували ці бенефіти та користуються ними й сьогодні. Так, страхування та компенсацію навчання було призупинено на початку війни, але пізніше відновлено в опитаних компаніях [2].

Тому, актуальною потребою дня стала необхідність розробки чіткої та справедливої політики диференціації компенсацій, що враховують як фінансові, так і моральні аспекти

роботи в різних умовах (в тилу, на прифронтових територіях, у ЗСУ), ключовими елементами якої є:

підтримка мобілізованих: гарантування збереження робочого місця, чіткі умови доплат/матеріальної допомоги (понад мінімально необхідні законом) та збереження зв'язку з колективом;

«регіональні» коефіцієнти: перегляд існуючих систем оплати з урахуванням вартості життя (що зросла) та рівня ризику (що різниться) у різних регіонах України;

бенефіти для дистанційних/гібридних працівників: компенсація витрат на електроенергію, інтернет та генератори (за потреби), забезпечення безперебійного доступу до роботи (Starlink, коворкінги).

В умовах високої невизначеності, прозорість, оперативна комунікація та індивідуальна гнучкість стали не менш цінними нематеріальні бенефіти, ніж фінансові виплати. Наприклад, можливість індивідуально коригувати робочий час через повітряні тривоги чи особисті обставини, а також персоналізація бенефітів (наприклад, «кафетерій бенефітів», що дозволяє обрати між спортом, психологом чи компенсацією навчання).

Система компенсацій та бенефітів в Україні в умовах повномасштабної війни здійснила докорінну функціональну еволюцію: від традиційного інструменту конкуренції за таланти вона перетворилася на стратегічний механізм забезпечення життєвої стійкості, безпеки та збереження критичного людського капіталу. Стратегічна роль HR-менеджменту полягає у переорієнтації пріоритетів з виключно фінансової привабливості на «компенсацію виживання», що вимагає: пріоритезації безпеки та здоров'я; забезпечення фінансової стійкості; справедливої диференціації; комунікації та гнучкості.

Таким чином, прогресивна система компенсацій в умовах війни – це комплексний підхід, де стабільна фінансова основа поєднується з активною, персоналізованою турботою про фізичну та ментальну стійкість, що є критичним для збереження професійного потенціалу та відновлення людських ресурсів України.

Список використаних джерел

1. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104>

2. Як змінились бенефіти під час війни [Дослідження Employer Branding Community]. *Cases.Media*. URL: https://cases.media/en/news/yak-zminilis-benefiti-pid-chas-viini-doslidzhennya-employer-branding-community?srsId=AfmBOorKBwVVpwNc_JpebQmVMXWcw9N5MKUdyIkQqfB3Oue2ukyTkqxK

УДК 005.94:378.22(477)

Зайченко І.А., к.і.н., доцент; Яворський Н.М., магістр
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Сучасний етап розвитку системи військової освіти України відбувається в умовах повномасштабної збройної агресії РФ [1], що суттєво впливає на всі аспекти діяльності вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ). Управління освітнім процесом у таких умовах набуває особливого значення, адже вимагає від керівництва закладів поєднання стратегічного мислення, оперативної гнучкості, інформаційної безпеки та глибокого розуміння воєнно-політичного контексту.

Війна спричинила трансформацію підходів до організації навчання, розстановки пріоритетів у підготовці офіцерських кадрів, удосконалення змісту навчальних програм і форм контролю знань. Зміст освітніх програм має бути максимально наближений до реалій сучасного бою, досвіду Збройних Сил України [2], а також до вимог стандартів НАТО. Це передбачає розширення практичної складової навчання, впровадження симуляцій бойових дій, кіберзахисту, інформаційних операцій і психологічної стійкості як ключових компетентностей майбутніх офіцерів.

В умовах воєнного стану управління освітнім процесом потребує не лише традиційних функцій планування, організації, мотивації та контролю [3], але й особливої уваги до гнучкості управлінських рішень, ризик-менеджменту, безперервності навчання навіть за умов повітряних тривог або евакуації. Система управління має бути здатною оперативно адаптуватися до змін обстановки, зберігаючи при цьому якість підготовки кадрів.

Особливе місце займає питання інформаційної безпеки в управлінні освітнім процесом [4]. У сучасній гібридній війні інформаційний простір стає одним із головних полів бою. Тому у ВВНЗ посилюється захист освітніх ресурсів, цифрових платформ, комунікаційних систем, а також впроваджується підготовка курсантів до протидії інформаційно-психологічним операціям противника. Управлінські рішення у сфері освітньої діяльності мають враховувати ризики витоку даних, фейкових наративів, кібератак і маніпуляцій.

Одним із ключових напрямів є інтеграція теми російсько-українських відносин у навчальні програми, що сприяє формуванню у курсантів історичної свідомості, національної ідентичності та розуміння причин і наслідків агресії РФ. Це дозволяє майбутнім офіцерам осмислити власну роль у захисті держави не лише як військової, а й як ідеологічну, моральну та освітню місію. Вивчення сучасної війни як багатовимірного явища — військового, політичного, інформаційного, економічного — стає невід’ємним елементом професійної підготовки. Водночас, управління освітнім процесом у ВВНЗ під час війни повинно забезпечувати психологічну підтримку та згуртованість особового складу [5]. Важливим є створення безпечного освітнього середовища, у якому курсанти та викладачі можуть навчатися й працювати попри ризики. В умовах стресу та невизначеності керівництво закладу має виконувати не лише адміністративні, а й лідерські, наставницькі функції.

Таким чином, управління освітнім процесом у вищих військових навчальних закладах під час російсько-української війни — це комплексна діяльність, що охоплює стратегічне планування, інноваційне оновлення змісту освіти, цифрову безпеку, гнучкість організації, морально-психологічну підтримку й національно-патріотичне виховання. Від ефективності цього управління залежить якість підготовки майбутніх офіцерів, їхня здатність діяти в умовах невизначеності, ухвалювати відповідальні рішення та захищати суверенітет України.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Концепція військової освіти в Україні. Наказ МОУ від 01.02.2022 № 35. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Нікітін В. М. Управління освітнім процесом у військових навчальних закладах: сучасні виклики та підходи. *Військова освіта*. 2022. № 1. С. 15–24.
4. Моїсеєнко С. П. Інформаційна безпека в системі військової освіти України. *Вісник НУОУ*. 2023. № 3. С. 41–49.
5. Железняк М. В. Психологічна стійкість майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки. *Освітній дискурс*. 2023. № 4. С. 75–83.

Ісіченко А.К., студент
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ГЕНДЕРНОГО ЛІДЕРСТВА В ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ МІСТ НА ПРИКЛАДІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України та тривалий час функціонування країни в екстремальних умовах вимагають нового підходу до державного управління [1]. Одним з інструментів відновлення економіки та соціальної політики держави є впровадження гендерного лідерства в процесах управління, оскільки дотримання балансу гендерної рівності в управлінні може забезпечити всебічний розвиток суспільства, охорони здоров'я, освіти та ін. Після завершення війни однією з основних проблем країни буде відбудова міст та економіки. Для цього необхідно не лише залучити велику кількість матеріальних ресурсів, але й суттєво змінити підхід до управління державними процесами. Трансформаційні процеси в економічному, соціальному та суспільному розвитку України вимагає нового погляду на механізми державного регулювання, особливо в органах місцевого самоврядування, як в деокупованих, так і в інших регіонах країни.

Складність економічної ситуації та загострення соціально-політичних проблем в Україні роблять надзвичайно актуальним вивчення проблематики розвитку гендерного лідерства. Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в державі, зокрема після початку децентралізації, актуалізували питання залучення жінок до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Гендерне лідерство розглядається не лише як елемент демократичного врядування, але й як важливий чинник підвищення ефективності управління громадами у кризових і посткризових умовах.

Децентралізація сприяла розширенню можливостей для представництва жінок у місцевих радах та органах самоврядування, що відкриває нові горизонти для формування інклюзивної моделі розвитку громад. Українські науковці все активніше досліджують питання взаємозв'язку між гендерним балансом і результативністю управління, відзначаючи, що участь жінок у лідерських позиціях підвищує рівень довіри громадян, стимулює соціальну згуртованість та забезпечує врахування більш широкому спектру потреб населення. Для дослідження даного поняття необхідно розуміти значення понять «гендера» та «гендерного лідерства».

Джоан Скот стверджує, що гендер – це не лише біологічна відмінність, а насамперед соціально сконструйована система ролей, норм і практик, що визначають місце жінок і чоловіків у суспільстві [2]. Тоді як американський політолог Джеймс МакГрегор Бернс, у класичній праці «Leadership» (1978) трактує: лідерство – це процес взаємодії, коли лідер надихає, мобілізує та спрямовує послідовників, а вони у відповідь підтримують і легітимізують його вплив [3]. Таким чином гендерне лідерство – це форма управлінської взаємодії, яка ґрунтується на усвідомленні соціально сконструйованих ролей чоловіків і жінок та спрямована на формування інклюзивних моделей прийняття рішень. Воно поєднує здатність лідера надихати та мобілізувати послідовників із врахуванням гендерних аспектів соціальної рівності, що дозволяє досягати вищого рівня довіри, солідарності та ефективності в управлінні.

Науково обґрунтовано, що жінки і чоловіки мають різний тип мислення, тому їхній підхід до управління суттєво відрізняється. Загалом на основі гендерних досліджень у сфері державного менеджменту та гендерної психології можна виокремити основні відмінності. (табл. 1).

Особливості гендерних моделей управління в сфері державного управління

Критерій оцінювання моделі	Жінки	Чоловіки
Стиль керівництва	Більш демократичний, орієнтований на співпрацю та колегіальність	Частіше авторитарний або директивний, зосереджений на контролі
Прийняття рішень	Схильні враховувати думки колег і колективу, активно застосовують колективні обговорення	Орієнтовані на швидкість ухвалення рішень, приймають рішення одноосібно
Комунікація	Відкрита, емпатійна, побудована на діалозі	Прямолінійна, орієнтована на результат, часто менш емоційна
Конфліктні ситуації	Намагаються досягти компромісу, вирішують мирним шляхом	Частіше йдуть на конфронтацію, використовують силу аргументів або влади
Мотивація підлеглих	Використовують моральне заохочення, підтримку, розвиток потенціалу	Орієнтуються на матеріальне стимулювання та дисципліну
Сприйняття влади	Як інструмент служіння суспільству та досягнення справедливості	Як ресурс впливу та контролю
Підхід до інновацій	Більш відкриті до нових підходів і соціальних ініціатив	Частіше зосереджені на традиційних, перевірених методах
Соціальна орієнтація	Надають більшої уваги гуманітарним і соціальним питанням (освіта, охорона здоров'я, рівність)	Схильні приділяти більше уваги економіці, безпеці, інфраструктурі

Примітка. Складено автором

Гендерну рівність, як інструмент післявоєнної відбудови використовували такі країни, як Косово, Боснія і Герцеговина, Ліберія, Німеччина та інші.

Найбільшу кількість представниць в органах державного управління налічує Руанда [4]. У 1994 р. країна пережила геноцид, унаслідок якого загинуло близько 800 тис. людей, серед яких найбільшими були втрати чоловіків. Після війни жінки склали понад 60% населення, що змусило країну переглянути підходи до відновлення держави [5]. Конституція Руанди в 2023 р. закріпила принцип гендерної рівності та квоту: збільшити квоту для залучення жінок до всіх рівнів органів влади не менше 30 %. Було створено Міністерство гендерної рівності та сімейного розвитку, яке відповідає за інтеграцію гендерної політики у всі державні програми. А також запроваджено гендерно-чутливе бюджетування – кожен урядовий проєкт оцінюється з точки зору впливу на чоловіків і жінок. Сьогодні парламент країни налічує 61% жінок. Жінки-лідерки ініціювали реформи у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Дитяча смертність у країні скоротилася майже вдвічі за перше десятиліття після запровадження гендерних реформ. Освітні програми для дівчат призвели до того, що рівень грамотності серед жінок зріс із 48% (1990-ті роки) до понад 70% (сьогодні). Руанда стала прикладом того, як гендерна рівність може бути драйвером післявоєнного відновлення. Саме активна участь жінок у політиці та економіці дозволила країні стабілізуватися, підвищити якість управління та стати регіональним лідером в Африці.

Використання гендерної політики в Україні також значно прискорить процес відновлення, зокрема завдяки балансу соціальних та економічних ініціатив. Крім того, впровадження гендерних квот є однією з умов вступу країни в Європейський союз. Даний показник в Україні має позитивну динаміку зростання, але, на жаль, є низьким. Так, в Україні у парламенті, обраному у 2007 р., кількість жінок становила 8,02%, у 2012 р. – 9,66%, а у 2014 р. – 11,37%, а у 2019 р. – 21,04%. З 2020 р. згідно Виборчого кодексу України діють гендерні квоти, зокрема квота 40% для залучення жінок у виборчі процеси [6]. Високий показник представництва жінок спостерігається в органах сільського самоврядування, близько 70-80% станом на 2022 р. Проте в органах місцевого самоврядування гендерний баланс становить відповідно 16, 41% жінок та 83,58% чоловіків. Динаміку позитивного

розвитку гендерного лідерства можна прослідкувати на прикладі Верховної Ради України.

Таблиця 2

Динаміка гендерного балансу у Верховній Раді України

Скликання	Роки	% жінок-депутаток
I скликання	1990–1994	2.5 % (12 із 475)
II скликання	1994–1998	4.1 % (18 із 436)
III скликання	~1998–2002	8 % (38 із 477)
IV скликання	~2002–2006	5.5 % (28 із 509)
V скликання	~2006–2007	8.7 % (42 із 483)
VI скликання	~2007–2012	7.8 % (42 із 541)
VII скликання	~2012–2014	9 % (46 із 478)
VIII скликання	~2014–2019	11,36 % (56 із 468)
IX скликання	2019–2024	20.8 % (88 на 29 серпня 2019)
Загалом 2015–2023	—	2015–2018: ~12 % 2019: 20 % 2020: 21 % 2023: 21 %

Примітка. Складено автором [7].

Чимало жінок відмовляються від участі у виборах через суспільний тиск стверджує членкиня Центральної виборчої комісії Вікторія Глущенко [8]. Українське суспільство залишається певною мірою патріархальним. Хоча жінки в Україні складають понад 53% населення, кількість жіночих організацій зростає, проте все ж кількість жінок в органах влади зростає повільно. Жінки в Україні мають значний потенціал і гідний рівень освіти, відтак просування їх в політиці є вкрай важливим.

Загалом гендерна політика у відбудові України позитивно вплине на економічне зростання. Включення жінок у прийняття економічних рішень підвищує інноваційність, конкурентоспроможність та ефективність ринку праці. Більша присутність жінок у політиці та переговорах підвищить імідж України як сучасної європейської держави [9-10]. Жіноче бачення у владі сприятиме довгостроковій безпеці, профілактиці конфліктів та формуванню політики ненасильницького врегулювання суперечок. Як показує досвід інших країн жінки-лідерки часто просувають питання освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що важливо для відновлення після війни. Крім того, таке лідерство в місцевому самоврядуванні допоможе краще враховувати потреби переселенців, ветеранів, дітей та вразливих груп.

Отже, досягнення гендерне лідерство – позитивний крок України до інтеграції в європейське суспільство та ефективної відбудови післявоєнної країни. Завдяки цьому можна буде забезпечити баланс соціальної та економічної політики у державі у цілому, прискорити впровадження соціальних проектів, розвиток освіти, охорони здоров'я тощо [12]. Сьогодні спостерігається позитивна динаміка розвитку гендерного балансу на всіх рівнях державного управління, проте цей процес відбувається досить повільно.

Список використаних джерел

1. Komelina O. Management in extreme conditions: region, territorial community, organization. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (15 черв. 2023 р., м. Полтава). Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. С. 30–33.
2. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
3. Scott J. W. Gender and the Politics of History. New York: Columbia University Press, 1988.
4. Конституція Руанди (із змінами станом на 2023 рік). Kigali: Government of Rwanda.
5. Inter-Parliamentary Union (IPU). Women in National Parliaments. Statistical Data, 2023.
6. Виборчий кодекс України: Закон України від 19.12.2019 № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ, 2023.
8. Глущенко, В. Інтерв'ю для ЦВК: «Жінки часто відмовляються від участі у виборах через суспільний тиск». Київ, 2022.

9. UN Women. Gender Equality as a Key to Post-Conflict Recovery. New York, 2021.
10. Кисельова О. М. Гендерна політика в Україні: проблеми та перспективи. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень*. 2020.
11. Council of Europe. Gender Equality Strategy 2018–2023. Strasbourg, 2019.
12. Komelina O., Marchenko O., Chaikina A. Models and methods of economic development of the enterprise. *Scientific Journal «Economy and Region»*. 2021. № 2 (81). P. 41–46. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284) (дата звернення: 30.10.2025).

УДК 352.071.5:338.48(477)

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

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО ВИМОГ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Згідно Закону України «Про публічно-приватне партнерство» публічно-приватне партнерство (далі - ППП) – це співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору. До ознак ППП належать:

1) внесення приватним партнером інвестицій, а саме забезпечення приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва ... і технічного обслуговування об'єкта ППП ..., з передачею або без передачі приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об'єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг;

2) довготривалість строку ППП, крім проєктів ППП з будівництва житла та проєктів ППП з будівництва житла з допороговим значенням, строк яких може становити менше п'яти років;

3) передача приватному партнеру частини ризиків, що пов'язані із забезпеченням приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва ... і технічного обслуговування та/або управління, та/або експлуатації об'єкта ППП ..., та інших ризиків, що виникають під час реалізації проєкту ППП [1].

На наш погляд, публічно-приватне партнерство – це інституційно-організаційний механізм, що передбачає довгострокову співпрацю між державним сектором та приватним бізнесом (включно з нерезидентами) з метою проєктування, фінансування, будівництва, реконструкції, управління та/або експлуатації об'єктів публічної інфраструктури та надання суспільно значущих послуг.

Ефективність впровадження ППП в Україні в умовах післявоєнної відбудови критично залежить від здатності держави управляти унікальним спектром ризиків та долати відповідні бар'єри. Сьогодні та у майбутньому реалізація проєктів ППП у регіонах постраждалих від військових дій обтяжена ризиками, що виходять за межі типових ризиків в залежності стадій життєвого циклу та мають свої особливості з урахуванням їх специфіки та масштабів. Це можуть бути безпекові ризики і в умовах воєнного стану; юридичні ризики, як елементи правовідносин; фінансові ризики суб'єктів господарювання; політичні та регуляторні ризики).

Приватний сектор зазвичай вважається більш ефективним в управлінні певними ризиками (здійснюючи управління ризиками з меншими витратами) завдяки кращій оцінці ризиків та кращому управлінню ризиками (за допомогою зменшення ймовірності та/або наслідків настання ризику або шляхом їх передачі третій стороні за прийнятну ціну). Відповідно, приватний сектор вимагатиме меншу премію за ризик у порівнянні з можливими витратами з боку уряду, якщо він не передаватиме такий ризик. У ППП значні ризики

передаються підряднику і таким чином є більше можливостей скорочення премії за ризик, включеної у вартість інфраструктури. Більше того, приватні інвестори та фінансові організації, капітал та кошти яких перебувають під ризиком у проєкті, проводять власну належну оцінку, тим самим забезпечуючи додатковий контроль за ризиками.

Ризик, пов'язаний зі строками (надійність в отриманні інфраструктури, що готова для забезпечення надання послуг у чітко встановлені строки), також передається приватному партнеру за допомогою платіжного механізму: більшість, а іноді й усі платежі, здійснюються лише після завершення будівництва активу та його введення в експлуатацію.

Передача ризиків ніколи не буде такою ж ефективною, якщо не має капіталу, який перебуває під ризиком. При настанні ризику, переданого приватному сектору, підрядник, у якого не має капіталу, що перебуває під ризиком, може відмовитися від реалізації проєкту з мінімальними збитками замість того, щоб вирішити проблему, натомість підрядник, у якого є капітал, що перебуває під ризиком, у проєктах ППП з належним структуруванням, не може так вчинити [2].

Вибір моделі ППП здійснюється залежно від того, в яких сферах реалізується угода. Як свідчить світовий досвід, концесії є найбільш прогресивною і комплексною формою ППП. По-перше, на відміну від інших форм, вони завжди мають довгостроковий характер, що дозволяє обом сторонам здійснювати стратегічне планування своєї діяльності. По-друге, в концесії приватний сектор володіє повною свободою у прийнятті управлінських рішень, що також відрізняє їх, наприклад, від змішаних підприємств. По-третє, у держави в межах концесійного договору та публічно-правових норм залишається загалом досить багато важелів впливу на концесіонера за виникнення необхідності захисту суспільних інтересів [3].

Внаслідок прямого та опосередкованого впливу низки зазначених вище чинників правового та організаційного характеру перелік моделей ППП, які можуть бути використано для повоєнного відновлення туристичної інфраструктури в Україні порівняно з міжнародною практикою суттєво звужено до наступних:

1) модель ROT є ідеальною для об'єктів туристичної інфраструктури, які були частково пошкоджені або потребують значної модернізації для відповідності сучасним стандартам якості та інклюзивності (наприклад, санаторно-курортні заклади). Приватний інвестор вкладає кошти у підвищення класу об'єкта, впровадження енергоефективних технологій та забезпечення сучасного менеджменту, що одразу підвищує його конкурентоспроможність. Також, це ідеальна модель для реконструкції закладів культури, музеїв державної та комунальної форми власності. У цьому випадку, інвестор наприклад, може фінансувати реставрацію фасаду та виставкових площ, а в обмін отримувати право на комерційну експлуатацію допоміжних площ (кафе, сувенірні магазини, конференц-зали) протягом терміну дії угоди;

2) модель BOT є основною для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, які потребують будівництва «з нуля» або повної заміни зруйнованих об'єктів, або коли виникає потреба у створенні принципово нових об'єктів для розвитку регіонального туризму:

повністю зруйновані об'єкти (наприклад, регіональні аеропорти): відбудова ключових авіаційних хабів (наприклад, аеропортів у Дніпрі, Вінниці, Херсоні, Кривому Розі або Миколаєві) з використанням даної моделі ППП дозволяє залучити міжнародних операторів та капітал для створення сучасних, високотехнологічних терміналів, здатних відповідати міжнародним стандартам безпеки та пасажиропотоку;

нові рекреаційні зони та туристичні кластери: якщо війна в країні призвела до переміщення туристичних потоків або виникла потреба у створенні нового регіонального туристичного кластеру, дана модель ППП може бути застосована для фінансування будівництва цілісних комплексів (наприклад, марини, великі лижні курорти, виставкові центри) на нових земельних ділянках, наданих державою у довгострокове користування;

3) модель DBFM застосовується тоді, коли держава хоче зберегти контроль над тарифами/послугою, але потребує приватного фінансування для швидкої реалізації проєкту.

Ідеальна модель для відновлення магістралей та туристичних шляхів, де плата за проїзд може бути небажаною.

Таким чином, публічно-приватне партнерство має стати основним інституційно-організаційним механізмом повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України із використанням ризик-орієнтованих, гібридних та соціально відповідальних моделей. Успіх залежатиме від синергії між державними гарантіями та підтримкою, міжнародним фінансуванням та готовністю українського приватного сектору взяти на себе ключову роль у відбудові, перетворюючи туристичний сектор на рушійну силу економічного відновлення та соціальної стійкості країни.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Посібник APMG з сертифікації в сфері державно-приватного партнерства (ДПП). ADB, EBRD, IDB, IsDB, WBG. 2016. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B0%201.pdf>
3. Нездоймінов С. Г., Александрочкіна П. О Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 622–629. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf

УДК 005.8:004.9:005.334

Корунський В.В., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Діджитал-технології та інструменти в проєктному управлінні є ключовим фактором забезпечення організаційної стійкості підприємства в умовах невизначеності, таких як економічні кризи, пандемії чи геополітичні виклики. Цей підхід передбачає інтеграцію цифрових рішень, як-от штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та гнучкі методології (Agile, Scrum), для оптимізації процесів планування, моніторингу ризиків та адаптації до змін. У світі, де швидкість реакції визначає конкурентоспроможність, ефективно проєктне управління з використанням діджитал-інструментів не лише зменшує витрати, але й підвищує прозорість інформації та зменшує агентські конфлікти, сприяючи загальній резиліентності організації [1].

Діджиталізація проєктного управління суттєво впливає на організаційну стійкість, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до зовнішніх шоків. Зокрема, впровадження інструментів на основі ШІ та машинного навчання автоматизує прогнозування ризиків, розподіл ресурсів та прийняття рішень, що зменшує ймовірність затримок і перевитрат. Аналіз даних з китайських компаній показує, що цифрова трансформація посилює резиліентність за рахунок покращення доступу до фінансування та прозорості процесів, особливо в галузях з високою конкуренцією [1]. Водночас, лідерство в поєднанні з діджитал-інструментами, такими як платформи для віддаленої колаборації (наприклад, Microsoft Teams чи Jira), сприяє формуванню адаптивних команд, що критично важливо для стійкості в освітніх чи виробничих проєктах [2].

Розвиток організаційної стійкості через діджитал-технології передбачає залучення інструментів Big Data аналітики для реального часу моніторингу проєктів. Ці технології дозволяють обробляти великі обсяги даних з IoT-датчиків, соціальних мереж та внутрішніх

систем, виявляючи потенційні загрози на ранніх етапах і оптимізуючи стратегії. В українському контексті, де підприємства стикаються з викликами війни, Big Data допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень, підвищуючи ефективність проєктів і конкурентоспроможність [3]. Крім того, гнучкі методології управління, інтегровані з цифровими платформами (Kanban-борди, автоматизовані інструменти EVM – Earned Value Management), забезпечують ітеративний розвиток, швидке коригування планів та моніторинг показників, що сприяє стійкості в високотехнологічному виробництві [4].

Одним з яскравих прикладів є використання ШІ в управлінні ризиками проєктів. ШІ-алгоритми, як-от нейронні мережі для прогнозування, дозволяють моделювати сценарії криз і автоматично перерозподіляти ресурси, що підвищує адаптивність. У практиці українських компаній це проявляється в автоматизації рутинних завдань і покращенні комунікації, де чат-боти та аналітичні дашборди зменшують час на координацію на 30-40%, сприяючи загальній резиліентності [3]. Такий підхід не лише мотивує команди до інновацій, але й формує культуру безперервного вдосконалення.

Таким чином, діджитал-технології та інструменти в проєктному управлінні є потужним механізмом для посилення організаційної стійкості підприємства. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та стимулювати інновації, забезпечуючи довгостроковий успіх в умовах волатильності. Впровадження цих рішень вимагає інвестицій у навчання та інфраструктуру, але приносить суттєві переваги для конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Li C., Wang, Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? PLOS ONE. 2024. Vol. 19. Iss. 7. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Firmansyah, Erda G., Khurniawan A.W. The Impact of Digital Transformation and Leadership on Organizational Resilience in Distance Education Institution: Higher-Order SEM Approach. Turkish Online Journal of Distance Education. 2024. Vol. 25. Iss. 2. Art. 7.
3. Кучмієва Т. С., Шевчук Д. В. Використання Big Data аналітики для управління проєктами та прийняття рішень. Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті. 2023. С. 45–52. URL: https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP__2023.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
4. Комеліна О. В., Мироненко В. І. Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 1. С. 106–111.
5. Онищенко В. О., Редкін О. В., Комеліна О. В., Толкачов Д. М. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку. Ч. 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 284 с.
6. Комеліна О. В., Корсунська М. Ю. Практико-орієнтований підхід до проєктного управління креативним потенціалом підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 59–73.
7. Комеліна О. В., Мироненко В. І. Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 1. С. 106–111.

Кривега О.Ю., студент
Науковий керівник: Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання. На думку дослідників, талановитий працівник – це працівник, який має професійні компетентії, досвід, працює з високою самовіддачею, креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи. Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності [1].

Стратегічне управління талантами є відповіддю на потребу у підвищенні ефективності використання інтелектуальних ресурсів організації для вирішення широкого спектру задач – розробки інноваційних продуктів, оптимізації управлінських рішень, досягнення конкурентних переваг та створення додаткової вартості. В умовах викликів, спричинених воєнною агресією РФ, цінність талантів значно зростає, як і потреба в їх управлінні на стратегічних засадах. Розроблення стратегії управління талантами ґрунтується на таких принципах:

- узгодженість стратегії управління талантами із бізнес стратегією та HR-стратегією компанії;
- структурна цілісність і збалансованість заходів управління талантами;
- гнучкість і адаптивність стратегії управління талантами в залежності від мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розподілене лідерство в управлінні талантами, до якого залучаються вище керівництво, HR підрозділ та лінійні менеджери;
- брендинг талантів [2].

В умовах високої плинності кадрів, традиційний фокус управління талантами на жорсткому утриманні має зміститися на забезпечення внутрішньої стійкості організації, що досягається через розвиток «ліквідності» таланту і гнучкої стратегії постійного заміщення:

«ліквідність таланту»: розвиток крос-функціональних навичок для швидкого перекидання ресурсів між відділами;

проактивне управління звільненням: перетворення процесу звільнення на збір критичних знань і підтримку «теплого» зв'язку для майбутнього рекрутингу;

створення пулу наступників: прискорення програм розвитку резерву для критичних посад, щоб скоротити час на заміщення.

Універсальні пакети компенсацій неефективні проти високої плинності кадрів. Ефективне утримання вимагає глибокої персоналізації досвіду працівника та переходу до індивідуально налаштованих систем винагороди, що відповідають унікальним потребам та етапу життєвого циклу співробітника:

«ціннісна пропозиція працівника» як диференціатор: чітке акцентування нематеріальних бенефітів (автономія, місія, вплив, гнучкість) як вирішального фактору вибору та утримання, особливо для висококваліфікованих спеціалістів;

кафетерій бенефітів: надання талантам можливості самостійно обирати між пріоритетами (навчання, спорт, психологічна підтримка, додаткова відпустка, віддалена робота);

прозорість та гнучкість оплати: регулярний перегляд даних ринку праці та чітка

комунікація шляхів кар'єрного та фінансового зростання.

Замість реакції на фактичні звільнення, управління талантами має використовувати HR-аналітику та прогностичні моделі для ранньої ідентифікації та усунення факторів ризику плинності, а також для точної оцінки «вартості» заміщення:

1) ідентифікація «зон ризику»: моніторинг ключових показників (наприклад, тривалість перебування на посаді, рівень залученості/вигорання, взаємодія з керівником, частота внутрішніх переміщень);

2) моделювання вартості плинності: точний розрахунок фінансових та нефінансових втрат від звільнення ключового таланту для обґрунтування інвестицій в утримання;

3) автоматизація збору зворотного зв'язку: використання регулярних «пульс-опитувань» та аналізу настроїв (Sentiment Analysis) для оперативного реагування на незадоволення.

У середовищі високої плинності лінійний керівник є найбільш критичною ланкою у стратегії утримання. Його роль має бути перетворена з адміністративної на коучингову та менторську, з чіткою відповідальністю та KPI за збереження високого рівня залученості своїх ключових співробітників:

навчання лідерів: інвестиції у розвиток навичок «складних розмов», емоційного інтелекту та підтримки ментального здоров'я команди;

KPI на утримання: включення показників плинності та залученості команди до системи оцінки та винагороди керівників;

культура постійного зворотного зв'язку: впровадження регулярних індивідуальних зустрічей, спрямованих не на вихід, а на превентивне визначення факторів, що стимулюють залишатися в компанії.

В умовах високої плинності кадрів управління талантами перестає бути лише HR-функцією і перетворюється на стратегічний імператив бізнесу, спрямований на запобігання втраті ключового інтелектуального активу. Нова парадигма вимагає переходу від реактивного утримання до проактивного управління ризиками та формування внутрішньої стійкості. Це досягається через: превентивне втручання; гнучкість таланту; персоналізовану ціннісну пропозицію; лідерство, орієнтоване на збереження.

Таким чином, ефективне управління талантами в нестабільному середовищі – це безперервний, аналітично підкріплений процес інвестування у внутрішню гнучкість, що гарантує збереження критичних компетенцій та конкурентоспроможності організації, незважаючи на зовнішні виклики.

Список використаних джерел

1. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>

2. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір*. 2024. Вип. 195. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-62-67-sytnyk.pdf>

УДК 502/504.062 : 622.32

Кудінова А.О., к.е.н., доцент; Журавель В.С., Тун Гуані, студенти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (СЕМ) ЗА СТАНДАРТОМ ISO 14001 В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ НА НАФТО- ГАЗОВИДОБУВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У контексті глобальних екологічних викликів та інтеграції України до європейського простору зростає необхідність впровадження інноваційних механізмів управління природоохоронною діяльністю, зокрема в екологічно чутливих галузях, таких як нафто-

газовидобувна. Впровадження СЕМ згідно з ISO 14001 дозволяє підприємствам не лише відповідати вимогам екологічного законодавства, але й формувати конкурентні переваги за рахунок підвищення ресурсоефективності та іміджу соціально відповідального бізнесу.

Метою дослідження є розробка комплексного проєкту впровадження СЕМ на нафто-газовидобувному підприємстві, як інструменту підтримки «зелених» технологій та забезпечення екологічної безпеки. Основні завдання:

- 1) аналіз вимог стандарту ISO 14001:2015;
- 2) оцінка поточного екологічного стану підприємства;
- 3) визначення пріоритетних напрямів «зелених» інновацій;
- 4) розробка етапів впровадження СЕМ.

Методологія дослідження: у дослідженні застосовано системний підхід, SWOT-аналіз, елементи екологічного аудиту та методика управління життєвим циклом продукції. Об'єктом дослідження обрано нафто-газовидобувне підприємство ТОВ «Дрегон Ойл Технолоджіс Юкрейн», яке функціонує на території Полтавської області.

Основні результати:

1. Аналіз нормативної бази. Встановлено, що ISO 14001 передбачає ідентифікацію екологічних аспектів діяльності, оцінку ризиків та встановлення цілей екологічного управління.

2. Діагностика екологічного стану. Виявлено значний вплив підприємства на довкілля: викиди в атмосферу, утворення бурових шламів, споживання водних ресурсів.

3. Проєкт впровадження СЕМ:

перший етап: попередній аудит, формування екологічної політики.

другий етап: встановлення цілей, розробка екологічних програм.

третій етап: впровадження систем моніторингу, підготовка персоналу.

четвертий етап: сертифікація та безперервне вдосконалення.

4. Інтеграція «зелених» технологій. Запропоновано впровадження:

- систем рекуперації газу;
- біологічного очищення стічних вод;
- цифрового моніторингу екологічних параметрів.

Впровадження СЕМ за ISO 14001 у нафто-газовидобувній галузі сприяє підвищенню екологічної відповідальності підприємств, зменшенню техногенного навантаження та формуванню передумов для переходу до сталої моделі розвитку. Поєднання екологічного менеджменту з «зеленими» технологіями є стратегічним напрямом модернізації енергетичного сектору України в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 30 p.

2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 13.10.2025).

3. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. [На заміну ДСТУ ISO 14001:2006]. К.: Мінекономрозвитку України, 2016. 28 с.

4. Савицька Г. В. Екологічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 304 с.

5. Дороніна М. С. Системи екологічного менеджменту: європейські вимоги та українська практика. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 92–96.

Литвиненко Є.І., студент
Науковий керівник: Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ТА ЕМОЦІЙНИМ НАВАНТАЖЕННЯМ HR-ФАХІВЦІВ

У сучасному світі роль HR-фахівців виходить за межі традиційного підбору персоналу та організаційного розвитку. Вони виступають як стратегічні партнери, які формують корпоративну культуру, підтримують емоційне благополуччя співробітників та сприяють їхньому професійному розвитку. Однак, зростаючі вимоги, постійні зміни та емоційно насичена взаємодія з людьми можуть призводити до значного стресу та вигорання серед HR-фахівців.

Професійне вигорання HR-фахівців – це стан глибокого емоційного, фізичного та розумового виснаження, що виникає внаслідок тривалого стресу на роботі. Це не просто втома після робочого дня, а відчуття спустошення, втрати енергії та інтересу до своєї діяльності. Всесвітня організація охорони здоров'я виділяє три головні симптоми професійного вигорання:

- відчуття виснаження чи брак енергії;
- підвищена емоційна дистанція від роботи чи почуття цинізму, пов'язане з роботою;
- зниження професійної ефективності [1].

Важливо своєчасно розпізнавати явні ознаки емоційного вигорання, які можуть проявлятися як у вас, так і у ваших колег. Серед них – нестабільний емоційний стан, коли настроїв часто змінюється без видимої причини, зниження концентрації уваги та труднощі з прийняттям рішень. Людина може відчувати апатію, втому або надмірну дратівливість, що свідчить про внутрішнє виснаження.

До психологічних проявів також додаються фізичні симптоми: різкі зміни ваги, порушення сну або постійне відчуття втоми. Такі сигнали не можна ігнорувати – вони потребують усвідомлення та активної роботи над відновленням, яка може включати відпочинок, підтримку колег або звернення за професійною допомогою.

Емоційне вигорання розвивається поступово і його можна розділити на чотири рівні, кожен із яких має свої особливості та методи відновлення:

1. Фізичний рівень («Я втомився») характеризується значним ментальним або фізичним навантаженням, поганим сном, перевантаженням роботою та дедлайнами. На цьому етапі вигорання ще можна подолати простими змінами: здоровий сон, правильне харчування, прогулянки, спорт або відпустка допоможуть відновити сили.

2. Енергетичний рівень («У мене немає сил») – коли людина прокидається без енергії, протягом дня вона лише виснажується. На цьому етапі зникає здатність відчувати емоції, перш за все радість і сум. Допомагає зміна робочого та особистого середовища, щоб повернути радість життя.

3. Емоційний рівень («Я емоційно виснажений») проявляється в глибокому емоційному спустошенні: людина перестає вірити у власні сили, вважає роботу марною, опускаються руки та самооцінка. Тут потрібна підтримка коуча або психотерапевта, оскільки симптоми нагадують депресію, але викликані конкретною діяльністю.

4. Екзистенційний рівень («Я втратив сенси») – найглибший, коли людина втрачає сенс своєї роботи та життя. Допомога залежить від причин вигорання: психотерапевт може працювати з особистісними травмами, а коуч – із пошуком призначення та життєвих цілей. У деяких випадках може знадобитися медикаментозне лікування [2].

Визначення свого рівня вигорання є першим кроком до відновлення та запобігання серйозних наслідків для здоров'я та ефективності роботи. Емоційне вигорання небезпечне

тим, що впливає не лише на настрій, а й на здоров'я людини. Постійний стрес виснажує нервову систему, погіршує пам'ять, увагу та здатність мислити. Людина стає дратівливою, не може зосередитися, гірше спілкується з колегами. Вчені з'ясували, що у тих, хто переживає вигорання, швидше стоншується префронтальна кора мозку – частина, яка відповідає за розумову діяльність і прийняття рішень. Це означає, що тривалий стрес буквально «зношує» мозок. Крім цього, вигорання може шкодити тілу. Постійне напруження підвищує ризик серцевих захворювань, інфаркту чи інсульту. Тому емоційне виснаження – це не просто втома, а серйозна загроза здоров'ю і роботі. Людина, яка вигоріла, уже не може ефективно виконувати свої обов'язки, що негативно впливає і на неї саму, і на успіх компанії [3].

У кризові періоди роль HR-фахівця еволюціонує до «емоційного буфера» та кризового менеджера добробуту, що створює парадоксальну ситуацію: вони підтримують емоційну стійкість організації, але самі стають найбільш вразливими до вигорання через подвійне емоційне навантаження:

- подвійне виснаження: необхідність обробляти власний стрес плюс емоційне навантаження від роботи зі звільненнями, плинністю, травмами та тривогою персоналу;
- фокус на цинізмі та емоційній дистанції (зниження емпатії) як ключових професійних проявах вигорання HR-фахівців;
- визнання того, що військовий/кризовий стрес підсилює ризик вигорання до екзистенційного рівня (втрата сенсу).

Недостатньо покладати відповідальність за подолання вигорання лише на індивідуальну «турботу про себе» і компанія має інституціоналізувати підтримку HR-фахівців, перетворивши її на пріоритетну HR-стратегію:

забезпечення окремого, конфіденційного та пріоритетного доступу HR-команді до психологічної підтримки та коучингу;

гарантування регулярних днів відновлення та чіткої політики відключення від робочих чатів поза графіком, що має контролюватися керівництвом;

активна автоматизація рутинних процесів (звітності, HR-документообігу) для звільнення часу на стратегічні та емоційно насичені завдання.

Керівник HR-відділу повинен змінити свою роль з адміністративного контролера на коуча, ментора та активного захисника своєї команди, впроваджуючи проактивні механізми моніторингу та запобігання виснаженню. Подолання вигорання вимагає інтегрованого підходу, що поєднує фізичне відновлення із психологічною роботою над відновленням сенсів та професійного самопочуття: підтримка фізичного здоров'я; робота із сенсами; урізноманітнення роботи.

Емоційне вигорання HR-фахівців та інших працівників – це серйозна загроза не лише їхньому здоров'ю, а й ефективності роботи компанії. Його можна попередити та подолати за умови своєчасного розпізнавання симптомів, визначення рівня вигорання та систематичного застосування комплексних методів відновлення: турботи про себе, відпочинку, змін у робочому середовищі, підтримки близьких і, при необхідності, професійної допомоги. Лише поєднання фізичного та психологічного відновлення дозволяє зберегти енергію, мотивацію та продуктивність, запобігаючи негативним наслідкам для особистості й компанії.

Список використаних джерел

1. Емоційне вигорання: що це таке і як його лікувати. *Onclinic*. URL: <https://onclinic.ua/blog/emotsiyne-vyhorannya> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Як виявити і попередити емоційне вигорання на роботі? *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/jak-vyjavyty-emocijne-vygorannya-na-roboti> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Що таке вигорання на роботі і як з ним боротися: поради для керівника-трудоголіка. *Worklviv*. URL: <https://work.lviv.ua/czikavo-dlya-robotodavczya/shho-take-vygorannya-na-roboti-i-yak-z-nym-borotysya-porady-dlya-suchasnogo-kerivnyka/> (дата звернення: 18.10.2025).

РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Семантична модель репутаційного менеджменту національної туристичної дестинації будується на трьох дескрипторах: «репутація», «менеджмент», «туристична дестинація», що мають власні ознаки та характеристики, детермінуються процесами зовнішнього і внутрішнього середовища та синтезують процеси формування, підтримки й удосконалення сприйняття стейкхолдерами туристичної дестинації її визначальних параметрів.

Репутаційний менеджмент туристичної дестинації – сукупність соціально-економічних процесів цілеспрямованого впливу на стейкхолдерів туристичної дестинації для вдосконалення сприйняття ними її репутаційних характеристик, метою якого є зростання рівня значущості репутації та формування стійких довгострокових зв'язків із стейкхолдерами. А сукупність принципів та функцій репутаційного менеджменту туристичної дестинації закладає базові основи системного контуру її формування та механізму функціонування і розвитку. Мета репутаційного менеджменту туристичної дестинації – зростання рівня значущості репутації та формування стійких довгострокових зв'язків зі стейкхолдерами [1].

Війна в Україні перетворила репутаційний капітал туристичної дестинації з інструменту маркетингу на інструмент національної стійкості (резильєнтності). До війни його ключовим елементом була привабливість з фокусом на безпеці, інфраструктурі, гостинності. Під час війни – репутаційний капітал туристичної дестинації ототожнюється з довірою та підтримкою з фокусом на моральному, політичному та фінансовому капіталі, який дестинація може мобілізувати на міжнародній арені. У цьому контексті репутація слугує інструментом культурної дипломатії, допомагаючи забезпечити міжнародну підтримку, гуманітарну допомогу та санкційний тиск на агресора. Репутаційний менеджмент туристичної дестинації має бути переорієнтований на комунікацію не про відпочинок, а про спротив, стійкість, культурну ідентичність та потенціал майбутнього відновлення.

Управління репутацією вимагає динамічної, багаторівневої комунікаційної стратегії, що оперує в умовах постійної зміни інформаційного простору. В умовах війни, традиційні, фіксовані комунікаційні плани не працюють. Інформаційний простір змінюється щогодини, і репутаційний менеджмент має бути адаптивним і проактивним. Рішення про комунікацію потрібно ухвалювати в реальному часі. Затримка у відповіді на ключову подію або поширення дезінформації дозволяє ворожому наративу закріпитися у свідомості міжнародної аудиторії. Ключовим моментом є швидке реагування на дезінформацію та використання автентичних історій свідків (storytelling) для формування емоційного зв'язку та підтримки на міжнародному рівні.

Сьогодні традиційні атрибути туристичного продукту (рекреація, розваги, спокійний відпочинок) втрачають свою конкурентну спроможність і актуальність. Основний виклик – питання фізичної безпеки. Жодна природна краса чи культурна спадщина не компенсує високі ризики для життя. Відтак, стандартна пропозиція «відпочинок» перестає працювати. Споживання розважальних послуг у країні, що бореться за виживання, може сприйматися як етично недоречне або нечутливе. Туристичний продукт мусить відповідати новій моральній парадигмі споживача. Репутація дестинації має бути переорієнтована з «місця для відвідування» на «місце для дії та підтримки». Нова цінність фокусується на соціальному, економічному та емоційному досвіді: безпека, яка стає базовою, а не доданою цінністю; підтримка економіки (свідоме споживання); волонтерський туризм, де мета поїздки – допомога (у відновленні, соціальній підтримці).

Для реалізації цієї нової ціннісної пропозиції органи управління дестинаціями (DMO) та туристичний бізнес мають здійснити радикальну структурну трансформацію:

- зміна продуктової лінійки: створення чітко визначених, сертифікованих безпечних маршрутів;

- співпраця та координація: необхідна тісна співпраця DMO, військових адміністрацій та волонтерських хабів для створення та просування безпечних та соціально значущих «турів»;

- нові навички: персонал має бути навчений не тільки гостинності, але й кризовій комунікації, протоколам безпеки тощо.

Ефективний репутаційний менеджмент вимагає формування широкої екосистеми довіри, що включає не лише професійних гравців, але й медіа, міжнародних партнерів, діаспору та волонтерські організації. Комунікація має бути двосторонньою: забезпечення потреб місцевого населення та трансляція їхньої стійкості зовнішньому світу.

В умовах затяжної кризи та війни пасивне очікування перемоги є недостатнім для репутаційного менеджменту. Туристична дестинація повинна активно проектувати свій майбутній імідж вже зараз. Стратегія репутаційного менеджменту має включати активне формування образу майбутнього. Це передбачає попереднє планування ребрендингу дестинації, що фокусуватиметься на відновленні, модернізації та сталому розвитку, використовуючи набутий досвід стійкості як конкурентну перевагу. Досвід стійкості (резильєнтності), набутий під час війни, є унікальним активом, який потрібно інтегрувати в новий бренд, який має будуватися на іміджі «Нації, що Бореться та Перемагає» і «Центру Незламності». Це перетворює негативний досвід на позитивну емоційну та ціннісну пропозицію для майбутнього туриста та інвестора.

Список використаних джерел

1. Чернега О. М. Репутаційний менеджмент національної туристичної дестинації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 8-14. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

УДК 621.311.1:004.8

Логвиненко Л.С., студент

Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор

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

SMART GRIDS У РОЗУМНИХ МІСТАХ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

В період активної урбанізації сучасного світу зростає потреба у розумному використанні енергетичних ресурсів. Проблеми зміни клімату, збільшення чисельності населення міст, перенавантаження інфраструктури та необхідність переходу до сталого розвитку спонукають міста впроваджувати інноваційні рішення. Одним із основних елементів інфраструктури «розумного міста» є Smart Grids. Ці системи передбачають забезпечення ефективного, гнучкого й екологічно безпечного управління енергопостачанням у міських умовах.

Smart Grid є поєднанням традиційних електричних мереж із сучасними цифровими технологіями управління, моніторингу та аналізу даних у режимі реального часу. Її головною особливістю є двосторонній обмін інформацією між постачальником енергії та споживачем, що дає змогу більш точно прогнозувати попит, управляти навантаженням, інтегрувати відновлювані джерела енергії та автоматично виявляти й усувати збої у системі. Впровадження Smart Grid передбачає створення комплексної інформаційної системи, яка

об'єднує «розумні» лічильники, акумулятори, побутові прилади, малі генераторні установки та інші елементи в єдину керовану екосистему.

Smart Grid надає можливість у реальному часі контролювати та управляти електричними мережами за рахунок ефективної координації відключень та ліквідації наслідків аварій, забезпечення в режимі реального часу балансу між виробництвом та споживанням енергії, зменшення пікових навантажень в мережі та запобігання втратам енергії, передбачення та визначення місця аварій, які призвели до відключень або пошкоджень тощо.

Така мережа виконує не лише роль інформаційної платформи, а й стає інструментом управління загальним міським середовищем. Вона дозволяє операторам енергетичної мережі моніторити ситуацію в режимі реального часу, реагувати на пікові навантаження, а також децентралізувати процес генерації енергії, за рахунок впровадження альтернативних джерел [1]. Такий підхід дозволяє створити гнучку, адаптивну та більш стабільну енергетичну систему, яка краще відповідає сучасним викликам.

Крім того, будинки з інтегрованими сонячними панелями, підключені до Smart Grid, можуть не лише забезпечувати себе, а й передавати надлишки енергії назад у мережу. Також такі системи активно використовуються для забезпечення роботи електротранспорту, зарядних станцій, вуличного освітлення та інших компонентів міської інфраструктури.

Як стверджує генеральний директор ДТЕК Мережі Іван Гелюх, «неможливо уявити зведення по-справжньому Smart та Safe City без стабільного та високоякісного електропостачання. Smart Grid, є однією з ключових передумов для цього. Технології Smart Grid надають містам і регіонам інструменти для вирішення широкого спектру завдань, зокрема, у напрямку покращення енергоефективності, інтеграції «зеленої» генерації та розбудови інфраструктури зарядних станцій для електрокарів. Та найважливіше – «розумні мережі» сприяють забезпеченню надійного електропостачання для постійно зростаючих потреб сучасних міст» [2].

Втім, незважаючи на очевидні переваги, впровадження інтелектуальних енергомереж має і низку суттєвих викликів. По-перше, це значні початкові інвестиції, необхідні для модернізації існуючих мереж, встановлення лічильників нового покоління, сенсорів і програмного забезпечення. По-друге, виникають питання кібербезпеки, адже чим більше компонентів під'єднано до мережі, тим вищим є ризик зовнішнього втручання або збоїв у роботі. Також варто відзначити, що недостатня цифрова грамотність населення та слабе регуляторне середовище можуть гальмувати повноцінну інтеграцію Smart Grid в урбаністичну структуру.

Одним із ключових напрямів удосконалення інтелектуальних енергомереж у розумних містах є застосування технологій штучного інтелекту (AI). У інтелектуальній мережі можливі два типи систем AI: віртуальний та фізичний. Віртуальні системи AI містять інструменти, які можуть допомогти операторам мережі виконувати свою роботу. Фізичні системи AI передбачають самосвідомі системи AI, які можуть забезпечити оптимізацію та контроль певних операцій мережі з втручанням людини або без нього [3]. Використання алгоритмів машинного навчання та обробки великих даних дає змогу значно підвищити ефективність управління енергосистемами, зокрема за рахунок:

виявлення та запобігання аварійним ситуаціям, оскільки системи з елементами AI здатні оперативно ідентифікувати аномальні режими роботи мережі, попереджаючи перенавантаження та технічні збої;

прогнозування споживання енергії, адже на основі історичних даних та аналізу поведінки споживачів алгоритми AI формують точні прогнози попиту, що дозволяє оптимально балансувати виробництво і споживання;

оптимізації розподілу енергії (алгоритми оптимізації на основі AI забезпечують раціональний розподіл енергетичних потоків у реальному часі, враховуючи підключення відновлюваних джерел енергії).

Інтеграція AI в інтелектуальні енергомережі стає ключовим чинником їх розвитку,

адже дозволяє перетворити Smart Grid на адаптивну та максимально ефективну систему. AI забезпечує точне прогнозування попиту на електроенергію та обсягів її виробництва з урахуванням погодних умов, часу доби та інших факторів, що дозволяє збалансовувати споживання і генерацію в режимі реального часу. Крім того, системи з елементами AI здатні автоматично керувати потоками енергії, оптимізуючи її розподіл між різними ділянками мережі, своєчасно реагуючи на перевантаження та запобігаючи втратам. Важливою функцією є також виявлення та усунення несправностей – завдяки аналізу великих масивів даних AI може оперативно ідентифікувати проблеми, що свідчать про пошкодження або технічні збої, і локалізувати проблемні ділянки без участі оператора. Окрім цього, інтеграція AI сприяє підвищенню ефективності використання відновлюваних джерел енергії, оскільки система здатна координувати роботу сонячних панелей, вітрогенераторів та акумуляторів, визначаючи оптимальні режими їх функціонування. Також AI дозволяє персоналізувати управління енергоспоживанням завдяки «розумним» пристроям, які автоматично регулюють навантаження у пікові години. У сукупності ці можливості роблять інтелектуальні енергомережі не просто автоматизованими, а по-справжньому стійкими системами нового покоління. Це, в свою чергу, робить розумні міста більш стійкими, енергоефективними та орієнтованими на потреби громадян.

Світова практика демонструє успішні приклади впровадження інтелектуальних енергомереж у таких містах, як Амстердам, Сеул, Барселона, Торонто, де завдяки таким системам вдалося значно підвищити енергоефективність, зменшити споживання енергії в пікові години, а також знизити вартість електроенергії для кінцевого споживача. У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються програми «зеленого переходу», де Smart Grids є основою нового енергетичного ландшафту. В Україні розвиток цієї галузі лише починається, але вже існують окремі пілотні проекти, зокрема у Львові, Києві та Вінниці, де модернізуються системи енергопостачання з використанням цифрових технологій. Актуальність впровадження Smart Grid зросла після прийняття у Закону «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII від 13.04.2017. Необхідність трансформацій в мережевому господарстві була також обумовлена виникненням великої кількості приватних сонячних, вітрових та біогазових електростанцій, що підключаються до електромережі там, де раніше це було неможливо. На рівні законодавства поштовх для розвитку «розумних мереж» надало розпорядження Кабінету Міністрів України №908-р від 14.10.2022, яким затверджено «Концепцію впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року». Очікується, що станом на 2029 р. вже 30 % побутових споживачів будуть обладнані засобами інтелектуального обліку, які дозволять дистанційно зчитувати показники та контролювати параметри якості надання послуги з постачання електроенергії [1].

Інтелектуальні енергомережі є вкрай важливим компонентом концепції розумного міста, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, інтеграції відновлюваних джерел енергії, зменшенню викидів парникових газів, а також підвищенню надійності енергопостачання. У майбутньому саме завдяки таким технологіям міста зможуть відповідати на виклики сталого розвитку, зберігаючи енергетичну незалежність, екологічний баланс та високий рівень якості життя населення. Додатковим чинником розвитку Smart Grids стає застосування технологій AI. Алгоритми машинного навчання дозволяють не лише прогнозувати споживання енергії, але й оптимізувати її розподіл, а також своєчасно виявляти потенційні збої в роботі мереж. Це відкриває нові можливості для підвищення енергоефективності, зниження витрат та забезпечення сталого функціонування інфраструктури розумних міст.

Список використаних джерел

1. WHITE PAPER «Концепція Smart Grid та її поточний стан впровадження в Україні». *Global Compact*: веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/white-paper-концепція-smart-grid-та-її-поточний-стан-вп>
2. Smart Grid – основа для розвитку Smart City в Україні, – генеральний директор ДТЕК

Мережі Іван Гелюх. *DTEK*: веб-сайт. URL: <https://grids.dtek.com/media-center/press/dtek-grids-ceo-ivan-gelyukh-smart-grid-is-the-foundation-for-the-development-of-smart-city-in-ukraine->

3. Omitaomu O. A., Niu H. Artificial intelligence techniques in smart grid: A survey. *Smart Cities*. 2021. № 4 (2). P. 548-568.

4. Khalid M. Smart grids and renewable energy systems: Perspectives and grid integration challenges. *Energy Strategy Reviews*. 2024. № 51.

5. Lamnatou C., Chemisana D., Cristofari C. Smart grids and smart technologies in relation to photovoltaics, storage systems, buildings and the environment. *Renewable Energy*. 2022. № 185.

6. Mazhar T., et al. Analysis of challenges and solutions of IoT in smart grids using AI and machine learning techniques: A review. *Electronics*. 2023. № 12 (1).

УДК 005.21:658

Луб'янська Ю.А., магістр

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

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРНАФТА»

Інноваційна культура сучасної компанії – це не лише здатність впроваджувати нові технології, а й створення атмосфери постійного вдосконалення, відкритості до змін та розвитку людського потенціалу. У міжнародному економічному просторі чітко відстежується зв'язок між рівнем економічного розвитку та інноваційної активності підприємств [1]. Для АТ «Укрнафта» як найбільшої нафтовидобувної компанії України розвиток інноваційної культури є ключовим чинником конкурентоспроможності та енергетичної безпеки держави [2]. Як правило, під інноваційною культурою розуміють систему цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що забезпечує постійний розвиток і впровадження нововведень для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Основні елементи, які можна віднести до поняття інноваційної культури – це, в першу чергу, відкритість до нових ідей, підтримка науково-дослідної діяльності, залучення персоналу до інновацій, стратегічне управління знаннями, розвиток партнерських зв'язків із науковими установами та технологічними компаніями.

Історія розвитку компаній дає змогу констатувати: у 2010–2020 рр. розпочинається активізація процесів цифровізації, запровадження нових технологій буріння, екологічних програм тощо. Це призвело до значного прориву у розвитку інноваційної культури нафтової галузі. Значну роль відіграли інвестиційні проекти щодо модернізації виробництва і технологій видобутку нафти і газу з використанням найсучаснішого досвіду партнерів з країн ЄС (Норвегія, Німеччина) і Канади. Сучасний етап розвитку компанії має орієнтири на комплексну інноваційну політику: цифрову трансформацію, енергетичний перехід, ESG стандарти (навколишнє середовище, соціальний аспект, управління). Такий підхід передбачає визначення конкретних якісних та кількісних показників та чинників впливу бізнесу на екологію, суспільство та якість управління компаніями [3]. Такий набір критеріїв та показників для оцінки екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компанії відображає її відповідальність за принципами сталого розвитку та допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти її нефінансову ефективність, ризики та можливості. Ці стандарти включають конкретні вимоги та рекомендації до звітності про вплив бізнесу на довкілля, суспільство та якість управління, розвиток корпоративної культури інноваційності. За цими показниками визначають сталість та етичність діяльності компанії. Ці критерії використовуються інвесторами для прийняття рішень щодо інвестування в компанію чи підтримки окремих проектів. З цих позицій екологічні принципи організації діяльності компанії та формування її інноваційної культури спрямовані на збереження довкілля. Соціальні принципи демонструють ставлення компанії до персоналу, постачальників,

клієнтів, партнерів, споживачів. Щоб відповідати цим стандартам, бізнес має забезпечувати якість умов праці, сприяти розвитку співробітників, стежити за гендерним балансом та інвестувати в соціальні проекти. Остання група принципів стосується якості управління: прозорості звітності, політики винагород, відносин з акціонерами, ділової етики та антикорупційних заходів.

Дослідження інноваційної культури на прикладі АТ «Укрнафта» як системного процесу показує, що компанія поєднує технологічні зміни, розвиток людського капіталу та стратегічне управління. Серед ключових напрямів розвитку інноваційної культури підприємства можна виділити наступні: технологічні інновації (застосування сучасних методів геологорозвідки, автоматизації процесів видобутку, впровадженні енергозберігаючих технологій; цифрова трансформація (перехід на сучасні системи обліку й аналітики, використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування запасів, онлайн-інструменти управління проектами); екологічні ініціативи (скорочення викидів, переробку відходів, перехід до «зеленої» енергетики як частини стратегії сталого розвитку); людський капітал (розроблення та реалізація програми підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги та освітні ініціативи, розвиток командної культури та креативного мислення).

Важливість дотримання критеріїв ESG є певною передумовою відбудови економіки України, вимогою для співпраці з багатьма (якщо не з усіма) іноземними партнерами, зокрема з DFC, СБРР, IFC, Світовим банком. Зростання важливості ESG-факторів пов'язане з тим, що вони забезпечують додатковий вимір оцінки компаній, який допомагає інвесторам уникнути ризиків та знайти стабільніші та стійкіші інвестиційні можливості. У сучасному світі соціальна відповідальність компаній і їхній внесок у стале майбутнє стають критично важливими для довгострокової прибутковості. Компанії, які успішно впроваджують ESG-стратегії, зазвичай краще захищені від репутаційних та регуляторних ризиків. Наприклад, компанії з ефективним управлінням екологічними програмами та проектами їх реалізації можуть уникнути високих витрат, пов'язаних із екологічними катастрофами або штрафами за порушення екологічного законодавства [3].

Поряд зі значним розвитком інноваційної культури в умовах сучасності, підприємства нафтогазового комплексу зіштовхуються також з проблемами, які пов'язані з в інерційністю організаційної структури та наявності бюрократичних бар'єрів. Недостатнє фінансування науки й технологій призводить до затримки інноваційного розвитку галузі у цілому. Збереження кваліфікованих кадрів в умовах трудової міграції стало найбільшим викликом в останні чотири роки. У сучасних умовах на рівень інноваційної активності підприємств впливають ряд факторів: політичні (політична воля, податкові та інші обмеження з боку держави); економічні (відсутність коштів для впровадження інноваційних проектів, низький рівень фінансування науково-технічних розробок, низький рівень забезпеченості інвестиційними джерелами); (технологічні – слабка матеріальна та науково-технічна база, низький рівень розвитку науково-технічної та господарської інфраструктури, повільні темпи модернізації, високий рівень вимог до нових видів продукції).

Варто зазначити, що низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств зумовлений також такими факторами як: «нерозвинутість інформаційної інфраструктури, недостатній рівень нормативно-правового регулювання, ресурсні обмеження, прогалини у сфері безпеки та конфіденційності даних, дефіцит кваліфікованих фахівців, недостатній рівень компетентності майбутніх користувачів, низький рівень цифрової культури, значна вартість проектів, що передбачають використання цифрових технологій. Таким чином, для підтримання конкурентних позицій підприємствам потрібна «гармонізація всіх складових економічного потенціалу із дотриманням певної їх градації в залежності від рушійної сили, яка сконцентрована в тій чи іншій складовій, а процеси інтелектуалізації в архітектоніці економічного потенціалу і сфері управління, цифровізація зовнішнього і внутрішнього просторів потребують впровадження нових технологій» [4].

Таким чином, в умовах сучасності інновації стають не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментальною умовою виживання і

конкурентоспроможності компанії. Подальший розвиток інноваційної культури вимагатиме поєднання внутрішнього потенціалу та зовнішньої співпраці в умовах глобальних трансформацій енергетики.

Список використаних джерел

1. Сафонік Н. П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення»* (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Т. 2. К.: НАУ, 2021. С. 103–106.
2. АТ «Укрнафта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrnafta.com> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Onyshchenko V. Komelina, O., Shchurov. I. Contribution Ukraine's Sustainable Energy Development (Modelling and Forecasting). 3-rd International Conference on Building Innovations. *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2022. Vol. 181. P. 739–748.
4. Смерічевський С. Ф., Шаболтун Д. Економічні аспекти стратегічного розвитку потенціалу підприємства. *Зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення»* (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Т. 2. К.: НАУ, 2021. С. 109–110.

УДК 338.45:622.32

Луб'янський Р.І., магістр

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

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАФТОГАЗОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

В умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та економічних викликів України важливим у функціонуванні підприємств нафтогазового сектору є формування організаційної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку. Саме соціальні інновації стають тим механізмом, який поєднує економічну результативність і соціальну відповідальність. У сучасному середовищі енергетичний сектор, зокрема нафтогазова галузь, перебуває у центрі глобальних трансформацій. Підприємства цієї сфери стикаються з подвійним викликом: забезпечувати енергетичні потреби суспільства та водночас відповідати принципам сталого розвитку – економічного, екологічного й соціального. У даному контексті зростає роль соціальних інновацій, які стають ключовим інструментом формування сучасної організаційної культури.

Під соціальними інноваціями розуміють нові підходи до управління персоналом, взаємодії з громадами, розвитку корпоративної освіти, охорони праці, безпеки та соціального захисту працівників. Метою соціальних інновацій є покращення якості трудового життя, підвищення залученості персоналу та зміцнення корпоративних цінностей.

Відмітимо, що у нафтогазовій промисловості соціальні інновації проявляються у різних напрямках, зокрема: впровадження програм охорони праці, безпеки та здоров'я персоналу; розвиток корпоративного навчання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом між поколіннями працівників; створення гнучких умов зайнятості та підтримка соціального добробуту сімей співробітників, підтримка гендерної рівності, молодіжних ініціатив; екологічні ініціативи – від енергозбереження до участі у програмах «зеленої модернізації» виробництва; підтримка громад, на території яких здійснюється видобуток і переробка нафти та природного газу. Впровадження таких інновацій сприяє зміцненню корпоративної культури, заснованої на принципах партнерства, довіри, соціальної відповідальності й екологічної свідомості. Працівники починають відчувати себе не лише виконавцями

виробничих завдань, а й активними учасниками суспільно важливих процесів.

Важливо наголосити, що організаційна культура сталого розвитку в нафтогазовій сфері формує нову модель поведінки – культуру безпеки, взаємоповаги та відповідальності перед природним середовищем. Це підвищує не лише соціальну стабільність колективу, а й репутацію підприємства як сучасного, відкритого й екологічно орієнтованого виробника. Показовим прикладом може бути діяльність українських енергетичних компаній, які останніми роками активно впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності, дбають про професійний розвиток кадрів, енергоефективність і соціальне партнерство у громадах. Працівники відчувають свою причетність до досягнень компанії та її ролі у розвитку регіонів і держави.

Отже, що соціальні інновації в нафтогазовій промисловості – це не просто сучасна тенденція, а стратегічна необхідність. Вони забезпечують гармонійне поєднання економічних цілей підприємства із соціальними й екологічними пріоритетами, створюючи передумови для сталого розвитку галузі та суспільства загалом. Є ключовим інструментом формування організаційної культури сталого розвитку. Соціальні інновації забезпечують баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічними пріоритетами, сприяючи підвищенню ефективності діяльності нафтогазового комплексу та його стійкості в сучасних умовах.

До основних рекомендацій для посилення розвитку соціальних інновацій на досліджуваному підприємстві можна віднести такі.

Розширення фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт можливе через запровадження власного інноваційного фонду компанії, з якого фінансуватимуться пілотні проекти.

Використання грантових програм ЄС, Horizont Europe та інших міжнародних інструментів для залучення коштів є першочерговим у розширенні меж та розвитку інноваційної культури компанії. Велику роль відіграє також застосування механізму співфінансування через партнерство з приватними інвесторами, банками розвитку, державними програмами.

Надзвичайно важливим є показник обізнаності фахівців у відповідній сфері. Організація внутрішніх тренінгів, орієнтованих на поглиблення інноваційних компетентностей таких як, цифрові технології, управління проектами, сталий розвиток. Не менш важливим є створення програм дуальної освіти у партнерстві з провідними університетами країни. Запровадження стипендій та грантів для молодих фахівців, які працюють над інноваційними рішеннями створило б мотивацію для розширення та вдосконалення інноваційної культури.

Наступним кроком є розробка системи показників ефективності (KPI) для вимірювання внеску інновацій в бізнес: зростання видобутку, економія витрат, скорочення шкідливих викидів. Для команд, які реалізували успішні інноваційні проекти, надважливим є введення матеріальної і нематеріальної мотивації. Запровадження корпоративних конкурсів інноваційних ідей спрацює гарним стимулом у розвитку і вдосконаленні соціальних інновацій.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019- %D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text) (дата звернення: 30.10.2025).

2. Інтерфакс-Україна. Укрнафта планує буріння нових свердловин та модернізацію виробництва у 2025 році. – 2024.

3. Мінекономіки України. Рейтинг інноваційних компаній України – 2025.

4. Сафонік Н. П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Зб. матеріалів II Міжнар. наук.- практ. конф. «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Т. 2. К.: НАУ, 2021. С. 103–106.

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасні кризові явища, зокрема воєнний стан в Україні, створили безпрецедентні виклики для функціонування підприємств. Військові дії суттєво змінили умови господарювання, спричинивши руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та загрози для персоналу. У таких умовах забезпечення стратегічної стійкості підприємства стає не просто конкурентною перевагою, а питанням виживання бізнесу та збереження економічного потенціалу країни.

Для повноцінного розуміння предмета дослідження важливо чітко сформулювати поняття «стратегічна стійкість підприємства», яке лежить в основі методів її забезпечення в кризовий період. Для початку розглянемо визначення Островерхова В. М., згідно якого стратегічна стійкість визначається як здатність організації успішно долати зовнішні і внутрішні виклики, зберігаючи свою конкурентоспроможність і стабільність у складних і мінливих умовах [1, с. 48]. Також, для порівняння, наведемо визначення Кубліцької О. В., котра зазначає, що стратегічна стійкість це динамічний процес та результат адаптації підприємства до негативного впливу завдяки забезпеченню функціонування, отриманню нових можливостей для розвитку, набуттю нових якостей та переходу до більш сприятливого стану функціонування [2, с. 426].

Поснавши обидва підходи, стратегічну стійкість можна розуміти як інтегровану здатність підприємства зберігати і відновлювати критичні функції, підтримувати конкурентні переваги та знаходити і реалізовувати нові можливості в умовах тривалої невизначеності. Це – не лише пасивна стійкість до викликів, а активний, постійно відтворюваний процес, що включає раннє виявлення загроз і шансів, перебудову ресурсів і бізнес-процесів, інноваційні трансформації та формування організаційних компетенцій для переходу до більш сприятливого стану діяльності.

Концепція сталого розвитку підприємства передбачає збалансування трьох взаємопов'язаних компонент: економічної, соціальної та екологічної сфер. В умовах військового стану підтримка такого балансу стає особливо складною, оскільки криза посилює протиріччя між цими складовими. Проте саме комплексний підхід, який враховує всі три виміри, забезпечує справжню стійкість підприємства [3]. Порушення балансу між цими сферами може призвести до короткострокових вигод, але створює ризики для довгострокової життєздатності організації.

Військовий конфлікт створює специфічні виклики для підприємств, що вимагають адаптації традиційних підходів до управління. До основних викликів належать фізичні загрози для активів та персоналу, невизначеність планування, нестабільність логістичних каналів, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність швидкого реагування на мінливі умови. Антикризове управління в таких умовах базується на принципах гнучкості, адаптивності та мобільності [4]. Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи має включати низку взаємопов'язаних елементів. Ключові компоненти такого механізму представлено у таблиці 1.

Для забезпечення стратегічної стійкості в умовах кризи підприємствам необхідно реалізовувати комплекс взаємопов'язаних стратегічних напрямів. Перший напрям передбачає мінімізацію ризиків через диверсифікацію. Це охоплює диверсифікацію постачальників для зменшення залежності від окремих джерел ресурсів, розширення географії ринків збуту з акцентом на міжнародні ринки, та диверсифікацію продуктової лінійки для адаптації до змінних потреб ринку [3].

Елементи організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної стійкості

Елемент механізму	Зміст	Інструменти реалізації
Цільова система	Визначення стратегічних орієнтирів та пріоритетів розвитку	Стратегічне планування, система збалансованих показників
Функціональна система	Реалізація функцій аналізу, планування, організації, контролю	Діагностика стійкості, моніторинг ризиків, коригування стратегії
Система забезпечення	Створення умов для функціонування механізму	Нормативно-правове, фінансове, кадрове, інформаційне забезпечення
Суб'єкти управління	Керівництво, власники, зацікавлені сторони	Антикризовий штаб, стратегічні комітети

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Другий стратегічний напрям стосується оптимізації використання ресурсів. Ефективне управління обмеженими ресурсами включає зосередження на ключових бізнес-процесах, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії, а також раціоналізацію витрат через ліквідацію нерентабельних напрямів. Особливу увагу слід приділяти екологічному компоненту, оскільки енергоефективність не лише знижує витрати, але й підвищує стійкість підприємства до перебоїв в енергопостачанні [5].

Окремим стратегічним напрямом є забезпечення соціальної складової стійкості через кадрову політику: персонал – найцінніший ресурс, тому захист працівників, підтримка їхнього морального духу та систематичне підвищення кваліфікації для роботи з новими технологіями та адаптації до змін мають залишатися пріоритетом і сприяють збереженню людського капіталу. Водночас важливим є розвиток партнерств – взаємодія з державними структурами дає доступ до підтримки та програм відновлення, співпраця з міжнародними організаціями відкриває можливості для інвестицій і технопомог, а стратегічні альянси з іншими підприємствами створюють синергію та підвищують колективну стійкість бізнес-екосистеми. [3, с. 3].

Отже, забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи потребує комплексного підходу, який інтегрує принципи сталого розвитку, антикризового управління та стратегічного планування. Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості має базуватися на збалансуванні економічної, соціальної та екологічної складових діяльності підприємства. Ключовими напрямками реалізації такого механізму є диверсифікація ризиків, оптимізація ресурсів, цифрова трансформація, захист персоналу та розвиток партнерських відносин. Успішна реалізація цих стратегічних напрямів не лише дозволяє підприємствам вижити в кризових умовах, але й створює міцний фундамент для подальшого розвитку у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 48–53.
2. Кубліцька О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3. С. 425–430.
3. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4925/4867> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> (дата звернення: 17.10.2025).

5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34.

УДК 330.322:332

Машлій Г.Б., к.е.н., доцент; Баюс Л.А., студент
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(м. Тернопіль, Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентні втрати для економіки, зруйнувала промислові потужності, транспортну та енергетичну інфраструктуру, що призвело до різкого скорочення обсягів інвестиційної діяльності. В умовах триваючих викликів відновлення економіки регіонів потребує комплексного залучення інвестиційних ресурсів, спрямованих як на реконструкцію зруйнованих об'єктів, так і на створення нової, більш стійкої економічної бази.

У Четвертій швидкій оцінці завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA4) акцентовано увагу на впливах війни та завданнях з відновлення й перебудови, проте довгострокові оцінки повинні враховувати плани переходу до сучасних, екологічно сталих та низьковуглецевих стандартів. Слід зазначити, що на сучасному етапі зовнішнє фінансування та використання інноваційних фінансових механізмів є критично важливими для підтримання процесу відновлення країни. Проте наразі профінансовано лише близько 7,37 млрд доларів США, що створює суттєвий дефіцит ресурсів і зумовлює необхідність активізації залучення зовнішніх інвестицій, що повинні виступати ключовим інструментом післявоєнного відновлення регіонів, формування нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності місцевих економік. За оцінками Світового банку, станом на кінець 2024 року збитки України від руйнувань перевищили 524 млрд доларів США, включаючи як державний, так і приватний сектори. У рамках RDNA4 було зафіксовано задоволення потреб за завдану шкоду 3 років на суму понад 13 млрд доларів США із залученням як державного, так і приватного фінансування. RDNA4 також висвітлює основні пріоритети Уряду України на 2025 рік у сфері відновлення й реконструкції. Загальна сума цих пріоритетних проєктів і програм становить 17,32 млрд доларів США, з яких 11,88 млрд доларів США припадає на інвестиційні проєкти, а 5,44 млрд доларів США – на неінвестиційні програми. Вони охоплюють дев'ять ключових секторів, розділених на три основні категорії: соціальний сектор, інфраструктурна реконструкція, а також розмінування й цивільний захист. На державні інвестиційні проєкти на 2025 рік вже виділено фінансування в розмірі 5,46 мільярда доларів США, проте розмір дефіциту при цьому становив 6,43 мільярда. У сфері неінвестиційних програм забезпечено фінансування в сумі 1,91 мільярда доларів, що сформувало дефіцит у розмірі 3,53 мільярда [1].

З 2023 року в Україні активізувалися програми фінансування від міжнародних партнерів – ЄБРР, ЄІВ, USAID, держбанку уряду ФРН (KfW) – для підтримки малого та середнього бізнесу, модернізації інфраструктури, розвитку зеленої енергетики. Важливу роль у відновленні регіонів відіграє Національна рада з відновлення України від наслідків війни, яка координує залучення інвестицій через механізми державно-приватного партнерства [2]. Ключовими інструментами виступають фонди відновлення, індустриальні парки, а також спрощення регуляторних процедур для інвесторів у постраждалих регіонах. У 2024 р. в Україні було ухвалено Національну стратегію доходів до 2030, що передбачає створення «інвестиційних хабів» у західних областях для залучення капіталу з ЄС [3].

Одним із найважливіших напрямів післявоєнного відновлення є залучення міжнародної

фінансової допомоги. Європейський Союз реалізує програму Ukraine Facility, яка включає бюджетну підтримку, технічну допомогу та інвестиційні пакети. У червні 2024 року на Ukraine Recovery Conference (URC) Єврокомісія надала 1,4 млрд євро у вигляді грантів і гарантій для стимулювання приватних інвестицій [4]. У квітні 2025 року ЄІВ підписав з Україною дві фінансові угоди на загальну суму 200 млн євро. Ці кошти спрямовані на відновлення водопостачання, водовідведення та модернізацію інфраструктури в громадах, які втратили доступ до основних послуг внаслідок повномасштабної війни [5]. Також Європейський інвестиційний банк виділив 55 мільйонів євро на цілі відновлення соціальної інфраструктури у співпраці з громадами та Програмою розвитку ООН (UNDP) [6]. Серед внутрішніх інструментів дедалі більшого значення набувають державно-приватне партнерство (ДПП) і залучення бізнесу до реалізації регіональних проєктів. Міністерство фінансів України у 2024 році підписало Меморандум із Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) про підтримку проєктів з публічно-приватного партнерства, що сприятиме мобілізації приватного капіталу для відбудови транспортної, енергетичної та муніципальної інфраструктури [7]. У липні 2025 року було прийнято Закон ВРУ №7508, який реформує правила ДПП, спрощує дозвільні процедури, підвищує прозорість конкурсів і розширює доступ інвесторів до проєктів відновлення [8].

Водночас процес інвестування в регіональний розвиток зустрічається з низкою бар'єрів: високими політичними ризиками, можливим зниженням обсягів міжнародної допомоги, складними адміністративними процедурами та низьким рівнем довіри інвесторів. Проте саме інвестиції залишаються ключовим інструментом післявоєнного відновлення регіонів, створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності місцевих економік.

Розвиток регіональної економіки в умовах війни можливий за умови поєднання внутрішніх ресурсів громад із зовнішньою фінансовою підтримкою. Пріоритетними повинні бути інвестиції у критичну інфраструктуру, енергетику, транспорт та людський капітал. Реалізація комплексних інвестиційних програм із використанням сучасних фінансових механізмів – зелених облігацій, муніципальних фондів відновлення, регіональних гарантій – сприятиме не лише відновленню, а й сталому розвитку територій України.

Список використаних джерел

1. European Union; Nations, United; Ukraine, Government of World Bank. *Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>
2. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Урядовий портал. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>
3. Національна стратегія доходів до 2030. Урядовий портал. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
4. ЄС підписав перші гарантійні угоди на 1,4 млрд євро у рамках інвестиційного компонента Ukraine Facility. URL: https://lb.ua/economics/2024/06/11/618185_ies_pidpisav_pershi_garantiyni_ugodi.html
5. ЄІВ надає Україні 200 млн євро на відновлення інфраструктури. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/yeib-nadaie-ukraini-200-mln-ievro-na-vidnovlennia-vodnoi-teplovoi-ta-sotsialnoi-infrastruktury>
6. ЄІВ надав 55 млн євро на відновлення соціальної інфраструктури. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://surl.li/jrzwwh>
7. Міністерство фінансів та Міжнародна фінансова корпорація обговорили державно-приватне партнерство для відновлення України. Міністерство Фінансів України. URL:

https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_and_international_finance_corporation_discussed_public-private_partnership_for_ukraines_recovery-5316

8. Україна приймає новий закон про державно-приватне партнерство для пришвидшення післявоєнної відбудови. AVELLUM. URL: <https://avellum.com/ukraine-adopts-new-ppp-law-to-accelerate-post-war-reconstruction/>

УДК 658.15:658.012.4:330.131.5

Мозуль А.Р., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

РОЛЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах функціонування підприємств, ускладнених впливом глобальних викликів та подіями, які носять екстремальний для бізнесу характер, виникає потреба у формуванні комплексу стратегічних рішень, покликаних виявити та оцінити зміни у мінливому середовищі та зміцнити позиції підприємства на ринку [1]. Стратегічний аналіз підприємства варто розглядати як багатогранне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансово-економічний аналіз є першоосновою стратегічного аналізу розвитку підприємств та прийняття стратегічних рішень, що мають ураховувати їх фінансову стійкість та взаємодії. Проведення фінансово-економічного аналізу дає змогу визначити напрями розвитку підприємств, на основі яких розробляється їх стратегія управління [2]. Як стверджував Ф. Котлер стратегія підприємств ґрунтується на постановці цілей та створенні відповідних заходів щодо їх досягнення.

Розробка стратегічних рішень для подальшого розвитку підприємств традиційно включає кілька підходів здійснення стратегічного аналізу та відповідні етапи їх реалізації: попереднє оцінювання стану організації, визначення характеру та масштабів впливу на нього зовнішніх чинників, встановлення основних векторів розвитку підприємства з урахуванням екстремальних викликів; оцінювання конкурентних переваг підприємства. При цьому визначається внутрішній потенціал конкурентоспроможності підприємств та можливості зміцнення його конкурентоспроможності на ринку (глобальному, міжнародному, національному, регіональному, локальному); оцінювання ролі стейкхолдерів та цільової аудиторії підприємств, вибір стратегії; розроблення стратегічних цілей та програм реалізації системи стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства; формування бюджету підприємства та визначення оптимальної кількості ресурсів для його розвитку.

Наразі для розробки стратегії використовується безліч інструментів. Наприклад, GAP-аналіз як метод стратегічного аналізу, що полягає у порівнянні поточного стану підприємства з бажаним результатом. СVP-аналіз (Cost Volume Profit) – зосереджений на оцінюванні фінансових показників діяльності організації. Він надає можливість аргументувати вибір тієї чи іншої стратегії, включає факторний аналіз витрат, цін, обсягів реалізації та рентабельності підприємств. Факторний аналіз є вагомим інструментом експертної оцінки впливу факторів на певні економічні показники. При цьому, оцінювання ризиків, пов'язане зі зміною рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу підприємства (ROE), що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів підприємством [3]. Наведені інструменти стратегічного аналізу переважно зосереджені на оцінці фінансових показників та показників економічної ефективності діяльності підприємств.

При формуванні стратегічних рішень одним з найважливіших аспектів є врахування фінансово-економічного стану підприємства. Оскільки на першому етапі стратегічного

аналізу підприємства керівництво має розуміти чи існує можливість покрити витрати, понесені у процесі виробництва (надання послуг) з урахуванням вже сформованих цілей. Важливо зазначити, що на загальний фінансово-економічний стан підприємства також впливає ефективність розподілу та використання ресурсів, який можна визначити шляхом застосування інструментів стратегічного аналізу [4-5].

У сучасних умовах гнучкість стратегічних рішень стає необхідною основою швидкої реакції на зовнішні зміни та ефективність управління внутрішніми процесами підприємства. Використання факторного аналізу дає можливість визначити резерви підвищення прибутковості та розробити конкретні заходи для оптимізації витрат на підприємстві.

Фінансово-економічний аналіз забезпечує можливість здійснення порівняльного аналізу альтернативних стратегічних варіантів розвитку підприємств: розширення виробництва чи надання послуг, диверсифікації діяльності або технологічного оновлення тощо. На основі порівняння визначених показників визначається найбільш доцільний напрям, що є перспективним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім цього, результати фінансово-економічного аналізу дозволяють оцінити інвестиційну привабливість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Прикладний аспект значущості фінансово-економічного аналізу у стратегічному розвитку підприємств демонструє досвід ТОВ «Нова Пошта». Компанія стикнувшись зі зниженням ефективності використання власного капіталу та зростанням виробничих витрат щодо здійснення доставки посилок та відправлень під впливом неполітичних чинників, ухвалила такі стратегічні рішення:

- здійснення оптимізації формування собівартості послуг доставки та забезпечення попиту на послуги шляхом технологічної модернізації. Відповідно було створено інноваційні сортувальні термінали, де посилки та відправлення обробляються автоматично за допомогою роботизованої системи переміщення та їх зчитування. Наразі найбільший термінал України, а саме Київський інноваційний термінал сортує за добу близько 50 000 посилок, що зменшує частку витрат на персонал та, таким чином, забезпечує оптимізацію формування собівартості надання послуг;

- диверсифікація напрямів діяльності компанії, у тому числі географії надання послуг та асортименту надання послуг з метою підвищення вартості власного капіталу. Протягом останніх трьох років компанія забезпечила надання послуг з поштових перевезень у різних країнах Європи. Наразі компанія здійснює свою діяльність на території 16 провідних країн Європи.

Таким чином, прийняття фінансово-обґрунтованих стратегічних рішень ТОВ «Нова Пошта» дозволило підвищити рентабельність власного капіталу та знизити частку постійних та змінних витрат, забезпечивши стійке зростання прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі. Отже, фінансово-економічний аналіз надає важливі дані, які керівництво підприємства використовує для формування стратегічних рішень щодо перерозподілу ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та зменшення ризиків з метою забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності [5-6].

Список використаних джерел

1. Komelina O. Management in extreme conditions: region, territorial community, organization. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (15 черв. 2023 р., м. Полтава). Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. С. 30–33.

2. Нагорна І. В., Степанчук О. О. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8356> (дата звернення: 29.10.2025).

3. Кучіна С. Долина І. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Вип. 3. С. 36-39.

4. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 1 (73). С. 54-65.

5. Sharma P. Analyzing How Rigorous Financial Analysis Informs Strategic Decisions and Contributes to Corporate Growth. *Nanotechnology Perceptions*. 2023. Vol. 20. P. 219-229.

6. Komelina O., Marchenko O., Chaikina A. Models and methods of economic development of the enterprise. *Scientific Journal «Economy and Region»*. 2021. № 2 (81). P. 41–46. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284) (дата звернення: 29.10.2025).

УДК 331.108:004.9

Нечипоренко О.В., аспірант; Шитікова Л.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м. Запоріжжя, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Сучасні умови функціонування економіки вимагають від організацій постійного вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами. У центрі уваги опиняється розвиток трудового потенціалу працівників – сукупності їх професійних, інтелектуальних, мотиваційних та особистісних можливостей, що забезпечують ефективність діяльності підприємства. Одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність організації, стає цифровізація керування персоналом. Цифрові технології та інструменти діджиталізації дозволяють не тільки оптимізувати кадрові процеси, а й підвищити якість роботи з персоналом, сприяти його професійному зростанню та адаптації до нових умов праці.

Дослідженню діджиталізації в сфері управління персоналом присвячено багато робіт науковців, наприклад, Куйбіда В. та ін. [1], Данилевич Н., Рудакова С. [2], Хаврова К. [3], Дяків О. та інш. [4].

Поняття «цифровізація» та «діджиталізація» нерідко вживаються як синоніми, однак вони мають різний зміст. Цифровізація – це процес перекладу інформації, процесів та послуг у цифровий формат з використанням сучасних технологій (хмарних рішень, великих даних, штучного інтелекту та ін.). Діджиталізація – ширший процес, який передбачає не просто використання цифрових інструментів, а й трансформацію бізнес-моделі, культури та управління, орієнтовану на використання цифрових можливостей для стратегічного розвитку організації. Таким чином, цифровізація виступає технічною основою, а діджиталізація – управлінською та культурною трансформацією, спрямованою на створення цифрової екосистеми підприємства.

У галузі управління трудовим потенціалом цифровізація проявляється у використанні інноваційних технологій, що дозволяють більш ефективно виявляти, розвивати та використовувати здібності працівників. Ключові напрями цифрової трансформації HR-процесів включають:

1) автоматизацію кадрового адміністрування за допомогою HRM-систем (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, «1С:ЗУП» та ін.);

2) аналітику даних про персонал (HR-аналітику), що дозволяє оцінювати продуктивність, залученість та потенціал працівників;

3) онлайн-платформи для навчання та розвитку (LMS-системи, корпоративні університети, EdTech-платформи);

4) цифрові інструменти підбору та адаптації персоналу, включаючи штучний інтелект та чат-боти;

5) використання технологій Big Data для прогнозування потреб у кадрах та виявлення ризиків текучості.

Впровадження цифрових технологій у HR-практику істотно впливає на якість та ефективність розвитку трудового потенціалу. Серед основних ефектів можна виділити:

- підвищення прозорості та об'єктивності оцінки персоналу;
- індивідуалізацію навчання та розвитку;
- розвиток цифрових компетенцій; підвищення залученості працівників;
- прискорення кар'єрного зростання та адаптації через онлайн-наставництво.

Розвиток управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації – це не лише технологічний, а й стратегічний процес. Цифрові технології дозволяють оптимізувати роботу з персоналом, підвищити ефективність управлінських рішень і створити сприятливе середовище для професійного розвитку працівників. Ключовими чинниками успіху є цифрова компетентність менеджерів, готовність до змін та інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури.

Але впровадження цифрових технологій не є безперешкодним процесом. Незважаючи на очевидні переваги, процес цифрової трансформації управління трудовим потенціалом супроводжується низкою труднощів:

- недостатня цифрова грамотність працівників;
- обмежені ресурси для впровадження сучасних технологій;
- опір змінам з боку персоналу;
- проблеми із захистом даних та кібербезпекою;
- необхідність адаптації нормативно-правової бази.

Головне завдання сучасного менеджменту – створити умови, за яких цифрові технології сприятимуть розкриттю потенціалу кожного співробітника, формуванню культури безперервного навчання та сталого розвитку організації загалом.

У майбутньому цифровізація та діджиталізація сприятимуть формуванню інтелектуальних організацій, де управління трудовим потенціалом базується на даних (data-driven management), штучному інтелекті та безперервному навчанні. Розвиток управління кадровим потенціалом за умов цифровізації – це не тільки технологічне зрушення, а й стратегічна необхідність стійкого зростання. Організації та держава повинні інвестувати у безперервне навчання, цифрові інструменти та адаптацію компетенцій, щоб мінімізувати ризики та максимізувати вигоди. У результаті це підвищить конкурентоспроможність економіки, самореалізацію співробітників і якість життя суспільства, формуючи основу для інноваційного розвитку. Для успішної реалізації рекомендується починати з аудиту поточних HR-процесів та пілотних проєктів із цифровізації. На нашу думку, основними напрямками розвитку є:

- інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси;
- використання блокчейну для верифікації компетенцій та кар'єрних досягнень;
- перехід до гібридних форм зайнятості та дистанційних моделей роботи;
- формування цифрової корпоративної культури, заснованої на інноваційності та співробітництві.

Розвиток цифрових навичок стає однією з найважливіших умов для розвитку цифрового ринку будь-якої країни, оскільки прямо або опосередковано пов'язаний з усіма сферами функціонування суспільства та економіки. Цифрові навички також вважаються вихідною рамковою умовою для розвитку всіх інших пріоритетів у сфері гармонізації цифрових ринків країн ЄС.

Незважаючи на труднощі воєнного часу, уряд України у червні 2025 р. схвалив низку рішень, що безпосередньо стосувалися *сфери* цифрової трансформації української економіки, напрямів розширення можливостей цифровізації як потужного інструменту модернізації економіки, посилення національної безпеки та вдосконалення державних послуг.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16 (дата звернення: 25.10.2025).
2. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.t.ntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>. (дата звернення: 15.10.2025).
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213–238. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 15.10.2025).

УДК 005.41:005.93:65.011.1

Нікітенко О.М., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управлінська діяльність – це важливий та складний напрямок в діяльності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим потребує ретельного підходу організація управлінського процесу. Перш за все, це стосується раціонального облаштування робочого місця, культури ділового спілкування та ведення переговорів, уміння концентруватися на головному й уникати зайвого, а також дотримання низки простих, проте важливих правил. Водночас офіс-менеджмент – це форма управлінської діяльності, що зосереджується на створенні сприятливих умов для ефективної роботи: від матеріально-технічного забезпечення до інформаційної підтримки управлінського процесу. До його функцій входять планування, організація, мотивація, контроль і розвиток служб підтримки: секретаріату, адміністративного підрозділу, кур'єрської служби тощо.

Сучасний офіс часто поділяють на фронт-офіс (front office) (зони, орієнтовані на взаємодію з клієнтами) і бек-офіс (back office) (підрозділи, що виконують внутрішню функціональну роботу). Співвідношення площі по цим двом складовим сучасного офісу залежить в першу чергу від напрямку діяльності підприємства [1]. До фронт-офісу відносять приймальні, кабінет керівника, зони очікування, переговорні кімнати. Ці приміщення зазвичай намагаються зробити якомога комфортними та затишними, оскільки саме тут виникає перше враження про підприємство. Тому в холі встановлюють зручні меблі – дивани, крісла, журнальні столики, а також стенди з інформаційними та презентаційними матеріалами підприємства. Переговорні кімнати (meeting room) обладнуються з урахуванням зручності та функціональності: сучасні меблі, техніка для презентацій, проекції, аудіо- та відеообладнання – усе це сприяє ефективному веденню перемовин і укладенню угод. Сучасні офісні рішення дозволяють легко трансформувати простір відповідно до поточних потреб компанії. Завдяки мобільним меблям і перегородкам, що з'єднуються подібно до конструктора, за короткий час кімната може бути переобладнана для проведення презентацій, відеоконференцій, нарад, тренінгів або навіть фуршетів. Кабінети керівного складу та приймальні вважаються «обличчям підприємства», оскільки це в найбільшій мірі впливає на формування позитивного іміджу підприємства. Їх зазвичай облаштовують

якомога краще в порівнянні з іншими кабінетами. Обирають насамперед, той стиль, який до смаку керівництву, але зазвичай це класичний стиль або модерн.

До бек-офісу підприємства відносяться підрозділи, що займаються інформаційно-аналітичною, фінансово-економічною, матеріально-технічною та іншою діяльністю. Вони є ланкою, що забезпечує функціонування підприємстві. Для даної частини сучасного офісу переважно обирають ті меблі та обладнання, які дають можливість підвищувати продуктивність праці персоналу до найвищого рівня [2]. Як показує досвід підприємств провідних країн світу, для ефективного функціонування підприємства та створення резервів для підвищення продуктивності праці на перспективу, досить важливо здійснювати комплексну інтеграцію сучасних технічних і програмних засобів для автоматизації управлінських процесів: обробки текстів, редагування, зберігання, пошуку, обміну інформацією як всередині офісу, так і за його межами. До цього також відносять інструменти для інформаційної підтримки працівників, підготовки управлінських рішень, спеціалізоване програмне забезпечення, підходи до організації простору й забезпечення умов безпеки праці.

Доцільним є оснащення та продумана підготовка робочого місця для кожного співробітника у відповідності до його потреб та можливостей, а також з розрахунком для його подальшого професійного зростання. Стереотипне автоматизоване робоче місце передбачає персональний комп'ютер, додаткові вбудовані пристрої, периферійне обладнання (принтер, сканер) та іншу офісну техніку, що відповідає завданням співробітника.

У сучасних умовах посилюється необхідність такого виду офісу як «віртуальний», або його ще називають «home-офіс». Досвід підприємств західних країн показує високий рівень самостійності та самоорганізованості працівників. Це дає їм можливість працювати віддалено з високим рівнем продуктивності. При цьому відмічається значна економія часу співробітників на дорогу на роботу, з роботи; орендні витрати; витрати на обладнання; електроенергію та адміністративне управління. За результатами дослідження британської компанії «ReNet», продуктивність працівника, який працює з дому, в середньому на 15% вища, ніж у стандартному офісному середовищі [3]. На українських підприємствах практика запровадження віртуального офісу пришвидшилася під час пандемії коронавірусу, а також з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України.

Запровадження віртуального офісу сприяє децентралізації бізнес-процесів і переходу до нових форм організації праці. Основою для створення такого офісу є комп'ютерні системи та мережі. У міжнародній практиці під терміном «віртуальний офіс» розуміють віддалені підрозділи підприємства або індивідуальні робочі місця (вдома чи в офісі), які взаємодіють завдяки використанню сучасних інформаційних технологій.

Закордоном досить широко застосовується технологія віртуального офісу. Це пов'язано з тим, що в майбутньому ці витрати дуже швидко окупуються за рахунок підвищення ефективності функціонування підприємства. Значна увага приділяється розвитку так званих «віддалених робочих місць», які дозволяють суттєво скоротити витрати на оренду приміщень, зменшити транспортні витрати працівників і створити комфортне середовище для роботи. Як наслідок, продуктивність праці зростає [4].

Поряд із цифровими інноваціями важливого значення набуває ще один сучасний вид офісу – зелений офіс. Даний підхід стрімко поширюється як у світі, так і в Україні. Він полягає в управлінні офісом, в основі якого є мінімізація негативного впливу на навколишнє довкілля шляхом ощадного використання ресурсів та енергії, а також зменшення кількості відходів. Прикладами таких компаній у світі є Xerox, Canon, Yahoo, Adidas, а також провідні західні університети: Чиказький університет, Гарвардський університет та інші [5].

Отже, офісний менеджмент – це вид управлінської праці, що характеризується використанням методів керування сучасним офісом, засад ефективною організацією його роботи, а також забезпечення інформаційного та документаційного супроводу його функціонування. Ефективність роботи підприємства насамперед залежить від офіс-менеджерів, які виконують величезний масив організаційно-технічного, інформаційного та іншого забезпечення його діяльності.

Список використаних джерел

1. Derevianko O. Reputation Management in Business. Kyiv: Business Perspectives, 2019. 174 p.
2. Koshelenko K. Management in Times of War. Warsaw: Helion, 2024. 198 p.
3. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M. P., Medina-Garrido J. A. BPMS for management: a systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72, № 1. P. 1–17.
4. Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51-55
5. Гнучкі робочі місця та коворкінг. URL: <https://U.S.Flexible Workspace-and-Coworking/Established-Expanding-and-Evolving> (дата звернення: 20.10.2025).

УДК 658:005.44

Пікалов О.О., магістр
Науковий керівник: Кудінова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

В умовах постійних змін бізнес-середовища особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптувати систему управління до нових викликів. Глобальна невизначеність, технологічні зрушення, військові та енергетичні кризи, а також екологічні й соціальні трансформації формують нову парадигму управління, орієнтовану на гнучкість і стійкість організаційних механізмів.

Першим етапом дослідження є теоретичний аналіз підходів до напрямів інтеграції елементів системи управління (стратегічне планування, організаційну структуру, управління процесами, інформаційне забезпечення, кадрові компетенції та культуру організації) у єдиний механізм адаптації, який здатний мобільно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Одним з теоретичних підходів, який часто застосовують у світі й в Україні, є теорія динамічних спроможностей (dynamic capabilities) – здатність підприємства швидко відчувати зміни, адаптувати ресурси, трансформувати бізнес-моделі та інноваційні процеси згідно з новими можливостями або загрозами [1]. Інший важливий напрямок – адаптивне управління через цифровізацію і інформаційно-комунікаційні технології (ІСТ), що включає використання систем моніторингу, аналітики даних, інформаційних панелей, прогнозування та сценарного планування. Дослідження [2] в Україні показує, що ІСТ-інструменти підвищують економічну безпеку підприємств за умов нестабільного середовища.

Варто зазначити, що формування механізму адаптації системи управління також передбачає організаційну гнучкість: можливість змінювати структуру управління (наприклад, більш горизонтальні форми, децентралізацію), ролі керівників і взаємодію між підрозділами, а також швидке перепланування бізнес-процесів. Це може відбуватися через Lean або Agile-методики, коли процеси оптимізуються за принципом мінімуму втрат і швидкого реагування на зміну вимог [3], або на основі прогнозування та стратегічне планування (використання сценарного аналізу, PESTEL-аналізу, моделювання ризиків, встановлення сценаріїв «базового», «сприятливого», «негативного») [4]. Відповідно інструменти, які можуть бути використані при адаптації системи управління до викликів середовища наступні:

- створення системи моніторингу середовища (зовнішні: ринок, конкуренти, технології, регуляторика; внутрішні: ресурси, компетенції, фінанси);
- зворотного зв'язку і систем контролю результатів;

- мотиваційних схем для персоналу, які підтримують готовність до змін;
- навчання, розвиток компетенцій, «організаційного навчання» (learning organization), знань через партнерства, науково-виробничі колаборації;
- використання цифрових платформ, аналітики, Big Data, алгоритмів прогнозу.

На практиці при впровадженні цих інструментів, підприємства зіштовхуються з певними бар'єрами, а саме: недостатньою інвестиційною спроможністю, опором змінам, недостатньо розвиненою цифровою інфраструктурою, кадровим дефіцитом, високими ризиками в умовах воєнного стану, енергетичною нестабільністю. Саме тому для формування механізму адаптації доцільно розробити модель, що міститиме такі компоненти як прогноз (моніторинг і аналіз), стратегічне планування, організаційна трансформація, інформаційно-аналітичне забезпечення, контроль результатів і коригування, мотивування персоналу і розвиток культури адаптивності.

Отже, ефективний механізм адаптації системи управління підприємством передбачає не лише реагування на виклики, але проактивне передбачення і трансформацію. Підприємства, що вдало інтегрують динамічні спроможності, цифрові інструменти, гнучкість структури й культуру змін – матимуть більший потенціал витримати сучасні шоки й забезпечити стійкий розвиток.

Список використаних джерел

1. Сардак С. Е., Крупський О. П. Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues*. 2017. № 25. Vol. 25, №. 1. С. 36–42. URL: <https://doi.org/10.15421/191706> (дата звернення: 16.10.2025).

2. Adaptive management based on information and communication technologies in business processes for ensuring enterprise economic security under neotechnological conditions. *Ekonomichnyy analiz*. 2024. Vol. 34, № 4. С. 484–491. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6244> (дата звернення: 16.10.2025).

3. Длігач А., Гвоздей Н., Білошкурський М. Analysis of innovative models of adaptive management in industrial enterprises: theoretical foundations and practical application. *Philosophy and Governance*. 2025. № 1 (5). С. 66–75. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08> (дата звернення: 16.10.2025).

4. Рудевська В., Іванець І., Вакуленко Є. Financial strategies of an enterprise in conditions of military uncertainty. *Economics and Business Management*. 2025. № 16 (1). С. 198–213. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.198> (дата звернення: 16.10.2025).

УДК 005.336.5:005.334:339.9

Прийма Д.В., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н. професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобальної нестабільності організації змушені не лише зберігати життєздатність, а й демонструвати гнучкість, швидко адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Глобальні виклики – пандемії, війни, економічні та енергетичні кризи, технологічні трансформації – зумовлюють потребу у переосмисленні підходів до управління та розвитку.

Гнучкість організації визначається її здатністю ефективно реагувати на зміни, швидко перебудовувати внутрішні процеси, структуру управління та канали комунікації. Вона проявляється у швидкому прийнятті рішень, впровадженні нових технологій і зміні бізнес-

моделі у відповідь на виклики ринку.

Адаптація, у свою чергу, – це стратегічна трансформація організації, спрямована на пристосування до нових умов діяльності з метою забезпечення довгострокової стійкості. Як зазначає Вороніна В. (2016), адаптивне управління має ґрунтуватися на постійному моніторингу зовнішніх змін, використанні сценарного аналізу та розвитку внутрішньої гнучкості персоналу [1].

В Україні в сучасних умовах питання адаптації організацій до змін середовища набуває особливої актуальності через війну та економічну турбулентність. Дацюк Т. (2024) підкреслює, що успішна адаптація підприємств залежить від диверсифікації постачань, цифровізації бізнес-процесів та гнучкої кадрової політики [2]. У дослідженні Крисько Ж. (2020) механізм реструктуризації розглядається як дієвий інструмент адаптації підприємства до зовнішніх змін [3]. У дослідженні Комеліної О.В. [4] розглядається питання адаптації підприємства до вимог сталого розвитку та механізмів їх забезпечення.

Міжнародний досвід також підтверджує важливість досягнення гнучкості організації як її ключової компетенції. У звіті Світового економічного форуму «A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future» (2022) зазначається, що організації, які поєднують стратегічну передбачуваність, цифрову готовність та інвестиції у людський капітал, швидше відновлюються після криз [5].

В аналітичній доповіді McKinsey «Resilience for Sustainable, Inclusive Growth» (2022) пропонується чотириетапна модель забезпечення стійкості: (1) підготовка (prepare), (2) сприйняття (perceive), (3) реагування (respond) та (4) розвиток (propel). Цей підхід передбачає створення організацій, здатних не лише протистояти змінам, а й використовувати їх як можливості для росту [6].

Важливим чинником адаптації є людський капітал. Deloitte (2023) наголошує, що адаптивне лідерство, підтримка комунікації в команді та розвиток навичок швидкого навчання створюють передумови для підвищення стійкості організацій [7].

На думку Терлецької І., Данилюк О. та Мажар Н. (2021), системна адаптація підприємства включає інноваційні підходи, реструктуризацію бізнес-процесів і створення нових форм співпраці із зовнішнім середовищем [8]. Такі зміни сприяють не лише виживанню підприємства в кризових умовах, а й формуванню конкурентних переваг у майбутньому.

Отже, гнучкість та адаптація організацій у сучасних умовах виступають не просто як реакція на кризу, а як стратегічна здатність, що забезпечує довгострокову життєздатність.

Таким чином, гнучкість та адаптація організацій є ключовими факторами успішного функціонування у сучасних умовах глобальної нестабільності. Гнучкість дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати внутрішні процеси та приймати ефективні управлінські рішення. Адаптація, у свою чергу, передбачає стратегічну трансформацію організації, що спрямована на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Ключову роль у цьому процесі відіграють цифровізація бізнес-процесів, реструктуризація організаційної структури та розвиток людського капіталу, зокрема формування навичок швидкого навчання та адаптивного лідерства. Український досвід підтверджує, що навіть у кризових умовах, таких як війна чи економічна турбулентність, підприємства можуть підтримувати стійкість та розвиватися завдяки інноваційним підходам, гнучкому управлінню та активній співпраці з партнерами. Таким чином, гнучкість і адаптація виступають не лише як механізми виживання, а як стратегічні компетенції, що забезпечують організаціям можливість ефективно реагувати на виклики та використовувати їх як ресурс для розвитку.

Список використаної літератури

1. Вороніна В. Формування системи адаптивного управління сучасним підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. URL: <https://global->

national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2108-voronina-a-v-zenina-bilichenko-a-s-formuvannya-sistemi-adaptivnogo-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-organizatsiji

2. Дацюк Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679>

3. Крисько Ж. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23884/1/Стаття.pdf>

4. Komelina O. et al. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Т. 20. №. 2. С. 245-254.

5. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. – 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Framework_for_Building_Organizational_Resilience_in_an_Uncertain_Future_2022.pdf

6. McKinsey & Company. Resilience for Sustainable, Inclusive Growth. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/resilience%20for%20sustainable%20inclusive%20growth/resilience-for-sustainable-inclusive-growth_final.pdf

7. Deloitte. The Future Belongs to the Adaptable. – 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/services/future-belongs-adaptable.html>

8. Терлецька І., Данилюк О., Мажар Н. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/181>

УДК 658.014:658(477)

Рябокуль К.Р., магістр
Науковий керівник: Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації економіки України, викликаній як внутрішніми реформами, так і зовнішніми факторами (зокрема війною, глобалізацією та цифровізацією), питання удосконалення системи менеджменту підприємств набуває особливої актуальності. Ефективне управління стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного розвитку бізнесу.

Стратегічні напрями вдосконалення менеджменту мають на меті не лише адаптацію до змін, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на результат, гнучкість, технологічність та соціальну відповідальність. У цьому контексті важливо розглянути основні вектори, які визначають майбутні управлінських практик на українських підприємствах. Всього можна виокремити 7 основних напрямів удосконалення системи менеджменту вітчизняних підприємств [1, с. 69]:

- 1) інтеграція стратегічного менеджменту в корпоративну культуру;
- 2) використання сучасних інструментів стратегічного аналізу;
- 3) адаптація до змін зовнішнього середовища;
- 4) інноваційність та технологічна модернізація;
- 5) застосування процесного підходу до управління;
- 6) удосконалення стратегічного планування;
- 7) соціальна відповідальність та сталий розвиток.

Удосконалення системи менеджменту українських підприємств передбачає комплексний підхід, що охоплює як внутрішні трансформації, так і адаптацію до зовнішніх викликів. Одним із ключових напрямів є інтеграція стратегічного менеджменту в корпоративну культуру, що включає формування стратегічного мислення на всіх рівнях управління, активне залучення працівників до процесу стратегічного планування та розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій. Важливо також використовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, GAP-аналіз, BCG-матриця, а також цифровізувати процеси планування та впроваджувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) [1, с. 70].

У контексті нестабільного зовнішнього середовища підприємства мають адаптувати свої стратегії до економічних, воєнних та глобалізаційних змін, здійснювати постійний моніторинг ринку та конкурентного середовища, а також розробляти сценарії розвитку. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації, інноваційність та технологічна модернізація відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управління — це включає впровадження нових бізнес-моделей, автоматизацію управлінських процесів і інвестування в дослідження та цифрові технології.

Акцентуючи увагу на процесному підході до управління, варто зазначити перехід від традиційного функціонального менеджменту до управління бізнес-процесами, їх оптимізацію та впровадження сучасних ERP- і CRM-систем. Удосконалення стратегічного планування базується на чіткому визначенні місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, каскадуванні цілей на рівні підрозділів і застосуванні стратегічних карт та KPI.

Останнім, не менш важливим напрямом є соціальна відповідальність та сталий розвиток, які стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів, побудову партнерств з громадами та стратегічне планування з урахуванням принципів сталого розвитку [2, с. 161].

Удосконалення системи менеджменту на українських підприємствах вже має реальні приклади впровадження, що демонструють ефективність стратегічного підходу, цифровізації, процесного управління та орієнтації на сталий розвиток. АТ «Укрзалізниця» реалізує корпоративну стратегію до 2030 року, яка передбачає цифрову трансформацію, підвищення ефективності перевезень та розвиток сталих практик. Одним із важливих кроків стало створення окремих бізнес-одиниць – пасажирських і вантажних перевезень – що дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та процесами.

Інший приклад – компанія «Нова Пошта», яка активно масштабує свою діяльність, виходячи на міжнародні ринки, зокрема в Польщу та Молдову. Вона інвестує в автоматизацію логістичних хабів і розвиток IT-інфраструктури, що є частиною її стратегічного бачення.

У сфері процесного управління та впровадження ERP-систем прикладом є агропромислова компанія «Кернел», яка інтегрувала SAP ERP для об'єднання фінансових, логістичних і виробничих процесів. Це дозволило автоматизувати закупівлі, контроль якості та управління запасами [2, с. 162].

Фармацевтична компанія «Фармак» також застосовує процесний підхід у виробництві, використовуючи ERP-системи для відповідності міжнародним стандартам GMP та ISO, що забезпечує високу якість продукції та прозорість управління.

Цифровізація та інноваційні бізнес-моделі активно впроваджуються в компанії «Rozetka», яка створила маркетплейс з елементами штучного інтелекту, включаючи персоналізовані рекомендації та оптимізовану логістику. Власна платіжна система та інтеграція з банківськими сервісами дозволяють забезпечити зручність і безпеку для клієнтів.

Компанія «Ajax Systems» демонструє інноваційний підхід у виробництві охоронних систем, акцентуючи увагу на дослідженнях і розробках (R&D), а також на цифровому управлінні ланцюгами постачання, що сприяє її успішному виходу на міжнародні ринки [2, с. 163].

У напрямі ESG та сталого розвитку прикладом є «Енергетична компанія «ДТЕК», яка активно інвестує в зелену енергетику, зокрема в сонячні та вітрові електростанції, і впроваджує принципи сталого розвитку в корпоративну культуру, що відповідає сучасним глобальним тенденціям.

Ці приклади свідчать про те, що українські підприємства поступово переходять до сучасних моделей управління, орієнтованих на стратегічність, технологічність та відповідальність, що є запорукою їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних викликів.

Таким чином, висвітлення реальних прикладів впровадження сучасних управлінських практик на українських підприємствах має надзвичайно важливе значення. Вони не лише демонструють життєздатність теоретичних концепцій стратегічного менеджменту, процесного підходу, цифровізації та ESG, а й слугують джерелом натхнення та орієнтиром для інших компаній, які прагнуть трансформувати свою систему управління. Такі кейси підтверджують, що навіть в умовах нестабільності та викликів українські підприємства здатні впроваджувати інновації, підвищувати ефективність і будувати стійкі бізнес-моделі. Вони формують нову управлінську культуру, яка поєднує стратегічне бачення, технологічну гнучкість і соціальну відповідальність, що є запорукою сталого розвитку економіки країни.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
2. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

УДК 658.3:331.101.3

Тонєва К.В., к.е.н., доцент; Грицай В.І., магістр
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та постійних організаційних змін ключовим фактором ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу. Вона виступає не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й інструментом формування лояльності, ініціативності та творчого потенціалу працівників. На українських підприємствах актуальним завданням стає створення ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє професійному розвитку, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності організації. Особливої ваги набуває формування довіри між роботодавцем і працівником, забезпечення прозорих принципів винагороди та визнання досягнень.

Важливо дослідити сучасні підходи до управління мотивацією персоналу та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці на підприємствах України з урахуванням особливостей економічного середовища, соціальних очікувань і нових технологічних викликів.

Ефективна система мотивації праці – це цілісний комплекс інструментів, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні методи впливу на поведінку працівників. Сучасна мотиваційна система повинна забезпечувати баланс між цілями підприємства та потребами персоналу. Організація отримує продуктивного, залученого працівника, а працівник – умови для професійного зростання, безпеки та розвитку. Вона має орієнтуватися на індивідуальні потреби: для молодих спеціалістів важливі кар'єрні перспективи й

навчання, для досвідчених – стабільність, соціальні гарантії та визнання. Доцільно використовувати комбіновані стимули: матеріальні -заробітна плата, бонуси, премії, компенсаційні пакети; нематеріальні – гнучкий графік, корпоративна культура, навчання, система визнання, внутрішні комунікації [2].

Важливою умовою є регулярний аналіз ефективності мотиваційних заходів, що включає дослідження динаміки фонду оплати праці, оцінку структури заробітної плати (основна частина, премії, додаткові виплати), вивчення рівня задоволеності персоналу за допомогою анкетування та інтерв'ю. Результати соціологічних опитувань дозволяють визначити, які фактори найбільше впливають на продуктивність і лояльність працівників. Отримані дані є базою для вдосконалення мотиваційної політики. Особливу роль відіграє діагностика внутрішніх документів, що регулюють питання мотивації (положення про оплату праці, преміювання, оцінку персоналу). Виявлені невідповідності між формальною системою винагород і реальними очікуваннями працівників дають змогу розробити гнучкі механізми мотивації.

Сучасні тенденції управління персоналом акцентують увагу на індивідуалізації мотивації – створенні персональних систем стимулів, гнучких моделях винагороди, які пов'язують результати праці з бонусами, інтеграції нематеріальної мотивації, що передбачає розвиток корпоративної культури, soft skills, програм наставництва, а також використанні цифрових інструментів, зокрема HR-аналітики для моніторингу залученості персоналу. Управління мотивацією повинно бути динамічним процесом, що реагує на зміни ринку праці, очікування поколінь та розвиток цифрової економіки [1]. В умовах України ефективна мотиваційна стратегія має поєднувати класичні матеріальні стимули з новими формами – гнучкими графіками, можливістю навчання за рахунок роботодавця, участю у проєктах, які дають відчуття значущості.

Мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Її управління має спиратися на комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку працівників. Для досягнення стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства необхідно удосконалювати механізми оцінки мотивації, формувати прозорі системи матеріального заохочення, поєднувати фінансові й нефінансові стимули, забезпечувати участь працівників у процесі прийняття рішень, впроваджувати принципи соціальної відповідальності й корпоративної культури довіри. Ефективна система мотивації створює умови, за яких працівники сприймають досягнення цілей підприємства як власний успіх, що є запорукою високої продуктивності, лояльності та інноваційності команди.

Список використаних джерел

1. Бутенко Н. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 30.10.2025)
2. Мартиненко І. С. Мотиваційна політика підприємства як інструмент підвищення ефективності праці. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2022. № 3 (234). С. 37–48.

УДК 331.108:004.8

Трипуз Д.Є., студент
Науковий керівник: Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний етап розвитку світового бізнес-середовища відзначається стрімкими трансформаційними змінами, що охоплюють усі аспекти економічної діяльності.

Використання технологій штучного інтелекту у сфері управління персоналом сприяє автоматизації та оптимізації процесів HR, підвищенню ефективності управлінських рішень та зменшенню впливу людського чинника [1; 2].

Штучним інтелектом (від англ. Artificial intelligence) називають технологію, яка використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелекту, іншими словами, це інструмент, навчений людиною робити інтелектуальні операції, які вмє робити тільки людина. Технологія застосовується для водіння машин, розпізнавання обличь, а тепер ще знайшлося застосування і в сфері найму на роботу [3].

Використання технологій та методів штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації HR-процесів, таких як підбір персоналу, оцінка ефективності, мотивація співробітників та стратегічне планування, називається ШІ в HR. Управління персоналом є ключовим елементом будь-якого бізнесу, адже воно безпосередньо впливає на життя працівників і якість їхньої роботи. Створення здорового робочого середовища підвищує продуктивність і задоволеність співробітників. Як одна з найбільш розвинених технологій сучасного світу, штучний інтелект значно сприяє автоматизації та підвищенню ефективності управління персоналом.

Застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом охоплює кілька ключових напрямів. Автоматизація найму оптимізує підбір кандидатів, аналізує їхню кваліфікацію та «м'які навички», підвищуючи точність і об'єктивність відбору. Інтелектуальна система також використовується для оцінки продуктивності в реальному часі, створення персоналізованих програм навчання та прогнозування потреб у навичках, а також для управління оплатою праці, забезпечуючи прозорість і справедливість нарахувань [4].

Впровадження сучасних технологій у сферу управління персоналом супроводжується появою низки етичних викликів, які потребують особливої уваги з боку організацій. Використання штучного інтелекту в управлінських процесах має здійснюватися на засадах прозорості, недискримінації та забезпечення захисту персональних даних працівників. Недостатньо виважене або некоректне застосування алгоритмів може стати причиною дискримінаційних практик, порушення прав людини чи формування упереджених управлінських рішень. Зокрема, автоматизовані системи рекрутингу, що функціонують на основі аналізу великих масивів даних, здатні відтворювати існуючі соціальні та гендерні стереотипи, якщо їх алгоритми не будуть належним чином налаштовані та регулярно перевірятися на об'єктивність [5].

Аналіз світового досвіду демонструє ефективність ШІ у HR. Компанії Google, IBM та Amazon застосовують алгоритми для прогнозування продуктивності, раннього виявлення талантів і формування індивідуальних траєкторій розвитку. Наприклад, IBM повідомила, що ШІ замінив 30 % персоналу HR-відділу, а алгоритми з точністю 95 % прогнозують плинність кадрів [3].

Хоча український досвід менш масштабний, він також демонструє позитивні тенденції. Провідні вітчизняні IT-компанії та філії міжнародних корпорацій активно впроваджують інтелектуальні системи управління персоналом, що підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє їх інтеграції у глобальний ринок, де цифровізація стала ключовим фактором успіху.

Конкретні приклади використання ШІ в HR включають системи HireVue для автоматизації інтерв'ю, IBM «Your Learning» для персоналізованого навчання, Unilever – для скорочення термінів найму, Microsoft – для моніторингу балансу роботи й відпочинку, а також глобальні HR-аналітичні платформи Accenture та алгоритми на платформах Upwork і Fiverr для підбору фрілансерів. Інтеграція ШІ підвищує ефективність управління персоналом, зменшує упередженість, стимулює внутрішню мобільність та забезпечує конкурентні переваги компаній на глобальному ринку праці [6].

Штучний інтелект у HR є надзвичайно важливим інструментом, оскільки дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати об'єктивність оцінки кандидатів і співробітників, оптимізувати підбір персоналу та навчання, забезпечувати прозорість оплати

праці і розвиток талантів. Його впровадження сприяє ефективнішому стратегічному управлінню персоналом, підвищенню продуктивності компаній та створенню конкурентних переваг на глобальному ринку. Водночас ШІ допомагає мінімізувати людський фактор, скоротити витрати часу та ресурсів на HR-процеси, одночасно стимулюючи внутрішню мобільність і розвиток працівників.

Список використаних джерел

1. Горбачова І. В., Аксьонова О. В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 50. С. 37–41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/8.pdf
2. AI in HR: tips, tools, and best practices. *EddySoftware*. URL: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/ai-in-hr/>
3. Шкуренко А. В. Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Конференції ВНТУ електронні наукові видання*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11646>.
4. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ші-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4459>
5. Олійник І. В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356>
6. Коць О., Стойко М., Коць О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: Пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6593>

УДК 005.52:339.137.2:339.924

Ус А.О., магістр

Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор

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

СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах динамічної глобальної економіки стратегія диференціації бізнесу виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Глобальні виклики, серед яких цифровізація, енергетичні кризи, військові конфлікти, екологічні загрози та зміна споживчих цінностей, зумовлюють потребу у переосмисленні стратегічних підходів до управління бізнесом. У таких умовах диференціація дозволяє компаніям не лише виживати, але й формувати унікальні ринкові позиції, що забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [1]. У класичній теорії стратегічного менеджменту диференціація визначається як стратегія створення унікальної пропозиції, яка сприймається споживачами як цінна та неповторна. Однак у XXI столітті зміст цього поняття значно розширився. Як зазначають науковці, підприємства повинні кастомізувати й інновувати лише там, де це створює реальну конкурентну відмінність, і де клієнти готові за неї платити [2]. Тобто сучасна диференціація – це не лише дизайн продукту, а й створення цілісного досвіду взаємодії клієнта з брендом.

Важливим аспектом цього підходу є перетворення стратегії диференціації бізнесу у конкретні внутрішні здібності. У дослідженні науковців наголошено, що конкурентна

перевага не формується лише гаслами чи маркетинговими кампаніями, а конкретними компетенціями, процесами та організаційними ресурсами [3]. Підприємства, що мають високий рівень інноваційної культури та розвинену систему управління знаннями, здатні краще адаптуватися до мінливих умов середовища.

За даними досліджень [4] в умовах цифровізації економіки компанії все більше акцентують увагу на нематеріальних атрибутах диференціації – користувацькому досвіді, емоційному дизайні, брендингу, сервісі. У цифровому просторі саме ці фактори визначають довіру споживача й формують лояльність до бренду. Наприклад, диференціація онлайн-бізнесу досягається не лише за рахунок якості товару, а через сторітелінг і контент-стратегії, що формують споживачів відчуття унікальності [5]. Водночас, як зазначається науковцями, суттєвим чинником успішної диференціації є інвестиції у розвиток інноваційної екосистеми, яка підтримує постійне оновлення продуктів та послуг. Такі інвестиції виконують не лише функцію розвитку бізнесу, але й стають ринковим сигналом про інноваційність компанії, що підвищує її репутаційну привабливість [6]. Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу ролі диференціації у стратегічному менеджменті підприємств. Дослідження українських авторів [7-8] свідчать, що стратегія диференціації дозволяє забезпечити стійкість бізнесу в умовах криз та нестабільності ринку. Для українських підприємств, зокрема в агропромисловому секторі, важливими є такі напрями реалізації стратегії: підвищення якості та екологічності продукції; створення локальних брендів із регіональною ідентичністю; упровадження сучасних стандартів безпеки й сертифікації; використання цифрових технологій у логістиці та комунікаціях із клієнтами.

Особливе місце у сучасних дослідженнях посідає організаційна диференціація, яка передбачає узгодженість внутрішніх структур, процесів і брендової комунікації. Автори доводять, що конкурентна перевага формується тоді, коли організаційний дизайн і система управління підкріплюють стратегічні сигнали ринку [9]. Таким чином, відмінність компанії стає не випадковою, а результатом системного стратегічного управління. Важливо враховувати ризики функціонування підприємств не залежно від його специфіки діяльності [10]. Не менш важливою є соціальна складова диференціації, що передбачає формування емоційного зв'язку між підприємством і споживачем. Фірми, які персоналізують умови праці та створюють унікальні ціннісні пропозиції для працівників, підвищують лояльність не лише до свого персоналу, але й до клієнтів В епоху глобальної конкуренції довіра стає ключовою нематеріальною цінністю, яка безпосередньо впливає на результативність бізнесу [11]. Узагальнюючи вітчизняні та зарубіжні підходи, можна визначити, що стратегія диференціації в умовах глобальних викликів є багатовимірним явищем, яке охоплює інноваційний, організаційний, цифровий, соціальний та репутаційний виміри. Вона забезпечує не лише ринкову унікальність, а й довгострокову адаптивність підприємства до динамічних змін середовища [12].

Отже, стратегія диференціації бізнесу – це не просто підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх стратегічної стійкості, а комплексна управлінська концепція, спрямована на створення й підтримку унікальної системи цінності підприємства. Концепція диференціації бізнесу є основою стратегічної стійкості, підвищення довіри до бренду, розвитку інновацій та забезпечення конкурентоспроможності у глобалізованому світі.

Список використаної літератури

1. Koehler J., Leinwand P., Mani M. Customize and innovate only where it leads to true competitive differentiation – and where that differentiation is something your customers are willing to pay for. *Harvard Business Review*. 2021. № 3. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Sharp B., Dawes J. What is differentiation and how does it work?. *Journal of Marketing Management*. 2001. Vol. 17, № 7–8. P. 739–759.
3. Conrad K. Price competition and product differentiation when consumers care for the

environment. *Environmental and Resource Economics*. 2005. Vol. 31, №. 1. P. 1–19.

4. Miller C. D., Wang R. D. Product digitization and differentiation strategy change: Evidence from the book publishing industry. 2024.

5. Corejova T., Rostasova M., Rovnanova A., Valica M. Competitive differentiation in the digital environment and social networks. *International Conference on Applied Economics*. Cham: Springer International Publishing, 2019. P. 705–716.

6. Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30, №. 3. P. 619–631.

7. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103> (дата звернення: 20.10.2025).

8. 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.*

9. Jerab D., Mabrouk T. Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategies. URL: <https://ssrn.com/abstract=4575042> (дата звернення: 20.10.2025).

10. Komelina O., Kharchenko Y. Екологічно-економічні ризики при впровадженні моделі сталого розвитку підприємств в умовах енергетичних викликів. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2024. № 3 (94). С. 164–170.

11. Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51–55. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55> (дата звернення: 20.10.2025).

12. Samuel H., Siagian H., Octavia S. The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2017. Vol. 237. P. 1152–1159.

УДК 658.012.8

Штеймільлер І.О., к.п.н., доцент; Саакян І.А., магістр
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та високої динаміки ринкових змін забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ключовим чинником його стабільного розвитку. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства не лише утримувати позиції на ринку, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність управління та якість продукції.

Сучасні виклики, такі як військові ризики, нестабільність фінансових ринків, цифрова трансформація - актуалізують потребу у формуванні гнучких стратегій розвитку, орієнтованих на довгострокову конкурентну перевагу.

Метою є визначення основних підходів і шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства через розробку ефективних стратегій корпоративного розвитку, що враховують внутрішній потенціал організації та вплив зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства формується як результат реалізації ефективної стратегії розвитку, яка забезпечує баланс між ресурсними можливостями компанії, її ринковим позиціонуванням і динамікою змін у галузі. Кожна стратегія корпоративного розвитку орієнтована на певну місію та завдання, але її сутність визначається не стільки цілями компанії, скільки специфікою її економічних відносин, ресурсів і управлінських

можливостей.

Для досягнення сталих конкурентних переваг доцільно розробляти класифікацію стратегій, яка б дозволяла визначати їх належність до певного типу на основі ключових параметрів: мети підприємства, стану зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу. Усі відомі стратегії розвитку можна умовно поділити на активні та пасивні.

Активні стратегії передбачають ініціативний розвиток підприємства, швидке реагування на зміни ринку, інноваційність та інвестиційну активність. Вони базуються на інтеграції всіх бізнес-процесів, ефективному використанні ресурсів, пошуку нових можливостей та реалізації інноваційної політики у сфері виробництва, менеджменту та збуту. Такі стратегії є більш ризикованими, але водночас забезпечують перспективу високої прибутковості та довгострокового зростання [2].

Пасивні стратегії, навпаки, орієнтовані на спостереження за діями конкурентів та адаптацію до змін ринкового середовища. Вони характеризуються нижчим рівнем ризику й помірними фінансовими вкладеннями, але забезпечують лише утримання позицій на ринку без суттєвого розвитку.

Основні засади формування стратегій конкурентоспроможності передбачають [3]:

- 1) досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи;
- 2) багатовекторність розвитку напрямів діяльності залежно від динаміки зовнішнього середовища;
- 3) постійну адаптацію до змін внутрішніх і зовнішніх умов;
- 4) координацію стратегічних дій між підрозділами й рівнями управління.

Сучасна практика доводить, що ефективне забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови поєднання активних і пасивних стратегій, коли компанія одночасно утримує стабільні позиції на ринку й інвестує у розвиток нових напрямів.

Ключовими інструментами цього процесу є інноваційний менеджмент, цифровізація бізнес-процесів, розвиток персоналу та впровадження ESG-підходів (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність).

Додаткову роль відіграють маркетингові стратегії - вони забезпечують зв'язок між споживачем і продуктом, підвищують лояльність клієнтів та допомагають формувати позитивну репутацію бренду.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності адаптуватися до викликів середовища, ефективно використовувати наявні ресурси й створювати нові можливості через стратегічне планування.

Найрезультативнішими шляхами її забезпечення є:

- 1) розробка активних стратегій розвитку, орієнтованих на інновації;
- 2) формування системи моніторингу ринку та конкурентів;
- 3) впровадження цифрових технологій у виробничі й управлінські процеси;
- 4) розвиток людського капіталу як основи гнучкості й адаптивності підприємства.

Раціональне поєднання активного стратегічного підходу з елементами адаптивного управління дозволяє підприємству не лише зберегти позиції на ринку, але й стати лідером у своїй галузі.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. К.: КНЕУ. 2023. 325 с.
2. Діденко Є. О., Погорелов В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 45–51.
3. Яковенко О. О. Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 28–35.

Щур-Дунець О.І., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ РЕНОВАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Будівельний сектор України характеризується високою енергоінтенсивністю, що перевищує середньоєвропейський рівень у 2–3 рази. Після масштабних руйнувань 2022–2024 рр. перед країною постало завдання реновації житлового та громадського фонду з урахуванням енергетичної стійкості та вимог сталого розвитку [1; 2]. Відновлення не може обмежуватися лише технічним відтворенням зруйнованого – необхідно інтегрувати принципи енергоефективного менеджменту, що забезпечують довгострокову оптимізацію споживання енергії, стабільність експлуатаційних показників і економічну доцільність реконструкції. Дослідження показують, що термомодернізаційні заходи (утеплення оболонки будівлі, модернізація систем опалення, впровадження індивідуального регулювання й обліку) можуть забезпечити до 40 % економії енергії у житловому секторі [4].

В умовах післявоєнного відновлення актуальним є створення національної системи управління енергоефективністю реноваційних проєктів. Її основою повинні стати уніфіковані показники ефективності (КРІ), незалежна верифікація результатів і публічний доступ до даних. Це дозволить не лише підвищити прозорість використання коштів, але й створити емпіричну базу для масштабування ефективних практик. Комплексне впровадження енергоефективного менеджменту забезпечить зниження енергоспоживання, підвищення комфортності будівель і формування економічно життєздатної моделі «зеленої відбудови» України [3; 4].

Ключовим елементом сучасної реновації має стати створення системи моніторингу та управління енергоспоживанням, заснованої на цифрових технологіях. Побудова цифрової платформи з управління енергоефективністю (сенсори, лічильники тощо), а також формування відкритої бази даних забезпечують безперервний збір і аналіз показників енергоспоживання та енергоефективності. Це дозволяє здійснювати поточний контроль ефективності проєкту, прогнозувати споживання, оперативно виявляти відхилення та формувати доказову базу для інвестиційних рішень. Впровадження таких інструментів у кожен проєкт реновації створює основу для формування керованої системи енергоефективності, де рішення ухвалюються не інтуїтивно, а на підставі достовірних даних [3].

Підвищення ефективності управління енергоспоживанням неможливе без належного фінансового забезпечення. Доцільно використовувати гібридні моделі фінансування, що поєднують грантові компоненти міжнародної підтримки, державні гарантії для кредитів і механізми енергосервісних контрактів (ЕСКО). Такий підхід дозволяє розподілити ризики між державою, інвестором і кінцевим споживачем, забезпечуючи сталість енергозбереження після завершення реконструкції будівель та споруд. Європейський досвід підтверджує, такі системи з прив'язкою виплат до фактичних показників економії енергії підвищують результативність модернізації на 25-30 % порівняно з традиційними технічними підходами [3].

У період відновлення після воєнних дій Україна стикатиметься з необхідністю переходу від окремих енергоефективних проєктів до системного управління енергетичними показниками будівельного фонду. На сьогодні понад 80 % житлових і громадських будівель не відповідають сучасним стандартам енергоефективності. Наявні програми термомодернізації залишаються фрагментарними, а відсутність єдиної управлінської рамки ускладнює контроль результатів і довгострокове утримання досягнутої економії [3].

Для подолання цієї проблеми доцільно формувати інституційну модель енергоефективного менеджменту, що об'єднує різні рівні управління – від державного до муніципального та локального (ОСББ, заклади освіти, комунальні підприємства тощо). Досвід країн Центральної Європи свідчить, що запровадження систем енергоменеджменту на муніципальному рівні забезпечує стабільну економію 10-15 % щорічно навіть без масштабних інвестицій [4].

Управлінська рамка реновації має включати не лише технічний контроль, а й поведінкову складову. Значна частина потенціалу енергозбереження втрачається через нераціональне використання ресурсів користувачами. Тому варто інтегрувати механізми мотивації: інформування про споживання у реальному часі, зворотний зв'язок через цифрові платформи, локальні ініціативи з енергетичної свідомості. Такий підхід поєднує технічні та соціальні інструменти, формуючи культуру ощадливого споживання енергії [4].

Інституційна ефективність системи залежить не лише від технологічних чи фінансових рішень, а й від чіткої регламентації управлінських процесів. Для України актуальним є створення дворівневої структури енергоменеджменту: центральний рівень – Міністерство розвитку громад та територій разом із Фондом енергоефективності забезпечують методологію, стандарти, відкриту базу даних результатів і аудит енергоспоживання; місцевий рівень – органи самоврядування, ОСББ та комунальні підприємства відповідають за впровадження заходів, локальні енергетичні баланси та контроль експлуатації об'єктів.

Важливою передумовою стійкості енергоефективного менеджменту є кадрова та освітня складова. Необхідно створювати систему сертифікації енергоменеджерів для органів місцевого самоврядування, навчальних закладів та ОСББ. Така практика довела свою ефективність у Польщі та Чехії, де муніципальні менеджери проходять щорічне підвищення кваліфікації, а результати їх діяльності є предметом публічної оцінки [4]. Формування подібної системи в Україні сприятиме стабільності процесів енергоконтролю та підвищенню прозорості рішень.

У перспективі інституційна система енергоефективного менеджменту може стати центральним елементом «зеленої відбудови» України – платформою, що поєднує технічний, фінансовий і освітній виміри енергозбереження. Її реалізація створить передумови для переходу до управління енергоспоживанням на основі даних, прозорих стандартів і довгострокового контролю, що відповідає європейським принципам сталого розвитку [3; 5].

Список використаних джерел

1. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Роль Н. В. Екологізація, стандартизація та сертифікація як елементи управління якістю в системі захисту прав споживачів: аналітичний огляд. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2023. № 3. С. 183–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_25 (дата звернення: 30.10.2025).
2. Komelina O., Shcherbinina S. Methodology of estimation of energy reserves and energy efficiency of the housing fund of Ukraine. *Marketing and Management of innovations*, 2018. № 1. P. 382-390. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2018/1/382-390> (дата звернення: 30.10.2025).
3. DiXi Group, BPIE. Energy Efficiency in Green Recovery: Best Practices and Opportunities for Ukraine. 2023.
4. Kiva O. Energy Efficiency in the Residential Sector in the Ukraine. Lund University, 2015.
5. BPIE. Set up for success? A Ukraine planning framework for a sustainable and resilient reconstruction. 2023.

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
*(Innovations in information and communication technologies for management in
the face of global challenges)*

УДК 005.8:004:658:330.322

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

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління капіталом. Зростаюча складність бізнес-середовища, глобальні виклики, динаміка технологічних змін та потреба в оперативному прийнятті рішень зумовлюють актуальність використання інформаційного менеджменту як стратегічного інструменту. Інформаційний менеджмент забезпечує системну роботу з даними, знаннями та цифровими ресурсами, що дозволяє ефективно управляти фінансовим, інтелектуальним і людським капіталом підприємства.

Метою даних тез є обґрунтування ролі інформаційного менеджменту в стратегічному управлінні капіталом підприємства, аналіз його функціональних можливостей у контексті цифрової трансформації та виявлення практичних аспектів застосування на прикладі українських компаній.

Інформаційний менеджмент – це сукупність управлінських процесів, спрямованих на збір, обробку, зберігання, поширення та використання інформації з метою досягнення стратегічних цілей організації. У контексті управління капіталом він виконує функцію інтеграції даних про фінансові ресурси, активи, інвестиції, людський потенціал та інтелектуальні надбання підприємства. Цифрова трансформація розширює можливості інформаційного менеджменту, дозволяючи використовувати аналітичні платформи, хмарні сервіси, штучний інтелект та великі дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Управління капіталом підприємства охоплює такі ключові компоненти:

- фінансовий капітал – грошові ресурси, інвестиції, доходи, витрати, ліквідність;
- інтелектуальний капітал – знання, патенти, технології, ноу-хау, бренд;
- людський капітал – кваліфікація, компетенції, мотивація персоналу;
- соціальний капітал – зв'язки, репутація, довіра партнерів і клієнтів.

Інформаційний менеджмент дозволяє інтегрувати дані про ці компоненти в єдину систему, забезпечуючи прозорість, контроль і стратегічне планування.

Одним із прикладів ефективного використання інформаційного менеджменту є компанія «МХП» (Миронівський хлібопродукт), яка впровадила ERP-систему SAP для управління фінансами, логістикою, виробництвом і персоналом. Завдяки цьому підприємство отримало можливість централізовано контролювати фінансові потоки, оптимізувати витрати, прогнозувати інвестиційні потреби та управляти ризиками. Інформаційна система дозволила інтегрувати дані з різних підрозділів, що сприяло підвищенню ефективності управління капіталом.

Інший приклад – «Укрзалізниця», яка у процесі цифрової трансформації впровадила систему електронного документообігу та фінансового моніторингу. Це дозволило зменшити витрати на адміністрування, прискорити обробку фінансових операцій та забезпечити

прозорість у використанні бюджетних коштів. Інформаційний менеджмент у цьому випадку став інструментом підвищення фінансової дисципліни та стратегічного контролю.

У сучасних умовах підприємства стикаються з такими глобальними викликами:

- турбулентність ринків і нестабільність валютних курсів;
- зростання кіберзагроз і ризиків витоку фінансової інформації;
- потреба в адаптації до міжнародних стандартів звітності та аудиту;
- швидка зміна технологій і необхідність постійного оновлення компетенцій персоналу.

Інформаційний менеджмент дозволяє ефективно реагувати на ці виклики. Зокрема, за допомогою аналітичних платформ (Power BI, Tableau) підприємства можуть здійснювати фінансове моделювання, оцінку ризиків, аналіз рентабельності інвестицій та прогнозування грошових потоків. Хмарні сервіси (Microsoft Azure, Google Cloud) забезпечують доступ до даних у режимі реального часу, незалежно від географічного розташування, що особливо важливо в умовах децентралізованої структури підприємства.

Управління інтелектуальним капіталом також потребує інформаційної підтримки. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) дозволяють зберігати, структурувати та поширювати корпоративні знання, що сприяє інноваційному розвитку. Наприклад, IT-компанії, такі як SoftServe або Inforpulse, активно використовують внутрішні платформи для обміну досвідом, навчання персоналу та управління проектами, що дозволяє ефективно реалізовувати інтелектуальний потенціал.

Важливим аспектом є інформаційна безпека. Управління капіталом передбачає роботу з конфіденційними даними, тому підприємства мають впроваджувати політики захисту інформації, системи контролю доступу, шифрування та аудит цифрових слідів. Відповідність стандартам ISO/IEC 27001 є показником зрілості інформаційного менеджменту та надійності підприємства в очах інвесторів і партнерів.

Інформаційний менеджмент також сприяє стратегічному плануванню. Завдяки інтеграції даних про фінансові, людські та інтелектуальні ресурси керівництво підприємства може формувати довгострокові стратегії розвитку, оцінювати ефективність капіталовкладень, визначати пріоритети інноваційної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інформаційний менеджмент є ключовим інструментом стратегічного управління капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. Він забезпечує інтеграцію даних, аналітичну підтримку, прозорість процесів та адаптацію до глобальних викликів. Практичний досвід українських компаній свідчить про ефективність впровадження інформаційних систем у фінансове, інтелектуальне та кадрове управління. У майбутньому роль інформаційного менеджменту лише зростатиме, особливо в контексті інтеграції України до європейського цифрового простору та необхідності відповідати міжнародним стандартам управління.

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., Карпенко Є.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м.Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2023. С. 95-96.
3. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 20.10.2025).

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)

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

У сучасному глобалізованому середовищі електронний бізнес зазнає постійного впливу зовнішніх ризиків – економічних, технологічних, геополітичних та екологічних. Ці виклики вимагають від підприємств гнучких і ефективних механізмів управління, особливо у сфері фінансів. Цифрові платформи управління фінансовими потоками стали ключовим інструментом адаптації бізнесу до нових умов, забезпечуючи оперативність, прозорість і аналітичну глибину прийняття рішень. В умовах цифрової трансформації та розвитку електронної комерції такі платформи не лише оптимізують фінансові процеси, а й формують основу для стратегічної стійкості підприємств.

Цифрові платформи управління фінансами – це інтегровані програмні рішення, які дозволяють підприємствам автоматизувати облік, контролювати грошові потоки, прогнозувати фінансові результати, управляти ризиками та забезпечувати відповідність нормативним вимогам. У контексті електронного бізнесу ці платформи є критично важливими, оскільки дозволяють обробляти великі обсяги транзакцій, забезпечувати багатоканальну взаємодію з клієнтами та партнерами, а також інтегрувати фінансові дані з іншими бізнес-процесами.

Серед найбільш поширених цифрових рішень у сфері фінансів – ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics), хмарні платформи (QuickBooks, Xero), системи електронного документообігу (Vchasno, M.E.Doc), а також спеціалізовані фінансові аналітичні сервіси (Power BI, Tableau). Ці інструменти дозволяють підприємствам здійснювати моніторинг фінансових показників у реальному часі, виявляти відхилення, прогнозувати грошові потоки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Rozetka.ua. Один із провідних українських онлайн-ритейлерів – Rozetka – активно використовує цифрові платформи для управління фінансами. У компанії впроваджено ERP-рішення, яке інтегрує фінансовий облік, управління запасами, логістику та аналітику продажів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову стійкість у періоди нестабільності, зокрема під час пандемії COVID-19 та воєнного стану.

Нова Пошта. Логістична компанія «Нова Пошта» також демонструє ефективне використання цифрових фінансових платформ. Завдяки впровадженню хмарних рішень для управління платежами, обліком та аналітикою, підприємство забезпечує прозорість фінансових операцій, швидке узгодження транзакцій та інтеграцію з банківськими системами. Це особливо важливо в умовах високої операційної активності та необхідності швидкого масштабування послуг.

Prom.ua. Платформа електронної комерції Prom.ua, яка об'єднує тисячі малих і середніх підприємств, надає користувачам доступ до фінансових інструментів, включаючи онлайн-оплати, автоматизовану звітність та інтеграцію з CRM-системами. Це дозволяє підприємцям зменшити витрати на фінансове адміністрування, підвищити точність розрахунків та зосередитися на стратегічному розвитку.

Управління фінансовими потоками в умовах глобальних ризиків потребує не лише технологічної підтримки, а й стратегічного підходу. Цифрові платформи дозволяють реалізувати такі управлінські функції:

– аналіз ризиків: за допомогою аналітичних модулів платформи виявляють фінансові загрози, наприклад, затримки платежів, коливання валютних курсів, зміни в податковому законодавстві;

– прогнозування: цифрові інструменти дозволяють моделювати сценарії розвитку подій, оцінювати вплив зовнішніх факторів на фінансову стабільність підприємства;

– оптимізація витрат: автоматизація процесів дозволяє зменшити адміністративні витрати, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність використання ресурсів;

– забезпечення відповідності: цифрові платформи допомагають підприємствам дотримуватися вимог фінансової звітності, аудиту та податкового контролю, що особливо важливо в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Важливим аспектом є кібербезпека. Зростання обсягів цифрових фінансових операцій супроводжується ризиками витоку даних, шахрайства та кібератак. Тому сучасні платформи включають механізми шифрування, багаторівневої автентифікації, моніторингу підозрілих активностей та резервного копіювання. Наприклад, компанії, що працюють з міжнародними партнерами, активно впроваджують стандарти ISO/IEC 27001 для управління інформаційною безпекою.

У контексті глобальних викликів – таких як пандемії, війна, енергетична криза – цифрові платформи стають інструментом адаптації. Вони дозволяють підприємствам швидко перебудовувати фінансові стратегії, змінювати структуру витрат, шукати нові джерела фінансування та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Наприклад, у 2022–2023 роках багато українських підприємств перейшли на хмарні рішення, що дозволило зберегти доступ до фінансових даних навіть за умов евакуації або перебоїв у електропостачанні.

Цифрові платформи управління фінансовими потоками є стратегічним інструментом адаптації електронного бізнесу до глобальних ризиків. Вони забезпечують оперативність, точність, прозорість та гнучкість фінансових процесів, сприяють зниженню витрат і підвищенню стійкості підприємств. Практичний досвід українських компаній – таких як Rozetka, Нова Пошта, Prom.ua – демонструє ефективність впровадження цифрових рішень у фінансове управління. У майбутньому роль таких платформ лише зростатиме, особливо в умовах інтеграції України до європейського цифрового простору та необхідності відповідати міжнародним стандартам управління.

Список використаних джерел

1. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20> (дата звернення 20.10.2025).

2. Кулик В.А., Карпенко Є.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астра». 2023. С. 95-96.

3. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 20.10.2025).

4. Орехова А.І., Кулик В.А. Е-резидентство як фінансовий інструмент для виходу підприємства на міжнародний ринок. *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. С. 57-59.

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації та активної євроінтеграції української економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Зростаюча конкуренція, нестабільність зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів та трансформація інституційних механізмів вимагають від суб'єктів господарювання нових підходів до управління ризиками та захисту економічних інтересів. Особливу роль у цьому контексті відіграють інноваційно-інвестиційні механізми, які дозволяють не лише адаптуватися до змін, а й формувати стійкі моделі розвитку підприємств. Економічна безпека розглядається як комплексна характеристика здатності підприємства забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність і захист від внутрішніх та зовнішніх загроз. У межах євроінтеграційних процесів управління економічною безпекою потребує системного переосмислення з урахуванням нових викликів і можливостей.

Економічна безпека підприємства охоплює широкий спектр складових: фінансову стабільність, інвестиційну привабливість, технологічну незалежність, кадрову спроможність, інформаційну захищеність тощо. В умовах євроінтеграції ці компоненти зазнають впливу як внутрішніх реформ, так і зовнішніх регуляторних змін, що вимагає гнучкого управлінського реагування. Одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки виступають інноваційно-інвестиційні механізми, які включають впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, модернізацію виробничих потужностей, розвиток людського капіталу та залучення стратегічних інвестицій.

Інновації, зокрема цифрові, дозволяють підприємствам підвищити ефективність управління ризиками, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. У свою чергу, інвестиції – як внутрішні, так і зовнішні – створюють фінансову основу для реалізації інноваційних проєктів, розширення виробництва та виходу на нові ринки. Успішне поєднання інноваційного потенціалу з інвестиційними ресурсами формує основу для стійкого розвитку підприємства та зміцнення його економічної безпеки.

Управління економічною безпекою в умовах євроінтеграції передбачає адаптацію до європейських стандартів ведення бізнесу, гармонізацію нормативно-правової бази, підвищення прозорості та відповідальності управлінських рішень. Це, своєю чергою, вимагає від керівників підприємств стратегічного мислення, здатності до прогнозування ризиків, формування антикризових механізмів та впровадження систем моніторингу загроз. Важливим аспектом є також розвиток партнерських зв'язків, участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості.

Емпіричні дослідження свідчать, що підприємства, які активно впроваджують інноваційно-інвестиційні підходи до управління економічною безпекою, демонструють вищу адаптивність до змін, меншу залежність від зовнішніх шоків та більшу стійкість у кризових умовах. Зокрема, цифровізація управлінських процесів, автоматизація фінансового контролю, використання аналітичних платформ для оцінки ризиків – усе це сприяє підвищенню рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційне мислення та ефективне використання інвестиційних ресурсів. Інноваційно-інвестиційні механізми виступають ключовими інструментами забезпечення стійкості

бізнесу, його здатності до адаптації та розвитку в умовах змін. Впровадження цифрових технологій, модернізація управлінських процесів, інтеграція у європейський економічний простір – усе це створює нові можливості для зміцнення економічної безпеки підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває формування інституційної спроможності бізнесу до самостійного управління ризиками, що є запорукою сталого розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції.

У межах євроінтеграційного курсу України особливої уваги набуває питання гармонізації управлінських практик підприємств із європейськими підходами до забезпечення економічної безпеки. Це передбачає не лише технічну модернізацію, а й трансформацію управлінської культури, орієнтованої на сталий розвиток, прозорість, цифрову відкритість та відповідальність. Впровадження інноваційно-інвестиційних механізмів у цьому контексті має не лише економічне, а й стратегічне значення, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до нових регуляторних вимог, підвищити свою репутаційну стійкість та розширити доступ до міжнародних фінансових ресурсів.

Зокрема, важливим напрямом є розвиток цифрових платформ управління ризиками, які забезпечують автоматизований моніторинг загроз, прогнозування сценаріїв розвитку подій та оперативне реагування на критичні ситуації. Такі рішення дозволяють інтегрувати управління економічною безпекою у загальну систему стратегічного планування підприємства. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для аналітики, зокрема в частині оцінки інвестиційної привабливості, ефективності використання ресурсів та рівня захищеності інформаційних систем. У цьому контексті важливим є формування компетенцій у сфері кібербезпеки, цифрового менеджменту, антикризового управління та інноваційного лідерства.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції має розглядатися як багатовимірний процес, що поєднує технологічні, управлінські, інституційні та освітні компоненти. Лише комплексний підхід дозволить сформулювати стійкі бізнес-моделі, здатні ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності та глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Кулик В. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. *Економіка і регіон*, 2025. 1(96). URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3772](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772) (дата звернення 20.10.2025).
2. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20> (дата звернення 20.10.2025).
3. Орехова А.І., Кулик В.А. Е-резидентство як фінансовий інструмент для виходу підприємства на міжнародний ринок. *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. С. 57-59.
4. Похідня Б., Кулик В. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 20.10.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економіки електронний бізнес виступає одним із ключових драйверів інноваційного розвитку. Цифровізація охоплює всі сфери підприємницької діяльності – від маркетингу та логістики до управління фінансами й комунікаціями з клієнтами. Водночас вона створює нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації бізнес-моделей, підвищенням рівня кібербезпеки, модернізацією інфраструктури та формуванням цифрових компетенцій. В умовах євроінтеграційного курсу України цифровізація електронного бізнесу набуває особливого значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Електронний бізнес (е-бізнес) у сучасному розумінні охоплює не лише електронну комерцію, а й ширший спектр цифрових бізнес-процесів, що реалізуються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація змінює традиційні моделі ведення бізнесу, сприяє автоматизації операцій, розширенню каналів збуту, персоналізації клієнтського досвіду та підвищенню ефективності управлінських рішень. У цьому контексті вона виступає не лише технологічним, а й стратегічним чинником трансформації підприємств.

Одним із ключових аспектів цифровізації є впровадження інноваційних рішень, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT), які дозволяють підприємствам електронного бізнесу оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Застосування цифрових платформ для управління ланцюгами постачання, CRM-систем для роботи з клієнтами, ERP-рішень для інтеграції внутрішніх процесів – усе це формує нову якість бізнес-діяльності.

Успішна цифрова трансформація електронного бізнесу неможлива без відповідної інвестиційної підтримки. Інноваційно-інвестиційний розвиток передбачає залучення фінансових ресурсів для модернізації IT-інфраструктури, розробки нових продуктів, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення кібербезпеки. В умовах євроінтеграції українські підприємства отримують доступ до нових джерел фінансування – грантів, програм технічної допомоги, міжнародних інвестиційних фондів, що створює додаткові можливості для цифрового оновлення.

Водночас цифровізація вимагає переосмислення управлінських підходів. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, поступаються місцем адаптивним, гнучким і проєктно-орієнтованим системам. Ключовими компетенціями менеджменту стають цифрова грамотність, здатність до роботи з даними, стратегічне бачення цифрових ризиків і можливостей. Формування цифрової культури в організації – тобто готовності персоналу до змін, відкритості до інновацій, орієнтації на результат – є важливою умовою успішної трансформації.

Особливу увагу слід приділити питанням цифрової безпеки. Зростання обсягів обробки даних, використання відкритих мереж, інтеграція з глобальними платформами створюють нові ризики для електронного бізнесу. Тому управління кіберризиками, впровадження систем захисту інформації, аудит цифрових процесів мають бути інтегрованими у загальну стратегію підприємства. У цьому контексті цифровізація виступає не лише джерелом інновацій, а й викликом для забезпечення економічної безпеки.

Емпіричні дослідження свідчать, що підприємства, які системно впроваджують цифрові рішення, демонструють вищу адаптивність до змін, швидше реагують на запити ринку, мають кращі показники фінансової ефективності та інноваційної активності. Водночас успішна цифровізація потребує не лише технологій, а й стратегічного управління, інституційної підтримки та інвестиційної спроможності.

Цифровізація є ключовим чинником трансформації електронного бізнесу в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки. Вона змінює структуру бізнес-процесів, формує нові моделі взаємодії з клієнтами, підвищує ефективність управління та створює передумови для сталого зростання. Успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, що включає технологічне оновлення, інвестиційну підтримку, розвиток цифрових компетенцій та забезпечення кібербезпеки.

У контексті євроінтеграції цифровізація електронного бізнесу сприяє інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та інституційної зрілості. Формування стратегій цифрового розвитку має базуватися на принципах відкритості, інноваційності та сталості, що відповідає сучасним викликам глобальної економіки.

Таким чином, цифровізація є стратегічним чинником розвитку електронного бізнесу, що забезпечує його адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність. У поєднанні з інвестиційною підтримкою вона формує основу для сталого економічного зростання, інтеграції у європейський простір та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
2. Кулик В.А., Карпенко Є.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астрія». 2023. С. 95-96.
3. Кулик В., Похідня Б. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99>
4. Орехова А.І., Кулик В.А. Е-резидентство як фінансовий інструмент для виходу підприємства на міжнародний ринок. *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. С. 57-59.
5. Tsikalov Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2024, 102, 8530-8542. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No23/9Vol102No23.pdf>

УДК 330.341

Безрукова Н.В., к.е.н., доцент; Свічкарь В.А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Науково-технологічний розвиток корпорацій є вирішальною передумовою у забезпеченні їх прибуткової діяльності. Однак, для багатьох компаній притаманні

неготовність до технологічних змін, виникнення ситуацій некерованості в інноваційній сфері, суперечності між технологічними циклами, невідповідність між елементами корпоративної культури в контексті нарощування та ефективного використання інтелектуального потенціалу, що нерідко призводить до втрати компаніями своїх позицій на глобальних ринках. Лише деяким з транснаціональних корпорацій вдається підтримувати високі темпи та ефективність науково-технологічного прогресу.

На межі XX-XXI століть людство вступило в інноваційну еру, яка характеризується швидким наростанням змін в усіх сферах суспільного буття. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність, а відповідно інновації стають важливим інструментом усіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи загалом.

Виділяють наступні основні причини появи нововведень: потреби ринку та попит споживачів, бажання отримати конкурентні переваги та максимізувати прибуток, покращення іміджу підприємства, спроба вирішити проблеми, що виникають під час діяльності фірми, бажання не відстати від тих підприємств, які впроваджують нову технологію, бажання працівників удосконалити професійні навички у конкретній діяльності, реалізація знань творчої особистості, наукові відкриття, інтернаціоналізація науки, винахідництво, інтуїтивне розуміння того, що нововведення може поліпшити діяльність організації [1].

Процеси створення, впровадження і поширення інновацій є основою інноваційного процесу. Потреба в інноваційному процесі формується під впливом протиріччя між існуючою та бажаною ситуацією в розвитку суспільства, а початком є установка на зміну ситуації, її вдосконалення. Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, оскільки тільки ринок дає оцінку її здатності задовольняти потреби суспільства [2].

Сьогодні прагнення транснаціональних корпорацій домогтися переваг у конкурентній боротьбі за рахунок власного науково-технологічного розвитку, змушує виробників пропонувати нові продукти і послуги. Створення нових продуктів вимагає розробки передових технологій, що породжують нові винаходи і відкриття, використання яких, в свою чергу, дозволяє компаніям робити ще більш сучасні товари, набагато конкурентоспроможніші колишніх, що, знову таки, приводить до науково-технологічного розвитку. Ця нескінченна «гонка» йде не тільки по шляху поліпшення параметрів виробів, але й через усвідомлення принципово нових засобів задоволення потреб.

Таким чином, в умовах поглиблення міжнародного поділу праці, міжнародної спеціалізації і взаємозалежності та більш жорсткої конкуренції промислово розвинені країни все більше інвестують у наукові дослідження та науково-виробничі розробки. Розробка сучасних технологій і продукції дає змогу компаніям збільшувати прибуток, тим самим поліпшуючи економічне становище і конкурентоспроможність як самих підприємств, так і країн, де вони розташовані.

Список використаних джерел

1. Войтко С.В., Гавриш О.А., Корогодова О.О., Моїсеєнко Т.Є. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. 208 с.
2. UN Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 25.09.2025).

Довгаль В.Є., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (Далі – ШІ) у XXI столітті визначає новий етап глобальної цифрової трансформації економіки. ШІ дедалі активніше інтегрується в управлінські процеси, стаючи потужним інструментом підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. Його впровадження змінює підходи до ухвалення рішень, планування, мотивації, контролю та комунікацій, створюючи нову якість менеджменту [1].

В умовах глобальної конкуренції використання інтелектуальних систем стає необхідною умовою для розвитку підприємств, адже дозволяє підвищувати точність прогнозів, швидкість реагування на зміни ринку, зменшувати ризики й витрати. Такі зміни не лише покращують ефективність управління, а й формують нові стандарти організаційної культури, заснованої на даних та аналітичному мисленні [2]. Водночас зростає значення людського фактора – менеджери мають уміти взаємодіяти з технологіями, що мислять, навчаються та пропонують рішення.

Метою дослідження є обґрунтування ролі штучного інтелекту у сучасному менеджменті, визначення його основних напрямів застосування, переваг і ризиків для підприємств, а також аналіз практичного досвіду впровадження інтелектуальних технологій в Україні та світі.

Використання штучного інтелекту в менеджменті сьогодні охоплює кілька ключових напрямів. Насамперед це автоматизація процесів прийняття рішень, що реалізується через системи підтримки рішень і предиктивну аналітику. Такі системи здатні обробляти великі масиви даних, моделювати наслідки управлінських дій і пропонувати оптимальні стратегії розвитку підприємства [1]. По-друге, оптимізація управління персоналом відбувається завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, які аналізують резюме кандидатів, прогнозують плинність кадрів і визначають рівень задоволеності працівників. Наприклад, платформи на кшталт HireVue чи Workday застосовують ШІ для оцінювання кандидатів і планування людських ресурсів, що дозволяє значно скоротити час рекрутингу.

Третім напрямом є предиктивна аналітика та стратегічне планування, яка допомагає прогнозувати зміни попиту, визначати ринкові тенденції та моделювати поведінку споживачів. Використання ШІ в аналізі великих даних дозволяє створювати обґрунтовані стратегії розвитку підприємства, оптимізувати маркетингові кампанії та підвищувати якість управлінських рішень [3]. Не менш важливим є застосування ШІ у контролі та моніторингу бізнес-процесів, що забезпечує виявлення відхилень у режимі реального часу та своєчасну корекцію дій керівництва. У світовій практиці системи на базі ШІ (наприклад, IBM Watson Analytics або SAP Analytics Cloud) використовуються для прогнозування продажів, управління запасами й виявлення ризиків [3].

Досвід українських компаній підтверджує потенціал таких технологій. Зокрема, «ПриватБанк» упровадив інтелектуальні системи для аналізу ризиків і підвищення якості обслуговування клієнтів, а «Розетка» використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації логістики та управління асортиментом [2]. У результаті підприємства отримують переваги у швидкості прийняття рішень, ефективності ресурсного розподілу та стратегічному плануванні. Водночас основними бар'єрами залишаються висока вартість технологій, нестача кваліфікованих кадрів і етичні питання прозорості алгоритмів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що штучний інтелект відкриває нові можливості для підвищення ефективності менеджменту, сприяє розвитку цифрової культури управління та

зміцнює позиції підприємств на ринку. Його застосування дозволяє менеджерам поєднувати інноваційність і аналітичність, створюючи адаптивні системи управління, орієнтовані на дані й результат [1].

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузево-специфічних моделей використання ШІ у менеджменті, аналізі його впливу на організаційну культуру та визначенні оптимального балансу між людським і машинним інтелектом. У майбутньому саме синергія цих компонентів стане ключем до сталого розвитку управлінських систем і формування нового покоління цифрового менеджменту [2].

Список використаних джерел

1. Терехов Д., Желавська Н. Застосування технологій штучного інтелекту в оптимізації менеджменту сучасних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 17. С.98-102. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-13>.

2. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13-17.

3. Єршова, О. Л., Бажан, Л. І. Штучний інтелект – технологічна основа цифрової трансформації економіки. *Статистика України*. 2021. № 3. С. 47–55.

УДК 35:004.8:316

Заріцька О.А., студент

Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

БАР'ЄРИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШІ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ ТА СЕРВІСАХ

У сучасну глобальну цифрову епоху державне управління стикається з необхідністю активного впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), для оптимізації робочих процесів, підвищення прозорості та ефективності надання державних послуг. Однак інтеграція штучного інтелекту в діяльність державних установ супроводжується низкою системних викликів, що охоплюють технічні, етичні та організаційні аспекти, що значно уповільнює темпи його застосування.

Штучний інтелект у сфері державного управління відкриває нові можливості для оптимізації роботи органів влади та покращення обслуговування громадян. Завдяки автоматизації типових завдань, таких як обробка звернень і документів, підвищується оперативність і зменшується навантаження на працівників. Інтелектуальні системи здатні аналізувати великі масиви інформації, що сприяє точнішому плануванню та ухваленню рішень. Вони також дозволяють адаптувати сервіси під індивідуальні потреби користувачів, що особливо важливо в соціальній сфері. Крім того, застосування ШІ підвищує прозорість процесів і допомагає виявляти порушення, знижуючи ризики зловживань. Цілодобовий доступ до цифрових сервісів через чат-боти чи голосові помічники забезпечує зручність для мешканців віддалених територій і людей з особливими потребами. Загалом, інтеграція сучасних технологій у державне управління сприяє формуванню ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби суспільства системи.

При значних перевагах ШІ важливо також розуміти і про його потенційні недоліки. Однією з найперших проблем є скорочення робочих місць, адже ШІ автоматизує завдання. Хоч він й створює нові можливості, важливо розвивати навички, які доповнюють і контролюють його роботу. Також інструменти штучного інтелекту збирають і опрацьовують дані, тож звісно виникає питання як ці дані будуть в подальшому використані. Тому важливо розуміти потенційні проблеми та використовувати алгоритми, які надають перевагу

прозору і справедливому використанню даних. Відповідально можна використовувати такий серйозний інструмент при повній обізнаності та готовності до його потенційних недоліків [1, с. 365].

Головна мета модернізації системи публічного управління полягає у її наближенні до європейських стандартів, де державна політика будується на основі партнерства з громадянами, а послуги стають доступними для якомога ширшого кола людей. Це передбачає активну залученість різних соціальних груп до співпраці з державними інституціями. Мова йде не лише про поширення ідеї взаємодії між громадськістю та державою, але й про підтримку сучасних трансформацій, зокрема інтеграцію цифрових технологій і використання систем штучного інтелекту в управлінських процесах. Ключовим аспектом цього є готовність громадян до цифровізації - навчання новітнім технологіям, розвиток необхідних компетенцій та отримання актуальних знань[2, с. 775].

З вище зазначеного можна зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту в систему публічного адміністрування має значний потенціал для модернізації державних послуг, підвищення їх ефективності, прозорості та доступності. Водночас цей процес супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, які потребують комплексного осмислення та системного реагування.

Серед основних викликів –низький рівень цифрової грамотності населення, обмеженість ресурсів, правова неврегульованість використання ШІ, а також етичні дилеми, пов'язані з конфіденційністю даних, алгоритмічною упередженістю та відповідальністю за прийняті рішення. Важливим чинником успішної інтеграції є суспільна довіра до технологій, яка формується через відкритість, прозорість і залучення громадян до процесу цифровізації [3, с. 405].

Для подолання бар'єрів необхідно розробити чіткі нормативні рамки, забезпечити належне фінансування, інвестувати в освіту та підвищення кваліфікації кадрів, а також створити механізми контролю та оцінки впливу ШІ на управлінські процеси. Лише за умови комплексного підходу можливо досягти збалансованого розвитку цифрового публічного управління, що відповідатиме потребам суспільства та стратегічним інтересам держави.

Тож також потрібно зауважувати що однією з можливих перепон впровадження ШІ є ставлення громадян до використання штучного інтелекту в системі державного управління. Рівень довіри до новітніх технологій, готовність приймати зміни у соціально-економічній сфері, а також уважне врахування етичних і юридичних аспектів визначають ефективність інтеграції ШІ у державні процеси. За відсутності суспільної підтримки навіть найінноваційніші рішення можуть викликати спротив або не відповідати очікуванням.

Список використаних джерел

1. Гошовська В., Кравчук О. Штучний інтелект в публічному управлінні: вектори сучасних досліджень. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-362-369](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-362-369)
2. Івченко В., Купріянова В. Інтеграція штучного інтелекту в систему інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3(11). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-768-778](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-768-778)
3. Кравчук О. Сучасні виклики та стан застосування штучного інтелекту публічному управлінні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-401-409](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-401-409).

Іващенко А.Р., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

У сучасному світі, насиченому технологіями, управлінські рішення дедалі частіше базуються на передових інформаційно-комунікаційних технологіях, серед яких ключову роль відіграє штучний інтелект. В умовах глобальних викликів, коли на діяльність організації впливає нестабільність економіки, швидкі зміни вподобань споживачів, зростаючий рівень конкуренції, інтеграція штучного інтелекту стає одним з вирішальних чинників успіху. Таке явище відкриває нові можливості, забезпечуючи швидкість та ефективність, але водночас створює виклики. Саме тому простого впровадження штучного інтелекту недостатньо, важливо розуміти й враховувати етичні аспекти і ризики та забезпечити відповідні пристосування і механізми.

Штучний інтелект можна інтегрувати у різні аспекти управління організацією. Так, в управлінні виробництвом він допомагає управляти виробничими процесами, здійснюючи прогнози результатів та оптимізуючи процес прийняття рішень в умовах невизначеності завдяки аналізу чинників; управляти запасами на основі аналізу і прогнозування з подальшим коригуванням, а також здійснювати контроль якості з використанням візуального аналізу для виявлення мікродефектів. У фінансовому менеджменті штучний інтелект полегшує ведення бухгалтерського обліку та його контроль, що значно покращує якість та ефективність управлінських процесів. В управлінні людськими ресурсами дає змогу покращити набір та відбір талантів завдяки перегляду, аналізу та подальшому відбору найбільш відповідних посаді кандидатів, а також оптимізувати повсякденне управління персоналом. В управлінні логістичними процесами впровадження штучного інтелекту дозволяє здійснювати оптимізацію маршрутів з метою зменшення витрат на транспортування та скорочення термінів доставки [1, с. 5-6]. Така автоматизація рутинних управлінських процесів дає змогу зосереджувати увагу на вирішенні більш складних важливих питань.

Прикладом успішного впровадження штучного інтелекту в управління виробничими процесами є компанія «ДТЕК Енерго». У режимі реального часу штучний інтелект здійснює аналіз сотні параметрів і розраховує оптимальний режим використання обладнання в конкретний момент часу на основі історичних та поточних даних. Після цього він надає машиністам підказки і машиніст ухвалює фінальне рішення [2]. Така інтеграція штучного інтелекту дозволяє пришвидшити та полегшити процес прийняття рішення, а також підвищити ефективність використання сировини, що особливо важливо через вичерпність природних ресурсів.

Іншим прикладом відповідальної інтеграції штучного інтелекту в управлінську діяльність є компанія «Kernel». Вона реалізовує навчання для співробітників всіх рівнів з акцентом на практичне застосування інструментів на основі штучного інтелекту з метою запуску трансформаційного мислення в управлінських командах, у ході якого здійснюється пошук напрямків застосування штучного інтелекту для автоматизації рутинних задач, підвищення якості рішень, кращої аналітики, зниження витрат. Як зазначає компанія, їхньою ціллю є не просто вивчення штучного інтелекту, а використання його з розумінням, ефективністю і лідерством [3].

Попри таку значну кількість переваг використання штучного інтелекту в управлінській діяльності існує низка ризиків. Фінансові ризики, що пов'язані з потребою витрат на обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу, є одними з ключових для організацій. Для малих підприємств, у яких дуже обмежений бюджет ці витрати можуть бути

надзвичайно високими та недосяжними, що зменшує їхні конкурентні переваги. Також ризиком є залежність від зовнішніх технологічних платформ і постачальників технологічних продуктів. Існують ризики, пов'язані з управлінням робочою силою, що включають скорочення персоналу, зміну вимог до кваліфікації, необхідність адаптації корпоративної культури тощо. Важливе значення мають етичні, регулятивні та репутаційні ризики. Їхнє неврахування може призвести до дискримінаційних рішень, упередженості і викликати руйнування репутації. Ризики втрати безпеки та кібербезпеки становлять загрозу для збереження конфіденційності даних та знаходяться в центрі уваги компаній, які впроваджують штучний інтелект у свою діяльність [4, с. 3-4].

Утім цих ризиків можна уникнути, якщо пам'ятати та враховувати їх при управлінській діяльності. В Україні регулювання впровадження штучного інтелекту здійснюється Міністерством цифрової трансформації України, що надає інструменти для підготовки бізнесу до змін, стежить за дотриманням прав людини та створює умови для євроінтеграції. Так у червні 2024 року було опубліковано Білу книгу, яка описує підхід до регулювання штучного інтелекту в Україні. Основою є Bottom-up підхід, тобто підхід від більшого до меншого, що передбачає два етапи: на першому ведеться діалог зі стейкхолдерами, враховуються інтереси індустрії та надаються компаніям інструменти для підготовки до глобальних стандартів, а другий етап передбачає ухвалення закону-аналога EU AI Act в Україні [5].

Отже, інтеграція штучного інтелекту в управлінську діяльність відкриває перед організаціями широкі можливості. Вона дозволяє підвищувати ефективність, точність, швидкість управління, а також зменшити людські помилки. Однак успішне впровадження потребує відповідальності та усвідомленості з боку дотримання етичних принципів, прозорості та контролю. Тому так важливо не віддавати повністю процес машині, а створювати своєрідне партнерство між технологіями та людським розумом.

Список використаних джерел

1. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
2. Штучний інтелект для ДТЕК Енерго. *ДТЕК: офіційний веб-сайт*. URL: <https://dtek.com/media-center/news/iskusstvennyy-intellekt-dlya-dtek-energo/>
3. Програма навчання та впровадження штучного інтелекту в Kernel | Вакансії в Kernel. *Вакансії в Kernel*. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/programa-navchannya-ta-vprovadzhennya-shtuchnogo-intelektu-v-kernel/>
4. Трикуліч П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159>
5. Регулювання. *Штучний інтелект в Україні*. URL <https://ai.thedigital.gov.ua/vision>

Каверін І.Є., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Світ сьогодні змінюється швидше, ніж будь-коли. Технології, що ще кілька років тому здавалися майбутнім, тепер стали звичною частиною нашого життя. В умовах війни, економічних криз, пандемій і постійних глобальних викликів саме інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) допомагають державам залишатися ефективними, стабільними та ближчими до людей. Вони дають змогу приймати рішення швидше, працювати прозоро і забезпечувати громадянам зручний доступ до послуг.

Одним із найпомітніших прикладів інновацій у сфері управління є платформа “Дія”. Вона фактично відкрила нову епоху взаємодії держави та громадян – без черг, паперів і довідок. Через “Дію” сьогодні можна отримати понад сотню послуг: від оформлення документів до отримання державних виплат. Особливо важливо, що під час війни цей сервіс став надійним інструментом підтримки – через нього люди подають заявки на компенсацію зруйнованого житла, реєструються як внутрішньо переміщені особи, отримують допомогу тощо [1]. Це приклад того, як технології роблять державу гнучкішою і ближчою до кожного громадянина.

Ще один напрям, без якого неможливо уявити сучасне управління, – це кібербезпека. У світі, де більшість процесів відбувається онлайн, питання захисту даних стає стратегічним. Україна вже має власну Національну стратегію кібербезпеки, ухвалену Радою національної безпеки і оборони. Документ визначає, як держава має діяти, щоб запобігати кібератакам, швидко реагувати на загрози та розвивати систему кіберзахисту спільно з міжнародними партнерами [2]. Кібербезпека – це не лише технічна проблема, а й питання довіри громадян до державних сервісів, адже від неї залежить безпека персональних даних кожного користувача.

Важливим кроком у напрямі прозорості та ефективності управління стало створення системи «Prozorro.Продажі». Вона дала змогу зробити процес продажу та оренди державного майна відкритим і чесним. Тепер будь-хто може взяти участь в електронних аукціонах – усе прозоро, без кулуарних домовленостей. За даними Міністерства економіки, через «Prozorro.Продажі» держава та громади вже залучили до бюджетів мільярди гривень [3]. Це приклад того, як цифрові рішення не лише підвищують ефективність, а й реально змінюють культуру управління в Україні.

Інновації в ІКТ також створюють нові можливості для аналізу та планування. Завдяки штучному інтелекту, великим даним і хмарним технологіям управлінські рішення можна приймати на основі реальної аналітики, а не лише інтуїції. Такі інструменти дозволяють бачити повну картину – від економічних показників до стану соціальної сфери – і швидко реагувати на зміни.

Отже, впровадження інноваційних ІКТ – це не просто технічне оновлення державного управління. Це шлях до нової якості взаємодії між владою та громадянами. Цифрові технології допомагають зробити державу відкритою, швидкою та надійною. У майбутньому розвиток цієї сфери має спиратися на три ключові речі: безпеку, людський капітал і підтримку інновацій. Саме ці складові здатні забезпечити Україні конкурентоспроможність і стабільність у глобальному цифровому світі.

Список використаної літератури

1. Портал державних послуг «Дія» – Міністерство цифрової трансформації України.
URL: <https://diia.gov.ua/news>
2. Національна стратегія кібербезпеки України. – Рада національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/news/6102.html>
3. Prozorro.Продажі – офіційний сайт державної електронної торгової системи.
URL: <https://prozorro.sale/news>

УДК 658.5:339.92:004.9(477)

Кандзюба І.В., асистент

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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

В умовах євроінтеграційних процесів, глобалізації світової економіки та зростання ролі цифрових технологій особливої актуальності набуває проблема вдосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) українських підприємств. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробничих і управлінських функцій, а також створення цифрових платформ для зовнішньоекономічної взаємодії стають необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках [1].

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні є стратегічним напрямом розвитку економіки, оскільки сприяє залученню іноземного капіталу, розширенню експорту, доступу до нових технологій і ринків збуту. Водночас сучасні виклики – воєнні ризики, нестабільність валютних курсів, зміни в логістичних ланцюгах і посилення регуляторних вимог – зумовлюють потребу у глибокій трансформації механізмів управління. У цих умовах цифрова трансформація виступає не лише як технологічна інновація, а як системна стратегія розвитку підприємства [2].

Сучасний менеджмент ЗЕД вимагає швидкого оброблення великих обсягів даних, координації міжнародних операцій і забезпечення інформаційної безпеки. Використання технологій Big Data, Blockchain, штучного інтелекту (AI), а також хмарних систем управління дозволяє підприємствам забезпечувати оперативний контроль за контрактами, логістикою, митними процедурами та розрахунками з партнерами [3].

Інтеграція цифрових інструментів у систему управління ЗЕД забезпечує низку переваг:

- зниження транзакційних витрат і мінімізацію людського фактору;
- підвищення прозорості та надійності зовнішньоекономічних операцій;
- можливість прогнозування попиту і ринкових коливань;
- забезпечення захисту даних через застосування блокчейн-технологій.

У практичній площині цифровізація ЗЕД означає впровадження ERP- і CRM-систем, електронного документообігу, використання електронних підписів, митного «єдиного вікна» та платформ аналітики експортно-імпортних операцій. Такі рішення вже реалізуються у багатьох країнах ЄС, і Україна поступово гармонізує свої цифрові стандарти з європейськими [2].

Інституційна адаптація України до вимог Європейського Союзу передбачає впровадження міжнародних стандартів управління, сертифікації продукції та цифрового контролю зовнішньоекономічних процесів. Відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, підприємства мають не лише забезпечувати якість продукції, а й використовувати прозорі цифрові інструменти обліку й контролю, що відповідають європейським вимогам [2].

Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика цифровізації економіки. Зокрема, реалізація Стратегії цифрової трансформації економіки України до 2030 року передбачає створення електронної екосистеми для бізнесу, у тому числі у сфері міжнародної торгівлі [5]. Це включає розвиток цифрових сервісів для митного оформлення, створення онлайн-порталів для реєстрації угод та цифрового супроводу експортних контрактів.

Тенденції міжнародної економіки свідчать, що ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю все частіше оцінюється через призму сталого розвитку. Цей підхід поєднує три ключові компоненти: економічний, соціальний і екологічний. Підприємства, що інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у систему ЗЕД, отримують переваги у вигляді доступу до «зелених» фінансових інструментів, міжнародних грантів і партнерських програм [4].

В умовах міжнародної інтеграції важливими завданнями є впровадження енергоефективних технологій, оптимізація споживання ресурсів, дотримання міжнародних екологічних норм, а також забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Впровадження цифрових інструментів моніторингу екологічних показників допомагає компаніям дотримуватися стандартів ЄС і підвищувати репутаційну привабливість на ринку [4].

Окремої уваги потребує питання кадрового забезпечення цифрової трансформації. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідні фахівці з компетенціями у сфері цифрової аналітики, міжнародного права, ризик-менеджменту та крос-культурної комунікації. Відповідно до світових тенденцій, у програми підготовки менеджерів ЗЕД слід інтегрувати дисципліни з цифрового менеджменту, управління інформаційними потоками, використання аналітичних платформ і штучного інтелекту [1].

В Україні такі напрями поступово формуються у межах освітніх програм із менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, що є запорукою підготовки кадрів нового типу – аналітично мислячих, інноваційно орієнтованих та готових до роботи в умовах міжнародної цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України є ключовим чинником інтеграції у глобальний економічний простір. Вона передбачає не лише технічну модернізацію, а й системну зміну управлінських підходів, заснованих на даних, аналітиці та інноваціях. Впровадження цифрових технологій, орієнтація на принципи сталого розвитку, гармонізація законодавства з європейськими стандартами та підготовка висококваліфікованих кадрів забезпечать зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Бакаєв О. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС: імплементація та виклики. Київ: Наукова думка, 2021. 256 с. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/association-agreement>
3. Ткаченко Т. О. Big Data, Blockchain і AI у системі управління підприємством: нові можливості. *Економіка і управління*. 2023. №2. С. 19–27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>
4. Поручник А. М. Глобальна економіка. Київ: КНЕУ, 2020. 389 с.
5. Стратегія цифрової трансформації економіки України до 2030 року / Кабінет Міністрів України. Київ, 2022. 74 с.

Костенко С.С., студент
Науковий керівник: Гришко В.В., к.е.н., доцент
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом підвищення ефективності управління підприємствами. Його застосування дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращити прийняття управлінських рішень, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Штучний інтелект у менеджменті охоплює широкий спектр технологій – машинне навчання, нейронні мережі, експертні системи, інтелектуальні аналітичні платформи, чат-боти та системи прогнозування. Їх впровадження дозволяє здійснювати глибоку обробку даних, виявляти закономірності, моделювати поведінку ринку та прогнозувати результати управлінських рішень.

Одним із найпоширеніших напрямів застосування ШІ є автоматизація управлінських функцій. Наприклад, штучний інтелект широко використовується у фінансовому менеджменті для аналізу ризиків, у маркетингу – для персоналізації пропозицій клієнтам, у логістиці – для оптимізації маршрутів постачання, а також у кадровому менеджменті – для відбору персоналу на основі аналітики компетенцій.

Питанню впровадження штучного інтелекту в наш час приділяється багато уваги. Його переваги перед людським інтелектом очевидні, але недостатньо повно визначені всі проблеми пов'язані з впровадженням штучного інтелекту в системі управління підприємством, його роль в ефективності організації виробничого процесу[1].

Серед основних переваг впровадження систем ШІ варто виділити:

- підвищення швидкості обробки інформації;
- зменшення витрат часу на прийняття рішень;
- зниження кількості помилок, спричинених людським фактором;
- можливість прогнозування тенденцій і ризиків.

Разом із тим існують певні труднощі: високі витрати на впровадження, складність налаштування алгоритмів, потреба у кваліфікованих фахівцях та питання етики й конфіденційності даних.

Важливим інструментом у системах управління стають інтелектуальні аналітичні платформи (Business Intelligence), що поєднують ШІ з великими даними (Big Data). Вони дозволяють менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації та прогнозних моделей.

Україна поступово розвивається у галузі ШІ та вже відома деякими успішними проектами. Наприклад, Grammarly використовує ШІ для покращення стилістики в англійських текстах. Компанія Rozetka застосовує систему для прогнозування попиту на товари та оптимізації процесів доставки.

Genesis – українська ІТ-компанія, яка розробляє програмне забезпечення для автоматизації банківських операцій. ШІ використовує для розв'язання задач у сфері ризик-менеджменту, аналізу фінансових даних та автоматизації рутинних процесів.

Ще однією сферою застосування штучного інтелекту в Україні є медицина. Наприклад, компанія «Інтермедика» розробила систему для діагностики захворювань. Система використовує нейромережі для розпізнавання ознак хвороб на рентгенівських знімках, що дозволяє більш точно встановлювати діагноз та призначати лікування.

Інші приклади застосування штучного інтелекту в Україні включають автоматизовану систему планування та управління логістикою компанії SoftServe, систему аналізу даних для рішень у фінансовій сфері компанії Datrics, та багато інших.

Застосування штучного інтелекту в Україні знаходиться ще на ранній стадії розвитку, але вже зараз є успішні приклади реалізації проєктів у різних сферах. Використання ШІ в Україні може допомогти розвивати економіку та збільшувати ефективність бізнесу[2].

Отже, застосування штучного інтелекту в управлінні компанією є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу. Використання інтелектуальних систем сприяє підвищенню продуктивності, якості управлінських рішень та конкурентоспроможності компанії на ринку. Для досягнення найкращих результатів необхідно забезпечити комплексний підхід, що поєднує технологічні, організаційні та людські ресурси.

Список використаних джерел

1. Ковтуненко Ю.В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No2/93.pdf>
2. Агентство ShiStrategies. Штучний інтелект для бізнесу. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>

УДК 005.21:658

Кудінов О.М., старший викладач; Божко А.М., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

У сучасному світі розвиток бізнесу та державного управління неможливо уявити без цифрових технологій. Вони стають основою ефективності, швидкості прийняття рішень і гнучкості організацій. Одним із ключових інструментів цифрової трансформації сьогодні виступають хмарні технології. Їхня популярність пояснюється тим, що вони дають можливість працювати з інформацією не через локальні сервери, а через інтернет, тобто з будь-якого місця і пристрою. Це відкриває нові можливості для розвитку управлінських систем і робить їх більш динамічними та стійкими до змін.

Під хмарними технологіями розуміють систему віддаленого зберігання, обробки та обміну даними, коли ресурси не прив'язані до конкретного комп'ютера або офісу. Такий підхід дозволяє підприємствам і організаціям скорочувати витрати на ІТ-інфраструктуру, а також забезпечує безперервність роботи навіть у разі надзвичайних ситуацій.

Управлінські системи, що переходять на хмарну модель, стають більш мобільними – керівники можуть контролювати процеси в реальному часі, швидше ухвалювати рішення, а працівники отримують зручний доступ до потрібних документів і даних. Однією з головних переваг є економічна доцільність. Хмарні сервіси не потребують великих інвестицій у власні сервери, програмне забезпечення чи обслуговування – компанія просто орендує необхідні ресурси. Це знижує фінансові ризики, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Другою перевагою є оперативність і гнучкість управління. Якщо раніше впровадження нових програм займало місяці, то сьогодні це можна зробити за кілька годин. Підприємства можуть швидко масштабувати ресурси залежно від потреб – додати користувачів, розширити обсяг пам'яті чи запустити нові сервіси.

Третьою важливою рисою є доступність інформації. Хмарні технології дозволяють зберігати всі робочі матеріали, звіти та документи в одному безпечному середовищі.

Керівники мають змогу бачити актуальні показники діяльності компанії в реальному часі, що робить управління більш прозорим і обґрунтованим.

Окрім цього, сучасні хмарні сервіси мають високий рівень захисту даних. Провайдери використовують системи шифрування, багаторівневу автентифікацію та резервне копіювання, що мінімізує ризик втрати або викрадення інформації. Також підприємство може контролювати, хто має доступ до конкретних даних, що сприяє підвищенню безпеки та відповідальності працівників.

У сфері управління хмарні рішення вже активно використовуються для автоматизації документообігу, фінансового обліку, аналітики, планування ресурсів та внутрішніх комунікацій. Наприклад, системи Microsoft 365 або Google Workspace забезпечують спільну роботу команд, зберігання документів, проведення онлайн-нарад і швидкий обмін інформацією. Також зростає роль хмарних ERP- і CRM-систем, які дозволяють централізовано керувати фінансами, закупівлями, продажами, людськими ресурсами та клієнтською базою.

Управлінські рішення, засновані на хмарних технологіях, допомагають компаніям швидше адаптуватися до змін ринку, зменшувати бюрократію та підвищувати рівень довіри всередині організації.

Хмарні технології сьогодні є не просто технічним нововведенням, а справжнім стратегічним інструментом розвитку управлінських систем. Вони дозволяють зробити бізнес більш відкритим, мобільним і конкурентоспроможним, а також створюють умови для інновацій і сталого зростання. Разом із тим, успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу – не лише технологічних змін, а й підготовки персоналу, перегляду управлінських процесів і формування культури відкритості до нового.

Отже, роль хмарних технологій у сучасному управлінні полягає в тому, щоб поєднати ефективність, швидкість і безпеку в єдиній системі, яка здатна підтримувати розвиток підприємства в умовах постійних змін і глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Гуржій А. М., Мельник О. Г. Цифрова трансформація управління підприємством: хмарні технології та аналітика даних. Київ: КНЕУ, 2022. 248 с.
2. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. London: Pearson Education, 2020. 600 p.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України 2024–2030, Київ, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

УДК 005.21:658

Кудінов О.М., старший викладач; Костюк Т.О., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформаційні процеси в системі публічного управління, викликані глобальною цифровізацією, підкреслюють необхідність впровадження ефективних, надійних і прозорих механізмів управління. Традиційні адміністративні процедури часто виявляються непрозорими, забюрократизованими та вразливими до суб'єктивного впливу, що призводить до зростання корупційних ризиків, уповільнення економічного розвитку та падіння суспільної довіри до державних інститутів. У цьому контексті інноваційні платформи електронного урядування стають важливими, виконуючи роль не лише інструменту

оптимізації, а й основного засобу для підвищення прозорості та забезпечення підзвітності в публічному управлінні.

Однією з основних ідей сучасних інноваційних платформ є принцип Open by Default – відкритості за замовчуванням. Це реалізується через створення Порталів відкритих даних та електронних публічних реєстрів, що забезпечують оперативне оприлюднення значних обсягів суспільно важливої інформації. Сюди входять фінансові звіти, детальні дані про державні закупівлі, реєстри майна державних службовців та подібне. Інформація надається у стандартизованому, машиночитному форматі, що дозволяє громадянському суспільству, незалежним медіа та аналітичним центрам здійснювати постійний моніторинг діяльності органів влади в реальному часі, забезпечуючи реальну підзвітність.

Важливим аспектом інноваційних платформ є деперсоніфікація та автоматизація адміністративних процесів. Системи, такі як електронні системи публічних закупівель (наприклад, ProZorro), демонструють, що стандартизація процедур та використання чітких алгоритмів, іноді доповнених елементами штучного інтелекту, мінімізують можливості для дискреційних рішень чиновників. Це безпосередньо знижує корупційні ризики та підвищує об'єктивність рішень[1]. Додатковим потужним інструментом прозорості є технологія Blockchain, яка дозволяє створювати незмінні, захищені криптографією та легко верифіковані ланцюги даних (наприклад, у земельних кадастрах або реєстраційних процедурах), що значно підвищує довіру до державних реєстрів і унеможливорює приховані маніпуляції[2].

Складовою частиною прозорого управління є розвиток електронної демократії. Платформи, що підтримують е-петиції, електронні консультації та місцеві бюджети участі, створюють прямі, прозорі та контрольовані канали зворотного зв'язку між владою та громадянами. Прозорість процесу прийняття рішень досягається завдяки обов'язковому публічному обговоренню проєктів нормативно-правових актів та можливості для мешканців впливати на пріоритети використання бюджетних коштів на місцевому рівні [3]. Це не лише підвищує легітимність управлінських рішень, але й активно залучає громадян до процесів управління.

Для досягнення максимальної прозорості та ефективності необхідна інтеграція та налагодження міжвідомчої взаємодії. Створення єдиних інтегрованих державних інформаційних систем (наприклад, національних систем обміну даними, таких як "Трембіта") не лише оптимізує надання послуг, але й робить абсолютно прозорими внутрішні процеси руху та обробки інформації [2]. Це усуває дублювання функцій та ліквідує "сірі зони" регулювання, які традиційно виникають на стику повноважень різних державних відомств. Таким чином, інноваційні платформи ЕУ є не просто еволюційним кроком, а критично важливою основою для системного та якісного перетворення публічного управління, орієнтованого на відкритість, підзвітність та потреби суспільства. Подальші дослідження повинні зосередитися на кількісній оцінці економічного та соціального ефекту від впровадження новітніх технологій (AI, Blockchain, Big Data) у різних секторах державного управління.

Список використаних джерел

1. Вакулєнко О. В. Електронне урядування як інструмент підвищення прозорості та ефективності публічного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. Вип. 2. С. 49–57.
2. Галушка Ю. І., Сніжко О. А. Технологія Blockchain у системі публічного управління: потенціал для підвищення прозорості та боротьби з корупцією. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2020. Вип. 60. Ч. 2. С. 222–226.
3. Світові тенденції розвитку електронного урядування: виклики та можливості для України : аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2021. 80 с.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції, забезпечення сталого розвитку підприємств виходить за межі суто економічних показників. Він вимагає інтеграції економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості. Ключовим ресурсом, що здатний забезпечити цю інтеграцію та довгострокову конкурентоспроможність, є людський капітал. Відповідно, мотиваційний менеджмент перетворюється з допоміжної функції управління персоналом на стратегічний чинник, що безпосередньо впливає на стійкість та динамічний розвиток підприємства. Мотиваційний менеджмент, орієнтований на створення сприятливого мотиваційного клімату та активізацію потенціалу співробітників, стає інструментом реалізації цілей сталого розвитку.

Мотиваційний менеджмент – це процес управління персоналом, що базується на формуванні та підтримці системи мотивів, які спонукають працівників до ефективної, відповідальної та інноваційної діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і стратегічних цілей підприємства [1, с. 34]. У контексті сталого розвитку, його роль розширюється, охоплюючи не лише підвищення продуктивності праці, а й: формування «зеленої» свідомості: Заохочення персоналу до ресурсозберігаючої поведінки, ініціатив у сфері екології та соціальної відповідальності

Розвиток інноваційного потенціалу: Створення умов для прояву творчості та інтелектуального потенціалу, що є основою для технологічних та організаційних інновацій, необхідних для адаптації до змін і сталого зростання. Забезпечення соціальної стійкості: Створення справедливих умов праці, сприяння професійному розвитку, підтримка балансу між роботою та особистим життям, що знижує плинність кадрів і підвищує лояльність – критично важливі елементи соціального виміру сталого розвитку [2, с. 73].

Інтеграція мотиваційного менеджменту в стратегію сталого розвитку підприємства вимагає застосування специфічних механізмів, які охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Традиційні системи оплати праці, що ґрунтуються виключно на короткострокових фінансових показниках, часто суперечать довгостроковим цілям сталого розвитку. Необхідне впровадження KPIs (ключових показників ефективності), які включають у себе екологічні показники, зниження споживання енергії/води, зменшення відходів, участь у «зелених» проектах. Соціальні показники: рівень задоволеності персоналу, показники безпеки праці, участь у корпоративних соціальних програмах [3, с. 52]. Фінансові та нефінансові винагороди (бонуси, премії, публічне визнання) повинні бути прямо пов'язані з досягненням цих інтегрованих показників. Найбільш значущий вплив на сталий розвиток мають внутрішні мотиви працівників, пов'язані з їхньою ціннісною орієнтацією:

Залучення до місії: Чітке донесення соціальної та екологічної місії підприємства, формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Працівники, які бачать сенс своєї роботи у внеску в суспільно важливу справу (наприклад, виробництво екологічно чистої продукції), мають вищий рівень внутрішньої мотивації та лояльності [4, с. 21].

Розширення повноважень (Empowerment): Надання працівникам можливості приймати рішення та впроваджувати власні ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості (наприклад, пропозиції щодо оптимізації процесів). Це стимулює відповідальність та підприємливість на всіх рівнях [5, с. 129].

Програми навчання мають бути сфокусовані не лише на професійних навичках, а й на формуванні компетенцій сталого розвитку (екологічна грамотність, соціальна відповідальність, етичне лідерство). Можливість постійного професійного зростання є

потужним мотиватором і ключовим елементом розвитку людського капіталу, що є необхідною умовою для довгострокової стійкості.

Мотиваційний менеджмент є стратегічним імперативом для сталого розвитку підприємства, виступаючи мостом між високорівневими стратегіями стійкості та щоденною операційною діяльністю. Ефективна система мотивації, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні показники, підвищує продуктивність, лояльність, гнучкість, інноваційність та соціальну відповідальність. Це забезпечує довгостроковий успіх підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних метрик для кількісної оцінки впливу мотиваційного менеджменту на показники сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Полюхович, М. В. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві. *Економічні науки*. 2020. Т. 1, № 2 (72). С. 33–38.
2. Петрова, Л. І. Мотивація як інструмент забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний вісник Запорізької політехніки*. 2022. № 3 (9). С. 71–75.
3. Мельник, О. Г. Інтеграція цілей сталого розвитку в систему ключових показників ефективності (КРІ). *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 49–54.
4. Литвин, Ю. А. Корпоративна культура як чинник підвищення лояльності персоналу у контексті сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 19–23.
5. Іваненко, С. Д. Управління мотивацією: від стимулювання до розширення повноважень. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 6 (225). С. 127–131.

УДК 330.34:005.934:004

Лозовська К.І., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030

Логістичний сектор виступає не лише рушійною силою глобальної економіки, а й одним із чинників її екологічної трансформації. В умовах реалізації Стратегії сталого розвитку до 2030 року саме цифрові технології стають каталізатором глибоких змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та екологічної відповідальності транспортно-логістичних систем. Інтеграція штучного інтелекту в логістичні процеси формує нову парадигму сталого управління ланцюгами постачання, де зниження викидів, оптимізація ресурсів і операційна стійкість поєднуються в єдину екосистему «зеленої логістики». Транспортний сектор генерує близько 24% вуглекислого газу від загальних світових викидів, при цьому автомобільний транспорт відповідає за 75% усіх транспортних викидів, з яких вантажна логістика становить 29,4% – майже втричі більше, ніж авіація (11,6%) [1]. В умовах реалізації Стратегії сталого розвитку до 2030 року цифрова трансформація стає необхідною умовою досягнення екологічних цілей і забезпечення операційної стійкості логістичних систем.

Фундаментальною проблемою залишається глибока залежність від викопного палива: нафтопродукти становлять 91% кінцевого енергоспоживання транспорту, і цей показник за 50 років зменшився лише на 3,5 процентних пункти. Поєднання технологічної стагнації та прогнозованого подвоєння попиту на транспортні послуги до 2070 року створює критичну потребу в технологічній трансформації. Логістика безпосередньо впливає на досягнення

ключових Цілей сталого розвитку (ЦСР 13, 9, 11, 12), і без радикальної трансформації сектору досягнення цих цілей є неможливим [2]. Сучасна логістика переживає глибоку трансформацію завдяки комплексу цифрових технологій, які перетворюють стійкість на джерело конкурентної переваги.

До інформаційно-комунікаційних каталізаторів належать такі технології: штучний інтелект, який розраховує паливно-ефективні маршрути з урахуванням трафіку, погоди та вікон доставки, оптимізуючи завантаження транспорту, аналітика великих даних, що прогнозує попит та оптимізує розташування складів, скорочуючи відстань перевезень, інтернет речей, який генерує дані про місцезнаходження та стан активів, уможлиблюючи динамічне перепланування маршрутів, а також блокчейн, що забезпечує прозорість вуглецевого сліду продукту, що є критично важливим для ESG-звітності.

Кількісна оцінка ефективності цих технологій демонструє значний потенціал скорочення викидів та створює основу для довгострокових інвестицій у зелені технології.

Спеціалізовані алгоритми планування маршрутів забезпечують скорочення викидів на 15-38% [1]. Максимальний ефект досягається при комплексному підході, коли заощадження реінвестуються у зелені технології. Світовий ринок зеленої логістики зростає з 1,2-1,5 трлн доларів у 2024 році до прогнозованих 1,9-2,3 трлн у 2030 році (темп 7,4-8,29% щорічно), що зумовлено регуляторним тиском, корпоративними ESG-зобов'язаннями та зниженням вартості технологій – ціни на акумулятори впали на 64-75% з 2020 року [3].

Україна до війни мала Національну транспортну стратегію до 2030 року, яка передбачала стимулювання екологічно чистих видів транспорту та цифровізацію через принцип «Єдиного вікна». Повномасштабне вторгнення завдало руйнівного удару по інфраструктурі, але створило ефект «примусового цифрового стрибка» – цифровізація перетворилася на фундаментальну умову виживання [3]. «Нова пошта», попри збитки 1 млрд грн, зберегла операційну безперервність завдяки цифровій екосистемі, забезпечивши понад 260 тисяч гуманітарних доставок через інтеграцію з «Армія+». «Укрзалізниця» запустила платформу «e.Портал УЗ-Карго» для онлайн-управління критично важливими вантажними перевезеннями [2].

Міжнародні партнери пов'язують фінансування відбудови з «зеленими» критеріями, а євроінтеграція вимагає імплементації European Green Deal [3]. Поточна цифровізація будує архітектуру для майбутньої інтеграції зелених рішень – платформи, що впроваджуються зараз, завтра стануть основою для управління електромобілями та моніторингу вуглецевого сліду.

Таблиця 1. –Ефективність ключових важелів декарбонізації в логістиці

Важіль декарбонізації	Цифрова технологія	Скорочення викидів	Ключові переваги
1	2	3	4
Оптимізація маршрутів	ШІ, машинне навчання	15-38,7%	Зниження витрат на паливо 10-15%, швидке впровадження (3-6 міс.)
Перепроєктування мережі	Big Data, моделювання попиту	~18%	Консолідація об'єктів, зниження операційних витрат на 20-25%
Зміна видів транспорту	Мультимодальні платформи	У 5-20 разів ефективніше	Економія на далеких перевезеннях до 30%, впровадження за 6-12 міс.
Декарбонізація складів	IoT, сонячні панелі, LED	~40% складських викидів	Скорочення витрат на енергію до 35%, окупність 3-5 років
Комплексна стратегія	Інтеграція всіх технологій	40-50% до 2030 року	Самофінансований цикл: заощадження реінвестуються у зелені технології

Стратегічні рекомендації включають: для державних органів – інтеграцію екологічних критеріїв у тендери на відбудову та імплементацію пакету «Fit for 55»; для логістичних компаній – продовження інвестицій у цифрові платформи та двоступеневу стратегію переходу; для міжнародних партнерів – створення фондів для проєктів сталої логістики та надання технічної експертизи. Цифрова трансформація логістики є фундаментальною

необхідністю для досягнення екологічних цілей. Для України післявоєнна відбудова може стати проектом зеленої модернізації, створюючи синергію між стійкістю та екологічною відповідальністю.

Список використаних джерел

1. Іванов Ю. В., Кулібаба В. В. Цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів у будівництві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 07 листоп. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 89–90.
2. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. Новітні екологічні стандарти та цифрові рішення для розвитку стійкої логістики. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 07 листоп. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 83–85.
3. Кудінов О. М., Олійник К. К. Роль цифрових технологій у логістиці як основа для досягнення цілого сталого розвитку. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 07 листоп. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 90–92.

УДК 004.9:502.131.1

Мелешко А.В., студент

Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач

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

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ МІСТ

Сьогодні людство стоїть перед вибором: або продовжувати споживати природні ресурси безконтрольно, або перейти до сталого розвитку, де технології працюють на користь людині й природі. Саме тому тема цифрових технологій для «зелених» міст є надзвичайно актуальною. Міста займають невелику частину території, але споживають понад 70 % енергії та генерують більшість парникових газів. Україна, як держава, що прагне до європейських стандартів, має величезний потенціал для впровадження цифрових рішень, які допомагають не лише підвищити якість міського життя, а й зменшити екологічний слід.

Головною проблемою розвитку українських міст є відсутність системного підходу до цифровізації. Більшість ініціатив реалізується точково, без єдиної стратегії сталого розвитку. Проте, саме цифрові технології – «розумні» системи моніторингу, аналітика великих даних, інтернет речей (IoT) – здатні перетворити міську інфраструктуру на ефективну, прозору й екологічну. Наприклад, використання сенсорів для вимірювання якості повітря, контролю енергоспоживання чи управління транспортом може зменшити витрати енергії на десятки відсотків і покращити здоров'я населення.

Метою роботи є показати, як цифрові технології можуть стати основою створення «зелених» міст в Україні, а також які конкретні кроки потрібно зробити для цього на місцевому та державному рівнях.

Одним із найуспішніших прикладів є проєкт Kyiv Smart City, який об'єднав понад 40 цифрових сервісів – від е-квитка до онлайн-контролю енерговитрат. Цей досвід доводить, що технології можуть стати не лише інструментом зручності, а й основою екологічних змін. Завдяки цифровим рішенням можливо контролювати витрати ресурсів, зменшувати затори, оптимізувати роботу комунального транспорту й навіть боротися із забрудненням повітря.

Як на мене, такий підхід потрібно поширювати на всі українські міста, адаптуючи його під місцеві потреби.

Не менш важливим є розвиток цифрової екологічної освіти. Якщо громадяни розумітимуть, як їхні дії впливають на довкілля, то цифрові сервіси стануть не просто інновацією, а щоденним інструментом екологічної свідомості. Наприклад, мобільні застосунки для сортування сміття, електронні платформи енергоефективності чи сервіси з обліку вуглецевого сліду могли б стати невід'ємною частиною міського життя. Саме через освіту, участь громади та відкритість даних формується справжня «зелена» культура міста.

Сталий розвиток – це не лише про екологію, а й про соціальну справедливість і економічну стабільність. Використання цифрових технологій дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати «зелені» стартапи, підвищувати ефективність міського управління. У майбутньому міста, які першими реалізують цифрові рішення для екологічної модернізації, отримають не лише комфортне середовище, а й інвестиційну привабливість.

В Україні вже створено нормативні передумови для цього. Так, у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України наголошено, що цифрові технології є базою для сталого економічного зростання, енергоефективності та підвищення якості життя населення [1]. Крім того, Міністерство цифрової трансформації України активно розвиває напрям «Smart City», де підкреслюється важливість використання штучного інтелекту, відкритих даних та інтернету речей для сталого міського розвитку [2].

Подальший поступ України в цьому напрямі залежить від тісної співпраці держави, місцевої влади, бізнесу й освітніх закладів. Важливо не просто купувати нові технології, а впроваджувати їх свідомо – з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів. Українські міста мають шанс стати «зеленими» не завдяки великим коштам, а завдяки розумному управлінню, відкритості даних та активності громадян.

Отже, цифрові технології – це не лише майбутнє, а реальний інструмент сьогодення, який може зробити українські міста екологічними, безпечними та комфортними. Подальші дослідження варто спрямувати на оцінку ефективності впроваджених цифрових рішень, розробку національної стратегії «зелених» міст і створення навчальних програм для підготовки фахівців у сфері цифрової екології. Саме поєднання науки, технологій і відповідального ставлення людини до природи дозволить побудувати стале майбутнє нашої держави.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. Міністерство цифрової трансформації України. *Smart City в Україні*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/pratsyuemo-nad-rozvitkom-smart-city-v-ukraini>

УДК 658.5:004.738

Меняйлова Г.Є., к.е.н., доцент
*Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук
(м. Кременчук, Україна)*

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасна логістика функціонує в умовах зростаючої складності та динамічності ланцюгів постачання, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних цифрових інструментів для ефективного управління потоковими процесами. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають ключовим чинником підвищення прозорості, гнучкості та адаптивності логістичних систем. Їхнє застосування дозволяє інтегрувати

аналітичні, прогностичні та операційні інструменти управління в єдину комплексну систему, що сприяє оптимізації транспортно-складських операцій, удосконаленню планування та прийняттю управлінських рішень у режимі реального часу [1].

Впровадження ІКТ сприяє розвитку аналітичної культури в компанії, стимулюючи систематичний збір та аналіз великих масивів даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє логістичним менеджерам не лише прогнозувати зміни попиту та ринкових умов, а й здійснювати комплексну оцінку ефективності всіх ланок ланцюга постачання, виявляти вузькі місця у процесах та визначати пріоритети для вдосконалення операцій. У результаті підприємство стає більш гнучким, здатним швидко адаптуватися до нових викликів, підвищувати точність планування запасів і забезпечувати стабільний рівень обслуговування клієнтів навіть у умовах непередбачуваних змін на ринку.

До основних цифрових рішень, які активно використовуються у логістичній діяльності, належать системи управління складом (WMS), управління транспортом (TMS), платформи управління ланцюгами постачання (SCM), аналітика великих даних (Big Data) та алгоритми штучного інтелекту і машинного навчання. Використання таких технологій забезпечує точне прогнозування попиту, автоматизацію процесів маршрутизації, раціональне управління запасами, контроль виконання замовлень та синхронізацію операцій усіх учасників ланцюга постачання. Інтеграція ІКТ у єдине інформаційне середовище підприємства дозволяє здійснювати управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, підвищуючи стійкість логістичних систем до коливань ринку та зовнішніх факторів.

Одним із прикладів ефективного застосування ІКТ є інтеграція GPS-моніторингу та систем телематики у транспортні операції. Це забезпечує можливість відстеження руху вантажів у режимі реального часу, мінімізацію ризиків затримок, оптимізацію маршрутів і контроль технічного стану транспортних засобів. Застосування таких систем сприяє скороченню витрат на перевезення, підвищенню надійності поставок і раціональному використанню автопарку.

Не менш важливим аспектом є впровадження хмарних сервісів і аналітичних платформ для зберігання, обробки та аналізу логістичних даних. Використання таких технологій створює умови для централізованого управління інформаційними потоками, що підвищує прозорість і керованість усіх етапів логістичного процесу. Це, у свою чергу, забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації для всіх підрозділів підприємства та партнерів, сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і підвищує рівень координації між учасниками ланцюга постачання.

Особливої актуальності цифровізація логістики набуває в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Основною метою є досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю підприємств. Використання ІКТ сприяє оптимізації транспортних маршрутів, підвищенню енергоефективності операцій, скороченню витрат ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, що робить їх незамінним інструментом сучасної логістики (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрямки застосування ІКТ у логістиці в умовах сталого розвитку

№ з/п	Ключовий аспект застосування ІКТ	Функціональні можливості	Очікувані вигоди для логістики та підприємства
1	Оптимізація маршрутів доставки	Планування маршрутів із урахуванням енергоефективності та використання електротранспорту	Зменшення витрат пального, підвищення екологічної стійкості, формування соціально відповідальної бізнес-моделі [2]
2	Впровадження енергозберігаючих технологій у складських процесах	Автоматизація складських операцій та контроль витрат ресурсів	Підвищення економічної ефективності, зменшення споживання ресурсів, формування стійкої бізнес-моделі [2]
3	Комплексне застосування цифрових рішень	Оптимізація управління транспортними потоками, розподіл складських ресурсів, автоматизація планування та контролю	Підвищення адаптивності та стійкості логістичних систем, інтеграція економічної, соціальної та екологічної ефективності, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [3]

4	Реагування на зміни попиту та ринкових умов	Моніторинг ринку та корекція процесів у режимі реального часу	Підвищення швидкості управлінських рішень, зменшення ризиків дисбалансу запасів, забезпечення гнучкості логістичних процесів [3]
---	---	---	--

Комплексне застосування ІКТ сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й розвитку адаптивних та стійких логістичних систем. Використання цифрових рішень дозволяє оптимізувати управління транспортними потоками, раціонально розподіляти складські ресурси, автоматизувати планування та контроль виконання замовлень, а також оперативно реагувати на зміни попиту та ринкових умов. Це забезпечує інтеграцію економічної, соціальної та екологічної ефективності в діяльність підприємства, що є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

Окрім традиційних переваг, впровадження ІКТ стимулює інноваційний розвиток підприємств, дозволяючи їм швидко адаптуватися до нових технологічних трендів та конкурентного середовища. Водночас цифрові системи створюють умови для формування нових бізнес-моделей, включаючи послуги з інтегрованого управління ланцюгами постачання для партнерів та клієнтів. Це сприяє не лише внутрішній оптимізації, а й підвищенню довіри та лояльності на ринку, що є важливим фактором довгострокового успіху.

Таким чином, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у логістиці є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління логістичними потоками та реалізації цілей сталого розвитку. Вони забезпечують комплексне управління матеріальними ресурсами, мінімізують ризики дисбалансу запасів, оптимізують використання транспортних і складських потужностей та сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
2. Петренко О. І. Інформаційні технології в управлінні ланцюгами постачання. Київ: Кондор, 2020. 200 с.
3. Гаврилюк О. П., Левченко С. В. Логістика і цифрові технології: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 180 с.

УДК 338.32

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

ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ AGILE-КОМАНДИ

Інновації в корпоративному середовищі – це процес балансування. З одного боку, у підприємства є структуровані процеси, встановлені ієрархії та вимоги до дотримання нормативних вимог, які забезпечують безперебійну роботу компанії, а з іншого боку, є необхідність експериментувати, швидко адаптуватися та йти на прораховані ризики, щоб залишатися попереду на швидкозмінному ринку. Для того, щоб сприяти швидкості та гнучкості стартапу в рамках великої організації, доцільним є створення гнучкої команди інновацій – групи, призначеної для розумнішої роботи, швидшої адаптації та досягнення результатів без корпоративної бюрократії. Ці команди не просто виконують проекти; вони запускають трансформацію, показуючи, що можливо, коли розширюються традиційні межі. Народившись у контексті розробки програмного забезпечення, зараз agile-методи задіяні до майже будь-якого типу проектів у різних сферах діяльності, допомагаючи багатьом

командам боротися з непередбачуваністю в рамках проєкту шляхом поступових ітераційних циклів [1].

Основа Agile-команди – це люди, що шукають інновації для бізнес-моделі, тож команда Agile, що працює в сфері інновацій, – це не просто дотримання методології, а й прийняття певного способу мислення [2]. Ось що їх відрізняє:

1) Міжфункціональна експертиза: ці команди поєднують різні набори навичок – дизайн, інженерію, управління продуктами тощо, щоб вони могли керувати всім процесом інновацій від початку до кінця.

2) Розширене прийняття рішень: членам команди довіряють приймати рішення у своїй сфері, що зменшує затримки, спричинені нескінченними погодженнями.

3) Зосередженість на результатах: вони вимірюють успіх не за діяльністю, а за відчутними результатами, такими як підтверджений MVP або дієві відгуки користувачів.

4) Адаптивність: вони процвітають у неоднозначності та почуваються комфортно, повторюючи ідеї під час навчання.

5) Корпоративний поворот: адаптація гнучкості до фреймворку.

Хоча стартапи можуть повністю використовувати гнучкі методи без обмежень, корпорації стикаються з унікальними викликами: ієрархіями, попередньо визначеними процесами та управлінням ризиками. Адаптація гнучкості до корпоративного середовища означає балансування автономії та узгодженості.

Після того, як команда Agile-інновацій сформована, наступним кроком є забезпечення належної основи для процвітання, що включає впровадження процесів, що підтримують гнучкість, впровадження інструментів, що оптимізують співпрацю, та створення середовища, де заохочуються експерименти. Технології є ключовим фактором для гнучких команд, тому правильні інструменти можуть зменшити тертя та забезпечити злагодженість дій усіх. Командам Agile потрібна автономія, але їм також потрібен напрямок, тому доцільно встановлювати межі, які дозволять їм зосередитися, не придушуючи креативність.

Постійне вдосконалення – це основа спритності, тому зворотній зв'язок має надходити в кількох напрямках: у команді, від зацікавлених сторін, від кінцевих користувачів. Потрібно дотримуватися циклу «створити-виміряти-навчитися», щоб швидко виконувати ітерації та приймати рішення на основі даних.

Гнучкі команди процвітають завдяки автономії, але в корпоративному середовищі вони не можуть існувати у вакуумі. Вони повинні балансувати між свободою експериментувати та необхідністю узгоджуватися з ширшими цілями організації, підтримувати відповідність вимогам та орієнтуватися у внутрішній ієрархії. Ключ у тому, щоб знайти золоту середину, де спритність та структура співіснують.

Гнучкі команди доводять, що інновації не обов'язково повинні відбуватися на шкоду структурі. Завдяки правильному поєднанню принципів, процесів та інструментів вони можуть процвітати навіть у найскладніших організаціях. Все починається зі створення команди, яка має навички та мислення для прийняття змін, а потім надає їй інструменти та автономію для швидкої реакції. Далі йдеться про баланс між свободою та наглядом, створення культури, де заохочуються експерименти, та забезпечення відповідності загальній картині.

Список використаних джерел

1. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективно та продуктивно імплементції ІТ-продукту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2021, 28. С. 149-157.

2. Кравченко М. О., Малишевська А. О. Особливості створення AGILE-команд для підвищення інноваційної активності промислових підприємств України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020. С. 176-177.

3. Ігнатко М. І. Управління інноваційним розвитком агросектору в умовах цифрової економіки через призму Agile-підходів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2024, 3 (99). С. 5-9.

Оскома А.В., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА НОВІ ВИКЛИКИ

Сучасні тенденції цифровізації, на мою думку, докорінно змінюють сферу управління персоналом. Ми вже не можемо розглядати HR як суто адміністративну функцію - сьогодні це стратегічний напрям, який формує культуру організації, її гнучкість і здатність адаптуватися до викликів. Цифрові технології стали не просто інструментом, а основою для переосмислення підходів до роботи з людьми [1].

Я переконана, що автоматизація HR-процесів - це не про заміну людини, а про звільнення часу для більш глибокої, осмисленої взаємодії. Системи управління талантами, які я вважаю особливо перспективними, дозволяють не лише відстежувати ефективність, а й будувати індивідуальні траєкторії розвитку. Вони базуються на алгоритмах штучного інтелекту, що дає змогу прогнозувати ризики звільнення, виявляти лідерський потенціал і формувати команди, які працюють синергічно [2]. Хмарні рішення, на мою думку, стали катализатором гнучкої зайнятості. Вони дозволяють організовувати дистанційну роботу, зберігати дані, координувати проекти та підтримувати зв'язок між співробітниками незалежно від їхнього місця перебування [1]. Це особливо важливо в умовах гібридного формату, коли працівники очікують свободи, але водночас - стабільності.

Штучний інтелект у HR - це не лише про рекрутинг. Я бачу його потенціал у глибшому аналізі внутрішньої комунікації, виявленні ознак стресу, управлінні конфліктами та навіть прогнозуванні емоційного вигорання [2]. Це дає змогу керівникам не просто реагувати, а діяти на випередження, створюючи безпечне і підтримувальне середовище. Цифровізація змінює і саму модель зайнятості. Я спостерігаю, як зростає популярність фрилансу, гіг-економіки, гнучких графіків. Покоління Z очікує мобільності, швидкого зворотного зв'язку, прозорості в роботі та можливості самореалізації [3]. Це змушує компанії переглядати свої HR-стратегії, впроваджувати цифрові платформи для розвитку навичок, управління кар'єрою та оцінки ефективності.

Окрім цього, я вважаю важливим звернути увагу на роль аналітики в HR. Сучасні системи дозволяють збирати великі обсяги даних про поведінку працівників, їхню залученість, рівень задоволеності та динаміку професійного розвитку. Це відкриває нові можливості для персоналізованого управління, але водночас ставить питання про етичні межі використання таких даних [1].

Цифрові технології змінюють не лише інструменти, а й саму філософію управління. Замість вертикальних структур дедалі більше компаній переходять до гнучких, горизонтальних моделей, де роль HR полягає у підтримці автономії, розвитку soft skills та створенні умов для самореалізації [2]. Я вважаю, що саме така модель відповідає викликам сучасного світу - швидким змінам, нестабільності та потребі в адаптивності.

Не менш важливою є тема інклюзивності. Цифрові рішення можуть як сприяти рівному доступу до можливостей, так і створювати бар'єри для тих, хто не має достатнього рівня цифрової грамотності. Я переконана, що HR має відігравати активну роль у навчанні персоналу, формуванні цифрової культури та забезпеченні справедливого середовища для всіх працівників [3].

Також я вважаю, що цифрова трансформація HR не може бути ізольованою - вона має бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію. HR-фахівці повинні співпрацювати з IT-відділами, аналітиками, юристами та керівниками підрозділів, щоб забезпечити узгодженість

дій, захист даних і ефективне використання технологій. Це вимагає нових компетенцій, гнучкого мислення та готовності до постійного навчання.

Отже, цифрова трансформація управління персоналом - це не просто впровадження нових технологій, а глибока переоцінка ролі HR у сучасному бізнесі. Вона вимагає балансу між автоматизацією та людяністю, між ефективністю та етикою. Я переконана, що саме гнучкість, прозорість і орієнтація на розвиток людського капіталу стануть ключовими цінностями нової HR-культури. Це також процес, який потребує стратегічного бачення, міждисциплінарної співпраці та постійного вдосконалення. HR-фахівець майбутнього - це не лише адміністратор, а аналітик, фасилітатор змін, етичний лідер і провідник цифрової еволюції. І хоча виклики залишаються значними, я вірю, що саме через усвідомлене, відповідальне впровадження технологій ми зможемо створити більш людяні, ефективні та стійкі організації.

Список використаних джерел

1. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Modern Economics*.2024. №4. С.213-220. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6207/6565657507>
2. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*.2025.№73. С.71-78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885>
3. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості.*Empirio*.2024.Т.1,№2. С. 45-52.

УДК 338.24:004

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

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Коли йдеться про підвищення репутації компанії, світ цифрових технологій здається неминучим. Дійсно, сильна присутність в Інтернеті стала важливою для будь-якої компанії, яка бажає розвиватися та охопити ширшу аудиторію, тому доцільно розглянути поняття цифрової стратегії, як підприємству можна оптимізувати свою цифрову присутність та як впровадити ефективну цифрову стратегію.

Цифрова стратегія – це напрям розвитку підприємства у цифровому вимірі або ж напрям цифровізації. Вона передбачає використання певних технологій у процесі трансформації бізнес-про-цесів та бізнес-моделі [1]. Цифрова стратегія охоплює всі дії, що здійснюються в Інтернеті для розвитку вашого бізнесу, тож вона може охоплювати різні аспекти, такі як: веб-сайт, соціальні мережі, маркетинг впливових осіб, зв'язки з пресою, онлайн-реклама, пошукова оптимізація (SEO) та багато іншого.

Кожна організація має власну цифрову стратегію, тому, фактично, залежно від сектору діяльності, цілей та наявних ресурсів, компанія може визначити точну стратегію, адаптовану до її розвитку. Ефективна цифрова стратегія включає цілі, показники ефективності та ресурси, необхідні для реалізації цього бачення.

Перш ніж впроваджувати цифрову стратегію, важливо проаналізувати цифрову присутність компанії, що дозволить визначити її сильні та слабкі сторони, щоб мати змогу адаптувати стратегію у найбільш відповідному напрямку. Вебсайт часто є першою точкою контакту між компанією та її потенційними клієнтами, тому важливо оцінити якість сайту: чи легко ним користуватися, чи інформація зрозуміла та точна та чи адаптований він до

потреб клієнтів. Соціальні мережі – це потужний інструмент для розвитку онлайн-видимості. B2B-компанії зазвичай звертаються до таких платформ, як LinkedIn або Twitter, а B2C-компанії, з іншого боку, надають перевагу Instagram, Facebook, Pinterest або TikTok, залежно від своєї цільової аудиторії [2].

Після аналізу поточної цифрової присутності настає час розробити персоналізовану цифрову стратегію, адаптовану до цілей компанії. Поширеною помилкою є мислення безпосередньо з точки зору засобів комунікації, без встановлення цілей чи показників ефективності. Перш ніж розпочати впровадження цифрової стратегії, важливо визначити цілі для того щоб розробити правильну стратегію для їх досягнення. Також важливо пам'ятати, що цілі можуть змінюватися з часом, залежно від досягнутих результатів.

Потрібно регулярно оцінювати ефективність цифрової стратегії та відповідно коригувати свій підхід, тому для цього треба звернути увагу на ключові показники ефективності (КРІ), які демонструють, чи досягаються цілі. Для генерації лідів це може бути коефіцієнт конверсії, кількість відвідувачів сторінки захоплення, коефіцієнт кліків або інші параметри залежно від бізнесу та воронки продажів. Ідеальний профіль клієнта (ICP), також відомий як персона або аватар клієнта, – це опис ідеального клієнта для компанії. Це люди, які найімовірніше купуватимуть продукцію компанії, залишатимуться вірними їй вірними та рекламуватимуть її своїм друзям і родині.

Вибір каналів комунікації має вирішальне значення для ефективної цифрової стратегії, тож, виходячи з КРІ та цілей, визначених заздалегідь, визначається, які канали найкраще підходять для компанії та її аудиторії. Наприклад, якщо орієнтація на досить молоду аудиторію, то соціальні мережі, такі як TikTok або Snapchat, безумовно, будуть кращим каналом. Щойно стратегія цифрової комунікації розроблена, можна створювати контент та налаштовувати систему комунікації. Щоб підвищити свою продуктивність, підприємство має одумати про переробку контенту: використовувати ті самі публікації в іншому форматі (карусель, відео, текст публікації, розсилка) або з новими ключовими словами.

Отже, цифрова стратегія – це засіб, за допомогою якого організація встановлює свою онлайн-присутність, тому щоб створити загальну стратегію, доцільно почати з підтвердження поточної ефективності, а потім створити КРІ. На основі цього аватара клієнта підприємство може обирати найдоцільніші засоби комунікації для досягнення своїх цілей.

Список використаних джерел

1. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022, 22. С. 114-117.
2. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2024, 1. С. 51-57.
3. Семеній А. А., Садюк А. В. Цифрова трансформація бізнесу: впровадження технологій штучного інтелекту в електронній комерції. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці Ukraine-India, 17-18 травня 2024 року*, 2024. С. 50-54.

Похідня Б.А., аспірант
Науковий керівник: Кулик В.А., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПІДХОДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасні глобальні виклики (волатильність ринків, цифровізація, кіберзагрози) радикально підвищили роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у забезпеченні керованості бізнес-процесів. ІКТ стають критичним активом, що визначає ефективність прийняття рішень, гнучкість організаційних структур та швидкість адаптації підприємств до змін середовища [1; 3]. У науковій традиції співіснують антропоцентричний (інформація як зміст для користувача), техноцентричний (дані/ІС як носій) і прагматичний (корисні знання для прийняття рішень) підходи до тлумачення «інформації». У цьому контексті управлінські ІКТ доцільно розуміти як комплекс програмно-технічних засобів, вбудованих у систему менеджменту для ідентифікації корисної інформації та надання доступу до неї суб'єктам управління, що ухвалюють рішення [2]. Така інтерпретація фіксує місце ІКТ у ланцюгу «дані → знання → управлінська дія» й обґрунтовує їхній економічний зміст: зменшення невизначеності та трансакційних витрат, прискорення циклів «sense–decide–act». Практика підтверджує стратегічне значення ІКТ для конкурентоспроможності. Тенденції IoT та 5G, поширення хмарних сервісів і ERP-систем змінюють моделі створення цінності, дозволяючи інтегрувати процеси в реальному часі, масштабувати обчислення «на вимогу» та цифровізувати операції малого й середнього бізнесу. Водночас впровадження потребує значних інвестицій, кадрової підготовки, модернізації архітектури безпеки та переосмислення ролей/процедур у менеджменті [1; 3]. Класифікація управлінських ІКТ для потреб підприємства ґрунтується на поєднанні двох ознак: рівнів управління та ролі для бізнесу. На стратегічному рівні ІКТ забезпечують підтримку стратегічних рішень, моделювання й прогнозування. На тактичному (менеджерському) рівні застосовують автоматизовані системи управління та системи підтримки рішень для аналізу, планування й контролю. Рівень знань охоплює професійні й офісні системи, електронний документообіг та системи управління знаннями. Операційний рівень покривають системи обробки транзакцій, які фіксують події та первинні дані. За роллю в бізнесі ІКТ поділяють на стратегічні, що безпосередньо впливають на досягнення цілей; підсилювальні, які надають відчутні, але не визначальні переваги; операційно критичні, збої в роботі яких призводять до значних втрат; а також підтримувальні, ефект від яких має локальний характер. Поєднання цих двох класифікацій дозволяє послідовно ранжувати портфель ІКТ і синхронізувати інвестиції з бізнес-цілями та ризик-профілем підрозділів [2]. Методичні засади впровадження управлінських ІКТ доцільно вибудовувати як безперервну послідовність взаємопов'язаних кроків. Спершу проводять діагностику поточного стану: інвентаризують процеси та дані, укладають мапу рішень, оцінюють зрілість аналітики й безпеки. Далі окреслюють цільову архітектуру, визначаючи домінантні платформи (наприклад, ERP/MES/CRM/BI/ЕДО), інтеграційні шлюзи і політики даних. Наступним кроком є пріоритезація ініціатив за матрицею «цінність × складність» із запуском «швидких перемог», що дають швидкий вимірний ефект. Після цього виконують пілотування й масштабування рішень у критичних ланках – складі, закупівлях, збуті – з фіксацією КРІ впливу, зокрема тривалості циклу замовлення, оборотності запасів, показника OTIF і часу ухвалення рішень. Паралельно керують організаційними змінами: навчають персонал, уточнюють рольові карти, оновлюють регламенти та моделі відповідальності. Архітектура з перших кроків має бути кіберстійкою: передбачати сегментацію мереж, принцип Zero Trust, шифрування даних і

безперервний моніторинг інцидентів. Економіка ІКТ оцінюється через TCO та ROI, сценарний аналіз і гнучкі моделі фінансування, включно з SaaS і підходом pay-as-you-go. Така послідовність спирається на доведені переваги узгодження технічних рішень із функціями менеджменту та на висновки щодо ризиків неправильного вибору траєкторії розвитку ІКТ, що призводить до матеріальних і часових втрат та організаційних збоїв [2].

Отже, запровадження ІКТ забезпечує прискорення процесів завдяки автоматизації рутини, підвищує якість управлінських рішень через розвиток аналітики, знижує витрати за рахунок оптимізації ресурсів, поліпшує координацію віддаленої взаємодії та інтегрує підприємство в глобальні ланцюги створення цінності [1; 2]. Водночас існують загрози – дефіцит компетенцій, залежність від постачальників, помилки інтеграції, недооцінка безпеки й управлінської трансформації [2; 3]; їх подолання потребує поетапного впровадження, системного розвитку персоналу й вбудованих механізмів кіберзахисту. За умов динамічних змін зовнішнього середовища перевагу отримують компанії, які системно використовують потенціал ІКТ для підвищення керованості та продуктивності, поєднуючи стратегічний дизайн архітектури з операційною дисципліною реалізації; перехід від «кількісної інформатизації» до нематеріальної трансформації систем управління стає ключовою передумовою стійкої конкурентної переваги українських підприємств [1–3].

Список використаних джерел

1. Котов К. Р., Ковальська Л. А. Реалізація інформаційно-комунікаційних технологій в системі управління організацією. *Матеріали конференцій/збірник наукових праць*. С. 214–218.
2. Соловійов А. І. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 6, 2022.
3. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Державний університет телекомунікацій*. (Наук. публікація/матеріали).

УДК 658.7:004.8

Рудь Ю.Л., к.е.н., доцент

*Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук
(м. Кременчук, Україна)*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Активна цифровізація бізнесу та розвиток індустрії 4.0 зумовлюють зростання ролі інтелектуальних технологій у сфері логістики. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства змушені шукати інноваційні рішення для підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Одним із найперспективніших напрямів удосконалення логістичних процесів є використання систем штучного інтелекту (ШІ), які дозволяють автоматизувати прийняття управлінських рішень, здійснювати аналітику великих даних і прогнозувати можливі сценарії розвитку подій [1].

Штучний інтелект у логістиці реалізується через низку прикладних напрямів: оптимізацію маршрутів транспортування, управління запасами, прогнозування попиту, автоматизацію складів та обробку клієнтських запитів. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу аналізувати великі обсяги даних з різних джерел – GPS-систем, CRM, ERP та WMS-платформ – і формувати оптимальні логістичні стратегії в реальному часі. Такі підходи значно скорочують час на прийняття рішень, зменшують людський фактор і підвищують точність планування [2].

Одним із ключових аспектів впровадження ІІ є прогнозування попиту. Завдяки алгоритмам глибинного навчання підприємства можуть аналізувати історичні дані про продажі, сезонні коливання та зовнішні фактори (погодні умови, економічні зміни тощо), щоб точніше визначати обсяги майбутніх поставок. Це дозволяє оптимізувати запаси, зменшити витрати на зберігання та уникати дефіциту або надлишку продукції.

У транспортній логістиці технології ІІ використовуються для оптимізації маршрутів і динамічного планування перевезень. Системи на основі ІІ враховують поточну дорожню ситуацію, стан транспорту, погодні умови й часові обмеження доставки, формуючи найефективніші логістичні рішення. Такі технології сприяють підвищенню надійності та точності доставок, зниженню витрат на паливо й мінімізації впливу людського чинника.

На складах системи ІІ застосовуються для автоматизації управління процесами зберігання, контролю переміщення товарів та роботизації складських операцій. Використання роботизованих комплексів у поєднанні з інтелектуальним аналізом даних забезпечує високу швидкість обробки замовлень, зменшує ймовірність помилок і підвищує продуктивність праці.

Окремої уваги заслуговує впровадження інтелектуальних аналітичних систем (Business Intelligence – BI-платформ), які забезпечують глибоку інтеграцію аналітичних інструментів у логістичне управління. Такі системи дають змогу менеджерам у режимі реального часу отримувати структуровану та узагальнену інформацію щодо ефективності функціонування логістичних ланцюгів, рівня виконання ключових показників ефективності (KPI), використання ресурсів і витрат. Завдяки цьому формується єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки, аналізувати причини відхилень і визначати напрями для оптимізації процесів.

Сучасні BI-системи у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту здатні не лише відображати поточний стан логістичної діяльності, а й здійснювати прогнозну аналітику, моделювати альтернативні сценарії розвитку подій, визначати оптимальні стратегії розподілу ресурсів. Це забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління, коли рішення ухвалюються не постфактум, а на основі прогнозів та аналітичних моделей. Відповідно, управлінський процес стає більш системним, обґрунтованим і стратегічно орієнтованим, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та стабільність його логістичної мережі [1].

Разом із перевагами, впровадження технологій штучного інтелекту в логістиці супроводжується низкою викликів. По-перше, це необхідність адаптації персоналу до нових цифрових інструментів і форм роботи, що потребує постійного навчання та розвитку цифрової компетентності працівників. По-друге, ефективність функціонування інтелектуальних систем безпосередньо залежить від якості, повноти та достовірності даних, які використовуються для аналітики та навчання моделей. Некоректні або неповні дані можуть призвести до помилкових управлінських висновків.

Додатковим викликом є питання кібербезпеки та захисту інформації, оскільки логістичні мережі часто мають складну багаторівневу структуру з великою кількістю зовнішніх підключень. Несанкціонований доступ або втручання у роботу систем може спричинити суттєві фінансові втрати та порушення безперервності бізнес-процесів. Також важливим аспектом є етичні та правові аспекти використання ІІ, зокрема відповідальність за прийняті алгоритмічні рішення та забезпечення прозорості їхньої роботи [2].

Водночас потенціал штучного інтелекту в логістиці є надзвичайно високим. Його інтеграція сприяє формуванню самонавчальних систем, здатних до безперервного вдосконалення на основі накопиченого досвіду та аналітики. Такі системи забезпечують гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності всього ланцюга постачання. У перспективі впровадження штучного інтелекту стане фундаментом для створення інтелектуальних логістичних екосистем, у яких управління відбуватиметься автоматизовано, на основі аналітичних прогнозів, а не лише традиційних управлінських підходів.

Таким чином, впровадження технологій штучного інтелекту в управління логістичними процесами є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасної логістики. ШІ забезпечує ефективність, гнучкість і точність логістичних рішень, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню інтелектуальних ланцюгів постачання майбутнього.

Список використаних джерел

1. Гончаренко О. М. Інформаційні технології та штучний інтелект у логістиці. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2023. № 4. С. 37–45.
2. Сидоренко І. П., Марченко Л. В. Використання систем штучного інтелекту в оптимізації логістичних процесів. *Вісник транспортної академії України* 2024. № 2(70). С. 95–102.

УДК 005.57:005.336.2

Туник Д.Б., магістр
Науковий керівник: Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективне управління комунікаціями є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої організації. Комунікації забезпечують обмін інформацією між усіма рівнями управління, сприяють узгодженню дій персоналу та формуванню корпоративної культури. В умовах сучасного бізнес-середовища роль комунікацій зростає, оскільки швидкість і точність передачі інформації впливають на оперативність прийняття рішень та адаптацію до змін ринку. Процес комунікації вкрай складний, адже в ньому завжди залучено щонайменше дві сторони. Щоб ефективно розвивати навички комунікацій, керівникам, менеджерам доводиться ставати на місце співрозмовника, передбачати ситуацію, що в умовах сучасності, коли будь-яка компанія прагне отримати якнайбільшу вигоду будь-якими шляхами, буває значно не легко [1].

Однією з ключових проблем у сучасних організаціях є низька ефективність внутрішніх комунікацій. Нечіткі інструкції, запізнілі повідомлення та надмірне використання електронних каналів призводять до виникнення інформаційного шуму та зменшення продуктивності персоналу. Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати стандартизовані процедури обміну інформацією, регулярні наради та використання єдиних цифрових платформ для комунікацій.

Важливим напрямком вдосконалення є автоматизація управління комунікаціями. Використання корпоративних чатів, систем управління проектами та CRM-платформ дозволяє централізовано обробляти інформацію, зменшувати час передачі даних та підвищувати контроль за виконанням завдань. Цифрові інструменти також сприяють прозорості процесів і полегшують моніторинг ефективності комунікацій.

Лизань А.Г., Феср О.В., Бондарева М.С. відзначають, що комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні зорієнтовані на зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні – на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами (підрозділами, філіями, неформальними організаціями) чи окремими особами. Саме внутрішні комунікації є інтегруючою складовою системи управління організації [2].

Стратегії покращення комунікацій включають формування корпоративних стандартів етикету спілкування, визначення чітких каналів передачі інформації та встановлення

регулярних зворотних зв'язків. Наприклад, щотижневі наради, звіти за проектами та системи оцінки ефективності внутрішньої взаємодії дозволяють своєчасно виявляти проблеми та усувати недоліки. Не менш важливим є розвиток комунікативних компетенцій персоналу. Організації повинні проводити тренінги з ділового спілкування, ведення переговорів, використання сучасних технологій обміну інформацією. Підвищення рівня комунікаційної культури в колективі сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню лояльності працівників та формуванню командного духу.

Особливу увагу слід приділяти комунікаціям із зовнішніми стейкхолдерами. Ефективне управління інформацією про продукти, послуги та корпоративну діяльність формує позитивний імідж організації, підвищує довіру клієнтів та забезпечує конкурентні переваги. Використання соціальних мереж, електронної розсилки та онлайн-консультацій сприяє швидкому та якісному обміну інформацією з аудиторією. Наукові дослідження показують, що організації, які успішно впроваджують комплексні системи управління комунікаціями, демонструють вищу продуктивність, гнучкість та задоволеність персоналу. Вони здатні швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища, ефективніше координувати роботу підрозділів та підтримувати високий рівень клієнтського сервісу.

Таким чином, вдосконалення управління комунікаціями в організації передбачає поєднання технологічних рішень, стандартизованих процедур та розвитку людського потенціалу. Інтегровані цифрові платформи, навчальні програми для персоналу та систематичний моніторинг комунікаційних процесів дозволяють забезпечити ефективний обмін інформацією, підвищити продуктивність роботи та конкурентоспроможність організації на сучасному ринку.

Список використаних джерел

1. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155> (дата звернення: 06.09.2025)
2. Лизанєв А.Г., Феєр О.В., Бондарєва М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 3. С. 127-132.

УДК 004.9:005

Федоряка Н.А., студент

Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач

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

ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний світ переживає період швидких змін, коли цифрові технології стають невід'ємною частиною управлінських процесів. Від ефективності їх використання залежить не лише якість прийняття рішень, але й конкурентоспроможність організацій, громад та навіть цілих держав. Глобальні виклики - такі як пандемії, економічні кризи, кібератаки чи військові загрози - змушують управлінців по-новому осмислювати роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у забезпеченні стабільності та розвитку [1].

Інноваційні ІКТ відкривають широкі можливості для оптимізації управлінських процесів. Серед основних напрямів їх використання варто виділити цифровізацію документообігу, впровадження систем електронного урядування, аналітику великих даних

(Big Data), штучний інтелект (AI) для прогнозування ризиків, а також хмарні сервіси, що забезпечують безперервність роботи установ навіть у кризових умовах.

Особливої актуальності набувають інструменти електронної взаємодії - системи CRM, ERP, онлайн-платформи для колективної роботи, які дозволяють швидко координувати дії персоналу та приймати зважені управлінські рішення. Наприклад, використання корпоративних порталів Microsoft 365 чи Google Workspace забезпечує одночасну роботу команд у різних регіонах, що стає критичним у періоди дистанційної діяльності.

Україна активно впроваджує інноваційні ІКТ на рівні державного та місцевого управління. Важливим прикладом є проєкт «Дія», який демонструє, як цифрові сервіси можуть змінити підхід до комунікації між громадянами та владою. Електронні послуги дозволяють зменшити бюрократію, забезпечити прозорість процесів і підвищити довіру до інституцій. Такий досвід є корисним не лише для державного, а й для корпоративного управління - адже принципи цифрової взаємодії та відкритих даних можна адаптувати в будь-якому середовищі.

Іншою важливою тенденцією є розвиток аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Завдяки використанню великих масивів даних керівники можуть прогнозувати попит, контролювати ризики, планувати фінансові потоки та визначати ефективність діяльності підрозділів [2]. У контексті глобальних викликів, коли ринок може змінюватися за лічені дні, аналітичні ІКТ стають головним інструментом адаптивного управління.

Не менш значущою є роль інформаційної безпеки. Кібератаки стали одним із найсерйозніших ризиків для сучасних організацій. Тому впровадження інноваційних засобів захисту даних, таких як багатофакторна аутентифікація, шифрування, моніторинг доступу та резервне копіювання, є необхідною умовою ефективного управління в цифрову епоху.

В умовах воєнного стану Україна стала прикладом швидкої адаптації до нових реалій. Використання ІКТ дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів навіть під час кризових ситуацій - від електронних документів і цифрових підписів до систем віддаленого навчання та координації гуманітарної допомоги [3].

Таким чином, інновації в інформаційно-комунікаційних технологіях стають ключовим чинником стійкості та гнучкості управління. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність роботи організацій, але й створюють передумови для довгострокового розвитку. Майбутнє управління безпосередньо пов'язане з цифровими компетентностями керівників, здатністю впроваджувати інновації та підтримувати культуру безперервного вдосконалення.

Отже, сучасний управлінець має не просто користуватися ІКТ, а розуміти їх стратегічне значення - як інструмент швидкого реагування на виклики, побудови довіри в колективі та підвищення ефективності прийняття рішень. У цьому й полягає головна суть інновацій в управлінні - перехід від механічного використання технологій до створення гнучкої, людиноцентричної системи управління, що здатна витримати будь-які глобальні зміни.

Список використаних джерел

1. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2023. №18. С. 67–73.
2. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. №19. С. 739–745.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ

Сфера логістики сьогодні характеризується високою динамікою розвитку та ускладненням ланцюгів постачання, що підкреслює необхідність впровадження інноваційних цифрових технологій як ключового інструмента підвищення ефективності управління потоками матеріальних та інформаційних ресурсів. Цифровізація дозволяє інтегрувати аналітичні, прогностичні та оперативні інструменти управління, оптимізувати транспортні та складські ресурси, підвищувати точність планування та прискорювати процес прийняття рішень у реальному часі.

Серед провідних цифрових інструментів, що активно впроваджуються у логістичну діяльність, виокремлюють системи управління складською інфраструктурою (WMS), транспортними потоками (TMS), інтегровані SCM-платформи, а також технології обробки великих масивів даних і алгоритми штучного інтелекту, які забезпечують підтримку аналітичних та управлінських рішень.

Використання цих технологій забезпечує точне прогнозування попиту, автоматизацію планування та маршрутизації перевезень, ефективне управління запасами та своєчасне виконання замовлень. Поєднання зазначених систем в єдину інформаційну платформу підприємства забезпечує можливість комплексного управління логістичними процесами на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, підвищує гнучкість і адаптивність операцій та сприяє зниженню ризиків зриву поставок. [2] (табл.1).

Таблиця 1 – Цифрові технології та їх роль у підвищенні ефективності логістичних процесів

Цифрове рішення	Основні функції та можливості	Ефект для логістичних процесів
WMS (Warehouse Management System)	Управління складськими запасами, автоматизація обліку та обробки замовлень	Підвищення точності обліку, скорочення часу обробки, оптимізація ресурсів
TMS (Transportation Management System)	Планування та оптимізація маршрутів, контроль транспорту	Зменшення витрат на перевезення, підвищення ефективності доставки
SCM (Supply Chain Management)	Координація ланцюгів постачання, обмін даними між партнерами	Покращення взаємодії між постачальниками та споживачами, скорочення логістичних ризиків
Big Data аналітика	Прогнозування попиту, аналіз тенденцій ринку, виявлення аномалій	Підвищення точності прогнозів, оперативна корекція планів
AI (Artificial Intelligence)	Автоматизація прийняття рішень, оптимізація маршрутів та ресурсів	Підвищення адаптивності системи, зменшення людського фактора, оперативність

Сучасна цифровізація сприяє прозорій взаємодії між учасниками ланцюга постачання та накопиченню й аналізу великих обсягів даних для обґрунтованого управлінського прийняття рішень. Вона відкриває можливості для впровадження інноваційних моделей прогнозування попиту й оптимізації логістичних операцій, що підвищує точність і ефективність управління потоками ресурсів.

У контексті стратегії сталого розвитку цифрові технології стають стратегічним інструментом, оскільки дозволяють поєднувати економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальні аспекти діяльності підприємств. Впровадження інноваційних рішень сприяє оптимізації маршрутів доставки з урахуванням енергоефективності,

використанню електротранспорту та інтеграції енергозберігаючих технологій у складські й дистрибуційні процеси, що зменшує витрати ресурсів і підвищує екологічну стійкість.

Цифрові інструменти також забезпечують постійний моніторинг ключових показників ефективності, автоматизований контроль витрат і своєчасну корекцію процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкових умов. Це формує прозорі, прогнозовані та гнучкі логістичні операції, сприяє розвитку стійких конкурентних переваг та стимулює інноваційний розвиток підприємства.

Широке впровадження цифрових технологій сприяє формуванню адаптивних і стійких систем управління, ефективному управлінню транспортними потоками, раціональному розподілу складських ресурсів, автоматизації планування та контролю виконання замовлень, а також швидкому реагуванню на коливання попиту й ринкової кон'юнктури. Це забезпечує інтеграцію економічної, соціальної та екологічної ефективності, що є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

Таким чином, інноваційні цифрові рішення виступають не лише засобом підвищення ефективності логістичних потоків, але й стратегічним механізмом реалізації цілей сталого розвитку. Вони забезпечують комплексне управління матеріальними ресурсами, мінімізують ризики дисбалансу запасів, оптимізують використання транспортних і складських потужностей та формують конкурентні переваги на основі високої адаптивності, оперативності й соціально-екологічної відповідальності підприємств.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
2. Петренко О. І. Інформаційні технології в управлінні ланцюгами постачання. Київ: Кондор, 2020. 200 с.

УДК 004.65:004.056

Шапошник Н.С., студент

Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач

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

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛІСНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ БАЗ ДАНИХ

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації інформаційні ресурси стають ключовим елементом ефективного управління. Організації, установи та підприємства дедалі більше залежать від швидкого та безпечного доступу до даних. Саме тому питання забезпечення цілісності та безпеки баз даних посідає центральне місце серед інноваційних напрямів розвитку інформаційно-комунікаційних технологій управління.

Цілісність бази даних означає її узгодженість, правильність і достовірність. Вона гарантує, що всі дані зберігаються без суперечностей і відповідають встановленим правилам. Порушення цілісності може призвести до помилкових управлінських рішень, втрати довіри до інформаційної системи або неефективного функціонування організації. Тому при проектуванні баз даних застосовуються механізми контролю достовірності – унікальні ключі, зв'язки між таблицями, обмеження введення даних та автоматичні перевірки. Нормалізація даних також відіграє важливу роль, оскільки усуває дублювання і забезпечує логічну структурованість інформації [1].

Безпека баз даних – це ще один важливий аспект, який охоплює захист інформації від несанкціонованого доступу, втрати чи спотворення. В епоху глобальних викликів, таких як зростання кількості кібератак, розвиток дистанційних технологій та хмарних сервісів, захист інформації стає ключовим елементом стабільності систем управління. Основними методами

забезпечення безпеки є аутентифікація користувачів, авторизація, контроль доступу, резервне копіювання, ведення журналів транзакцій та шифрування даних. Використання цих методів гарантує не лише збереження інформації, а й підвищує рівень довіри до системи з боку користувачів і керівництва.

У сучасних системах керування базами даних, таких як MySQL, PostgreSQL, Oracle чи Microsoft SQL Server, впроваджено вбудовані механізми цілісності й безпеки, що дозволяють автоматизувати процеси контролю. Однак ефективність цих рішень залежить не лише від технологій, а й від політики управління даними. Організації повинні регулярно оновлювати системи безпеки, впроваджувати багаторівневий контроль доступу та навчати персонал правилам безпечного користування інформаційними системами [2].

Отже, забезпечення цілісності та безпеки баз даних є невід'ємною складовою інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій управління. У світі, де інформація стала головним стратегічним ресурсом, саме надійність і захищеність даних визначають ефективність управлінських процесів. Постійне вдосконалення методів безпеки, адаптація до нових загроз і використання сучасних технологій дозволяють організаціям не лише захищати свої дані, а й забезпечувати конкурентоспроможність в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Ситник Р., Гнатушенко В. Метод забезпечення достовірності та цілісності персональних даних, що обробляються в блокчейн-системі. *Системні технології*. 2025. №3. С. 158.
2. Teimoor R. A. A Review of Database Security Concepts, Risks, and Problems. *UHD Journal of Science and Technology*. 2021. №5. С. 38–46.

УДК 005.21:658

Шумілова А.Ю., студент
Науковий керівник: Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОЄКТУВАННЯ БАЗ ДАНИХ ЯК ОСНОВА КІБЕРСТІЙКОЇ АРХІТЕКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ

У сучасному цифровому середовищі інформаційно-комунікаційні системи стають дедалі більш уразливими до кіберзагроз, що обумовлено як технічною складністю інфраструктур, так і зростанням кількості цілеспрямованих атак. У центрі більшості інформаційно-комунікаційних систем знаходяться бази даних, які забезпечують зберігання, обробку, передачу та аналітику інформації, необхідної для функціонування державних, корпоративних та критичних систем. У цьому контексті саме етап проєктування бази даних визначає потенціал кіберстійкості всієї архітектури інформаційно-комунікаційної системи.

Проєктування баз даних, орієнтоване на кіберстійкість, виходить за межі традиційного підходу, що зосереджений на логічній структурі, нормалізації та продуктивності. Сучасна архітектура має передбачати здатність бази даних витримувати вплив різноманітних загроз, забезпечувати безперервність обслуговування, цілісність та конфіденційність даних у надзвичайних ситуаціях: під час кібератак, фізичних інцидентів або системних збоїв. Тобто, бази даних мають бути спроєктовані з урахуванням вимог до відмовостійкості, захищеності, моніторингу та адаптивності [1].

Одним із ключових напрямів забезпечення кіберстійкості на етапі проєктування є правильна організація доступу до даних. Необхідно реалізовувати принцип найменших привілеїв, що передбачає надання користувачам і процесам лише тих прав, які є необхідними для виконання їхніх функцій. Рольова модель доступу (RBAC) та атрибутна модель (ABAC)

є найбільш ефективними в реалізації такого підходу. Ці моделі дозволяють динамічно керувати доступом на основі рівнів довіри, політик безпеки або контексту користувача.

Додатково, на архітектурному рівні мають бути впроваджені технічні засоби для збереження цілісності та достовірності даних [2]. До таких засобів належать:

1) шифрування даних на рівні таблиць, полів або сховища для захисту від перехоплення і компрометації інформації;

2) цифрові підписи та хеш-функції, що дають змогу перевірити автентичність даних при читанні або передаванні;

3) контроль цілісності за допомогою тригерів, обмежень і перевірок, що знижує ризик випадкової або навмисної модифікації важливої інформації.

Проектування кіберстійкої баз даних повинно включати системи логування та аудиту, які дають змогу контролювати дії користувачів і системних процесів.

Такі журнали мають зберігатися у середовищі, захищеному від несанкціонованого редагування, а також регулярно перевірятися засобами аналітики безпеки. Крім того, доцільно впроваджувати інтеграцію з системами виявлення вторгнень (IDS/IPS), що дозволяє в реальному часі виявляти аномалії в поведінці запитів до бази даних.

Не менш важливою є реалізація архітектурної відмовостійкості, яка забезпечується за допомогою таких рішень: реплікація баз даних для створення копій у реальному часі та перенаправлення запитів у разі збою, регулярне резервне копіювання зі збереженням копій у географічно розподілених середовищах і використання кластерів і контейнеризованих систем управління базами даних, що дозволяє автоматично масштабувати ресурси та перемикається на резервні вузли без втрати доступу.

У реальному середовищі функціонування інформаційно-комунікаційних систем умови постійно змінюються: зростають навантаження, з'являються нові точки входу в систему, змінюються правила безпеки. Проектування бази даних має враховувати ці виклики, закладаючи можливість динамічного оновлення конфігурацій, розгортання нових сервісів без зупинки основної системи та впровадження інструментів самовідновлення. Особливо важливо це для хмарних і гібридних систем управління, де ізольованість компонентів і відмовостійкість є важливою умовою функціонування.

Проектування баз даних як основа кіберстійкої архітектури інформаційно-комунікаційних систем вимагає інтеграції концепцій інформаційної безпеки, гнучкого адміністрування, контролю доступу, аналітики поведінки та забезпечення безперервності обслуговування. Бази даних мають проектуватися з урахуванням ключових принципів кіберстійкості – захищеності, ізоляції, моніторингу, відмовостійкості та адаптивності. Комплексний підхід, що включає технічні й організаційні заходи, сприяє формуванню архітектури, здатної протистояти сучасним кіберзагрозам і підтримувати стабільну роботу ІКС в умовах високої невизначеності.

Досягнення високого рівня кіберстійкості баз даних потребує впровадження на етапі проектування таких рішень, як шифрування даних, аудит дій користувачів, автоматичне резервне копіювання, георозподіл та реплікація. Особливе значення має адаптивність системи до зміни загроз і навантажень, що є важливим для хмарних і розподілених середовищ. У перспективі доцільно орієнтуватися на розробку самонавчальних архітектур баз даних із проактивним захистом, здатних автоматично виявляти та локалізувати загрози, забезпечуючи підвищену стійкість до кіберінцидентів.

Список використаних джерел

1. Легомінова С. В., Щавінський Ю. В., Будзинський О. В. Аналіз сучасних підходів до забезпечення кібербезпеки корпоративних баз даних. Сучасний захист інформації, 2024, 2: 50-58.

2. Закон України Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

СЕКЦІЯ 3
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030

(Digital transformation of logistics in the context of implementing the 2030 Sustainable Development Strategy)

УДК 005.336.4:004.9:005.585

Бондар-Підгурська О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)
Хоменко І.І., с.н.с., патентний повірений
Центр досліджень інтелектуальної власності та передачі технологій НАН України
(м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В СИСТЕМАХ ЦИФРОВОЇ
ЛОГІСТИКИ: РИЗИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, формують нові моделі функціонування глобальних ланцюгів постачання та змінюють логістичні системи національних економік і міжнародних корпорацій. Цифровізація логістики, інтеграція штучного інтелекту, впровадження блокчейн-інфраструктури, Інтернет речей та аналітики великих даних сприяють формуванню високотехнологічних бізнес-екосистем, у яких ключовим драйвером конкурентних переваг стають об'єкти інтелектуальної власності.

У період з 2000 по 2023 рік було опубліковано понад 1,1 мільйона винаходів (сімейств патентів-аналогів), що стосуються майбутнього транспортної галузі. З огляду на сукупні темпи річного зростання в 11% у період між 2000 і 2023 роками, показники технологій, що характеризують майбутню транспортної сфери, значно перевищують традиційні транспортні технології. Домінує патентування технологій екологічних двигунів і патенти в сфері зв'язку та безпеки. За видами транспорту щодо показника патентної активності переважає наземний транспорт, на пов'язані з ним технології припадає в 3,5 рази більше патентів, ніж на морський, повітряний і космічний види транспорту усі разом. На п'ять провідних за інноваційною діяльністю країн (Китай, Японію, Сполучені Штати Америки, Республіку Корея та Німеччину) припадає понад 90% всіх винаходів, і в Китаї, Швеції, Італії та Індії останнім часом спостерігається двозначне зростання [1], що свідчить про посилення міжнародної конкуренції у сфері технологічного лідерства. Зростання інноваційних інвестицій у сферу «розумного транспорту» та логістичної мобільності зумовлює необхідність оновлення традиційних управлінських підходів, формування політик національної безпеки, розбудови цифрової інфраструктури.

У цьому контексті цифрова інтелектуальна власність набуває статусу стратегічного ресурсу, який впливає на ефективність логістичних операцій, швидкість ухвалення рішень та якість сервісу. Патентні портфелі стають не лише інструментом комерційного захисту та диференціації на ринку, але й основою для формування партнерств у межах глобальних ланцюгів створення вартості. Зростає роль відкритих інновацій і цифрових платформ, які дозволяють компаніям отримувати доступ до унікальних технологічних рішень, що раніше були недоступними або економічно не вигідними.

Таким чином, управління інтелектуальною власністю в логістиці перетворюється на елемент стратегічного менеджменту, що визначає конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі. Формування інноваційних альянсів, активна участь у міжнародних програмах технологічного обміну та впровадження інструментів моніторингу технологічних трендів дозволяють логістичним операторам зменшувати ризики

технологічного відставання і забезпечувати прозорість і стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальних викликів.

Поряд із зростанням ролі інтелектуальної власності у логістиці стрімко зростає роль цифрових платформ, які стають ключовим операційним середовищем для експедиторів, імпортерів та експортерів. Саме такі платформи трансформують підходи до організації транспортно-логістичних процесів — від пошуку контрагентів до митного оформлення, страхування, моніторингу вантажу, управління ризиками та здійснення фінансових розрахунків. Зокрема, на сучасному етапі використовуються: Freightos (платформа-маркетплейс для міжнародних перевезень: компанія надає можливість порівняти тарифи, забронювати перевезення, керувати процесами); Eurosender (європейська онлайн-платформа для «door-to-door» перевезень – агрегує попит і пропозицію, співпрацює з кур'єрами та 3PL); Dimerco (платформа, забезпечує інтеграцію даних, видимість ланцюга, управління перевезеннями); Convoy Platform (провідний торговий майданчик, створений виключно для брокерів і перевірених перевізників з метою легкого підбору та виконання перевезень вантажів) [2]; Freightos (цифрова платформа для перевезення вантажів) [3] тощо.

Економічна доцільність використання платформ обумовлена їх здатністю об'єднувати дані, автоматизувати операційні рішення та підвищувати масштабованість бізнесу. Цифрові логістичні маркетплейси забезпечують прозорість ринкових ставок, оптимальний вибір маршрутів і доступ до незалежних рейтингів перевізників, що мінімізує інформаційну асиметрію та знижує трансакційні витрати. На цьому фоні спостерігається чітка тенденція: експедиторські компанії, що мають власні або інтегровані цифрові платформи, демонструють вищу швидкість реагування на зміни ринку та вищий рівень клієнтоорієнтованості.

Актуальною тенденцією є також перехід від фрагментованих IT-рішень до комплексних платформ «end-to-end», що покривають увесь життєвий цикл логістичної операції. Такі екосистеми, як правило, комбінують модулі планування, трекінгу, управління складами, контролю KPI, прогнозування попиту та обліку документів. Їх використання підвищує точність планування, зменшує ризики зривів постачань та сприяє формуванню стійких партнерських відносин між учасниками глобальних ланцюгів постачання. Однак, в цих умовах виникає низка ризиків, які потрібно враховувати як логістичним компаніям так і учасникам ринку логістичних послуг: ризики кібербезпеки та компрометації даних; ризики технологічної залежності від окремих платформ; ризики монополізації ринку цифровими гравцями; а також ризики неузгодженості технологічних стандартів між країнами та юрисдикціями. Вразливість до кібератак, недосконалість механізмів перевірки надійності постачальників технологічних рішень, а також можливість неправомірного використання даних щодо вантажних потоків і ринкової кон'юнктури підсилюють роль державного регулювання, превентивного комплаєнсу та корпоративних політик інформаційної безпеки.

У цьому контексті стратегічний розвиток транспортно-логістичних систем має ґрунтуватися на балансі між швидким впровадженням інновацій та забезпеченням належного захисту цифрових активів. Це передбачає інтеграцію політик інтелектуальної власності в стратегічне планування, формування прозорих правил обміну даними, розвиток міжнародних стандартів інтероперабельності та посилення кооперації між державними регуляторами, технологічними розробниками та операторами транспортних ланцюгів.

З огляду на масштаби цифрової інтенсифікації, саме здатність ефективно керувати технологічними ризиками, захищати інтелектуальні активи та забезпечувати надійність цифрових платформ визначатиме конкурентні переваги логістичних компаній у найближче десятиліття, що й стане фундаментом нової парадигми «інтелектуально орієнтованої логістики» в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. WIPO Technology Trends: Future of Transportation. *Офіційний сайт: WIPO*. 2025. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4775>

2. Платформа конвой. *Офіційний сайт Convoy Platform*. 2025. URL: <https://convoy.com/>
3. Аналітика логістичних технологій. *Офіційний сайт Freightos*. 2011-2025. URL: <https://www.freightos.com/>

УДК 658.78

Солових В.П., доктор наук з державного управління, професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (м. Харків, Україна)

ГЛОБАЛЬНА ЛОГІСТИКА І МІЖНАРОДНІ КОНФЛІКТИ: ПЕРЕТИН ІНТЕРЕСІВ, БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ

Сучасний світ характеризується безпрецедентним рівнем взаємозалежності, де глобальні логістичні ланцюги виступають критично важливим структурним елементом світової економіки та міжнародної торгівлі. Вони забезпечують безперервний рух сировини, комплектуючих та готової продукції, є основою для економічного розвитку та технологічного прогресу. Ключову роль при цьому відігравав транспорт, який є вразливим щодо зовнішніх шоків, особливо до тих, що породжені міжнародними конфліктами та геополітичною нестабільністю. Це яскраво демонструє історія. Так, Римська імперія, коли її армія часто діяла далеко від центру постачання, не могла функціонувати без бездоганної логістичної системи, що призвело до створення системи римських доріг. Вони, на відміну від простих стежок, мали тверде покриття і забезпечували прохідність у будь-яку погоду. Для забезпечення величезної армії зерном були створені морські порти, що дозволило продемонструвати потенційні можливості для створення міжрегіональних ланцюгів постачання. І також було сформовано першу систему зберігання (складів), де можна було б забезпечити довготривале зберігання продуктів харчування, зброї, обладунків і похідного спорядження. Таким чином, Римська імперія створила одну з найрозвиненіших у стародавньому світі логістичних систем. Мережа римських доріг і складів забезпечувала швидке переміщення військ, товарів і продовольства, що стало фундаментом військових і торгових успіхів імперії.

Китайська імперія, яка для переміщення величезних обсягів зерна для забезпечення армії та столиці, розташованої на півночі побудували Великий китайський канал, водну артерію протяжністю 1782 кілометра, що з'єднує північ і південь країни. Будівництво грандіозного каналу почалося ще в VI столітті до нашої ери. У східному Китаї до того моменту вже існувало кілька судноплавних каналів, які частково були включені в нову систему. Після завершення будівництва Великий Китайський канал з'єднав місто Шанхай, розташований в гирлі річки Янцзи, з містом Тяньцзін на річці Хайхе, що впадає в Бохайський затока Жовтого моря. Частина каналу — це русла річок та акваторії озер, які увійшли в систему судноплавного каналу. Крім Янцзи і Хуанхе, канал з'єднує річки Хайхе, Хуайхе і Цяньтан[1].

Географічна специфіка території Китаю полягає в тому, що всі великі річки цієї країни течуть у широтному напрямі з заходу на схід і впадають в моря Тихого океану. Такі водні шляхи дуже зручні, коли вам потрібно потрапити саме в напрямку захід-схід, але зовсім не сприяють транспортним зв'язкам між північчю і півднем. Історично так склалося, що сама густонаселена частина Китаю — це якраз східна частина країни, розташована в межиріччі Янцзи і Хуанхе. Саме ці річки і вирішили поєднати судноплавним каналом правителі Китаю, які хотіли мати крім морського ще й континентальний водний шлях, що зв'яже північ і південь країни. Крім того, за допомогою каналу планувалося частково вирішити проблему повеней на річці Хуанхе[1].

Південна ділянка каналу була завершена вже в VII столітті нашої ери, а повністю Великий Китайський канал з відгалуженням до Пекіна та інших міст був добудований до XIII століття. Протяжність основного Великого Китайського каналу склала 1 782 кілометра,

а разом з додатковими каналами до Пекіна, Наньтуна і Ханчжоу — 2 470 кілометрів. На каналі є шлюзи (всього їх 21), перші з яких були придумані ще в X столітті для того, щоб з'єднувати ділянки каналу з різним рівнем води.

Таким чином, канал став основою всієї китайської внутрішньої логістики та економіки на наступні століття. Він дозволяв ефективно та дешево перевозити величезні обсяги зерна та інших припасів, що було життєво важливо для підтримки військових кампаній та стабілізації влади. Фактично, це був перший і найважливіший водний логістичний коридор, що з'єднав північ і південь. Військові конфлікти стали причиною чому почала розвиватися логістика.

Кримська війна (1853-1856) стала першим великим конфліктом індустріальної епохи і яскраво виявила неефективність традиційних методів військового постачання. Війська Великої Британії та Франції, обложені під Севастополем, зіткнулися з катастрофічною логістичною проблемою: припаси прибували морем, але через відсутність доріг і склади, що розташовувалися далеко від фронту, вони не могли бути доставлені солдатам. Британці прийняли безпрецедентне рішення про будівництво Балаклавської залізниці — першої у світі залізниці, створеної виключно для військово-логістичних цілей. Ця залізниця дозволила безперервно доставляти критично важливі вантажі (боєприпаси, продовольство, медикаменти) з порту прямо до складів поблизу лінії фронту. Вона підтвердила, що залізниця є ключем до сучасної військової логістики та масового переміщення вантажів.

Війна у В'єтнамі (1955-1975) потребувала швидкої та безпечної доставки величезної кількості різноманітних припасів (від продуктів до боєприпасів) у порти Південного В'єтнаму, які не були пристосовані для швидкого розвантаження. Тому для вирішення цієї проблеми були використанні контейнерні перевезення. Однак, для постачання у великій кількості саме американські військові стандартизували використання контейнерів, відомих як CONEX (Container Express). Це дозволило усунути необхідність ручного перевантаження мільйонів окремих ящиків і мішків у портах. Контейнер можна було перевантажувати з корабля на вагон або вантажівку як єдину одиницю. Як результат, військово використання підтвердило економічну ефективність та швидкість цього методу, що стало каталізатором для прийняття міжнародних стандартів контейнерів (TEU), які сьогодні є основою 90% світової торгівлі.

Таким чином, історичний розвиток логістичних систем свідчить, що міжнародні конфлікти виступали не лише деструктивним чинником, а й потужним стимулом технологічного прогресу у сфері транспорту, зберігання та управління постачаннями. Від античних доріг і водних артерій до залізничних мереж та контейнеризації — кожен етап становлення логістики сприяв формуванню сучасної системи глобальної безпеки. Отже, логістика є не лише економічною, а й стратегічною категорією, що забезпечує стійкість міжнародних відносин у періоди геополітичних трансформацій.

У другій половині XX століття почали розвиватися міжнародні транспортні коридори (інтегровані системи маршрутів, що об'єднує різні види транспорту (залізницю, автомобільні шляхи, морські порти, аеропорти, трубопроводи) та спрощує переміщення товарів і людей між країнами). Почалося формування Трансєвропейської транспортної мережі (TEN-T) як ініціативи для інтеграції європейських транспортних систем, розвивалися інтермодальні термінали – місця стикування різних видів транспорту (порт–залізниця, порт–автотранспорт). З'явилися нові євроазійські ініціативи, серед яких: ТРАСЕКА (Transport Corridor Europe–Caucasus–Asia, 1993 р.); Трансазійська залізнична мережа (Trans-Asian Railway, TAR). Транспорт став інструментом геополітичного впливу (контроль над морськими шляхами, портами, трубопроводами). Коридори почали виконувати функції безпеки – забезпечення енергопостачання, продовольчих ланцюгів, стратегічних перевезень.

До кінця XX століття сформувалася глобальна мережа транспортно-логістичних коридорів, що об'єднала основні економічні регіони світу: Північна Америка: Коридори NAFTA, Pan-American Highway; Європа: TEN-T, Scandinavian–Mediterranean, Rhine–Danube; Азія: Trans-Asian Railway, TRASECA, China–Pakistan Economic Corridor; Україна: включення

до мережі ТРАСЕКА, участь у формуванні Балтійсько-Чорноморського і Південно-Східного коридорів.

Однак, конфлікти, незалежно від їхньої природи (збройні, торговельні, кібернетичні), прямо чи опосередковано дестабілізують транспортні коридори, підривають довіру між учасниками ринку та спричиняють значні економічні втрати. Так, Кіпрський конфлікт (1974 р.) призвів до : тимчасового припинення судноплавства в східному Середземному морі; перенаправлення торгових маршрутів, що проходили поблизу Кіпру; зростання політичної напруги в регіоні, що ускладнило розвиток морських транспортних зв'язків між Туреччиною, Грецією та країнами ЄС.

Війни в Перській затоці (1991), Іракська війна (2003), Сирійська громадянська війна (з 2011 р.) обумовило часткове закриття або небезпека використання сухопутних транспортних коридорів через південну Туреччину, перенаправлення вантажопотоків через північні та морські маршрути, блокування транспортних артерій до Алеппо, що традиційно з'єднували Сирію з Туреччиною та далі — з Європою.

Однією з останніх глобальних криз, яка вплинула на ланцюги поставок та міжнародні транспортні коридори, стала війна між Україною та росією, що мала негативні наслідки не лише для ланцюгів поставок тих компаній, які працюють у Східній Європі й сусідніх регіонах, але й для світової логістичної системи в цілому[2].

Війна росії проти України не лише порушила традиційні сухопутні та морські транспортні маршрути, але й змінила саму архітектуру глобальної логістики. Закриття українських портів на Чорному морі, руйнування транспортної інфраструктури, блокування судноплавства у Чорному та Азовському морях, а також ракетні атаки на енергетичні та залізничні об'єкти створили безпрецедентні виклики для постачання зерна, металів та нафтопродуктів. Як наслідок, відбулася масштабна переорієнтація торговельних потоків через порти Румунії, Польщі, країн Балтії, а також активізація «Солідарних шляхів» (Solidarity Lanes) ЄС, спрямованих на підтримку експорту української продукції.

Цей конфлікт став каталізатором для переосмислення концепції логістичної безпеки, яка нині розглядається як складова національної та економічної безпеки держав. Поняття «логістична безпека» охоплює здатність країни або регіону забезпечувати безперервність ланцюгів постачання в умовах кризових ситуацій, збройних конфліктів або глобальних катаклізмів. У цьому контексті надзвичайно важливою стає диверсифікація маршрутів, розвиток альтернативних коридорів і цифрових платформ управління ризиками.

Сучасна логістика дедалі більше інтегрується у систему кіберфізичних і цифрових інфраструктур. Кібератаки на транспортні компанії, судноплавні лінії чи митні бази даних можуть мати ефект, співмірний із фізичним руйнуванням інфраструктури. Зокрема, атаки на логістичні IT-системи компаній Maersk (2017) та CMA CGM (2020) продемонстрували, що вразливість цифрової інфраструктури здатна паралізувати глобальні потоки товарів. Таким чином, кібербезпека логістичних систем стає ключовим напрямом міжнародного співробітництва у сфері безпеки.

Глобальні конфлікти та нові ризики — від воєн до кліматичних катастроф — стимулюють перехід до стійкої (resilient) логістики, яка ґрунтується на принципах гнучкості, екологічності та цифрової інтеграції. Розвиток «зелених» транспортних коридорів, впровадження енергозберігаючих технологій, електрифікація залізничних маршрутів і використання відновлюваних джерел енергії в логістичних центрах стають пріоритетами міжнародних стратегій.

Отже, у XXI столітті глобальна логістика опинилася на перетині трьох системоутворювальних чинників: інтересів (економічних і політичних), безпеки (фізичної та цифрової) і розвитку (сталого та інноваційного). Саме баланс між цими компонентами визначатиме ефективність функціонування міжнародних транспортних коридорів, їхню здатність витримувати кризи й забезпечувати глобальну стабільність.

Список використаних джерел

1. Леоненко П.М., Юхименко П.І. Економічна історія. Навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2004. 499 с.
2. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., & Ляденко, Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
3. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. № 43. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>

УДК 005.21:658.7:004.738.5

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)

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ТА ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИМИ ПОТОКАМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання значення електронної комерції (e-business) підприємства стикаються з високою динамічністю ринкових процесів, мультिकанальними ланцюгами постачання та складними фінансово-обліковими операціями. Цифрові технології та інноваційні підходи до управління логістичними та фінансово-обліковими потоками стають критичною детермінантою конкурентоспроможності компаній. Ефективне поєднання автоматизації логістики, інтегрованого фінансового обліку та аналітики великих даних дозволяє не лише підвищувати продуктивність бізнес-процесів, але й реалізовувати принципи сталого розвитку, які включають економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Сучасні підприємства, що працюють у сфері електронного бізнесу, вимагають інтегрованого управління процесами постачання, складських операцій та фінансового контролю. Це дозволяє створювати прозорі бізнес-процеси, знижувати ризики та оперативно реагувати на зміни ринку. Особливо важливим цей аспект є для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у міжнародні ринки та відповідати стандартам сталого розвитку 2030 року [1; 2].

В умовах глобальних викликів, включно із коливанням ринкових цін, порушенням міжнародних логістичних ланцюгів, змінами законодавства та цифровою трансформацією економіки, українські підприємства e-commerce стикаються з потребою підвищення фінансової та операційної стійкості. Цифровізація та впровадження інноваційних моделей управління фінансово-обліковими та логістичними потоками забезпечують оптимізацію ресурсів, підвищують прозорість операцій та сприяють адаптивності бізнес-процесів у нестабільних умовах.

Інноваційне управління логістично-фінансовими потоками передбачає впровадження комплексних цифрових інструментів:

1. Автоматизовані системи управління логістикою (WMS, TMS) дозволяють оптимізувати маршрути, контролювати запаси та прогнозувати попит за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. Це підвищує швидкість обробки замовлень, знижує витрати на транспортування та мінімізує ризики втрат через нестачу товарів.

2. Інтегровані ERP та CRM платформи забезпечують комплексний контроль за грошовими потоками, управлінський облік, бюджетування та аналітичну підтримку. Такі системи дозволяють відстежувати фінансово-облікові операції в реальному часі, автоматизувати процеси взаємодії з постачальниками і клієнтами та підвищувати точність планування ресурсів.

3. Аналітичні системи Big Data та інструменти прогнозування дають змогу проводити детермінований аналіз поведінки споживачів, оцінювати ризики та оптимізувати витрати. Це створює основу для прийняття стратегічних рішень, забезпечує високу адаптивність підприємств до змін ринку та сприяє підвищенню ефективності управління.

Яскравим прикладом українського досвіду є Rozetka.ua, яка інтегрувала автоматизовану систему управління складськими та логістичними потоками з ERP-модулем обліку. Це дозволяє контролювати фінансові потоки, прогнозувати витрати та оптимізувати обслуговування клієнтів. Аналітичні модулі платформи обробляють великі обсяги даних у реальному часі, що підвищує точність прогнозування попиту та зменшує операційні ризики. Інший приклад – Prom.ua, яка інтегрувала цифрові інструменти обліку та CRM з логістичними сервісами для управління взаємодією з постачальниками та клієнтами. Це дозволяє відслідковувати фінансово-облікові потоки, мінімізувати ризики неплатоспроможності контрагентів та підвищувати прозорість операцій.

Серед міжнародних компаній:

Amazon (США) використовує передові системи автоматизації складських процесів, інтегровані ERP-рішення та алгоритми прогнозування попиту для управління глобальною мережею постачання. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, знижувати витрати та підвищувати ефективність логістики.

Alibaba (Китай) поєднує електронну комерцію з цифровими фінансовими сервісами Alipay, що забезпечує прозорість платежів, контроль за грошовими потоками та інтеграцію логістики у міжнародні ланцюги поставок.

Zalando (Німеччина) застосовує комплексну систему управління запасами та фінансовим обліком, інтегровану з аналітикою великих даних. Це дозволяє оптимізувати логістику, прогнозувати попит і підвищувати задоволеність клієнтів на різних європейських ринках.

Цифрова трансформація логістичних і фінансово-облікових потоків є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності українського електронного бізнесу. Рекомендації для практичного застосування включають: 1) впровадження інтегрованих ERP/CRM/WMS-рішень для автоматизації управлінських процесів; 2) розвиток аналітичних компетенцій персоналу для ефективного використання даних та алгоритмів прогнозування; 3) оптимізацію логістичних маршрутів та фінансових потоків із урахуванням принципів сталого розвитку; 4) провадження практик соціальної та екологічної відповідальності на всіх етапах управління бізнес-процесами; 5) адаптацію міжнародного досвіду Amazon, Alibaba та Zalando для підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств.

Таким чином, інтеграція цифрових логістичних та фінансово-облікових платформ виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності, прозорості та сталого розвитку електронного бізнесу в Україні, одночасно сприяючи інтеграції у глобальні ринки та підвищенню економічної стійкості компаній.

Список використаних джерел

1. 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, 10–11 травня 2023 року. Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 18-20.

2. Kulyk V.A. Ways to finance online business: advantages and disadvantages. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи*: Матеріали V Міжнародної

науково-практичної конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: НУПІ, 2023. 147 с. С. 118-119.

3. Кулик В.А., Карпенко Є.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава: Видавництво ПП «Астрая». 2023. С. 95-96.

UDC 005.96:658.3

Chen C., Master's degree student
Scientific adviser – Kulyk V.A., Doctor of Economy, Professor
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic" (Poltava, Ukraine)

RESEARCH ON LOGISTICS METHODS IN CORPORATE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF SF HOLDING CO., LTD.

In the context of globalization and digitalization, optimizing the flow and allocation of human resources has become crucial for corporate competitiveness. This study explores the application of logistics methodologies in human resource management (HRM) and constructs an innovative human resource logistics management model using China's leading logistics enterprise, SF Holding Co., Ltd., as a case study.

The research aims to systematically develop a theoretical framework for corporate HRM based on logistics science and design an actionable optimization plan for SF Holding. Through literature analysis, systems analysis, and case study methodology, it traces the evolution of logistics thinking from military logistics to the "talent supply chain" [1], establishing the four core elements of HR logistics: Planning (demand forecasting and inventory management), Supply (external 'procurement' and internal 'production'), Allocation ('distribution' and route optimization), and Control (KPI monitoring) [2, 3].

An in-depth analysis of SF Holding reveals that its HRM already exhibits significant logistics characteristics, with continuous optimization of efficiency indicators such as revenue per employee [4]. However, challenges remain in coping with seasonal demand fluctuations, controlling turnover of core talent, and optimizing cross-regional allocation efficiency, indicating the need for systematic optimization.

This research innovatively proposes the "SF Integrated Human Resource Logistics Model," which systematizes HR management processes: input from business strategy flows through a central talent pool ('warehousing') and shared service centers ('processing'), via core processes including demand planning, precise recruitment ('procurement'), intelligent assessment ('sorting'), and agile deployment ('distribution'), ultimately outputting an efficient talent flow and optimized Human Capital Return on Investment (HCROI).

Based on this model, specific optimization paths are proposed:

1. Establishing an AI-driven predictive talent demand model to handle business peaks
2. Implementing a standardized skills assessment system ("competency package")
3. Deploying a Talent Kanban for process visualization
4. Developing an internal talent market app to facilitate employee-initiated mobility

Effectiveness evaluation indicates that implementing these measures is expected to shorten the recruitment cycle by 20%, reduce annual recruitment costs by 5-8%, and significantly improve the internal fill rate for key positions. This study demonstrates that applying logistics methodologies to HRM can significantly enhance its precision, agility, and effectiveness, providing a referable theoretical framework and practical path for enterprises facing large-scale, dynamic talent management challenges.

References

1. Cannon, J. A., & McGee, R. (2019). *Talent Supply Chain: The New Science of Workforce Management*. Routledge.
2. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2020). *Supply Chain Logistics Management* (5th ed.). McGraw-Hill.
3. Liu Xin. (2022). *Human Resource Management* (2nd ed.). China Renmin University Press.
4. SF Holding Co., Ltd. (2023). *2023 Annual Report*.

УДК 656.078:005.591.6

Биба В.В., к.т.н., доцент; Даниленко В.О., магістр
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2030

У XXI столітті глобальні тенденції сталого розвитку визначають стратегічні орієнтири економічної діяльності як на макро-, так і на мікрорівні. Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують екологічні, соціальні та економічні аспекти у свої бізнес-моделі, що зумовлює необхідність трансформації логістичних систем у напрямі підвищення ефективності, прозорості та екологічної відповідальності. У цьому контексті цифрові інновації стають ключовим каталізатором змін, формуючи нову парадигму управління ланцюгами постачання, орієнтовану на досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Сучасний розвиток транспортної логістики перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, що зумовлена глобальними тенденціями сталого розвитку, декарбонізації та інноваційної модернізації економіки. Реалізація Стратегії сталого розвитку до 2030 року передбачає системну зміну підходів до організації транспортно-логістичних процесів, з акцентом на підвищення енергоефективності, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання ресурсів і розвиток «розумних» систем управління перевезеннями.

Транспортна галузь є одним із найбільших джерел викидів CO₂, що безпосередньо впливає на кліматичні зміни. За даними Європейської комісії, транспорт генерує близько 25 % загальних викидів парникових газів у ЄС, і ця частка продовжує зростати. Тому цифровізація транспортної логістики виступає не лише економічною необхідністю, а й екологічним імперативом, покликаним забезпечити баланс між мобільністю, екологічною безпекою та економічною ефективністю.

Цифрові інновації у сфері транспортної логістики охоплюють широкий спектр технологічних рішень: від інтелектуальних транспортних систем (ITS) до автоматизованого управління ланцюгами постачання (TMS, SCM). Вони забезпечують інтеграцію транспортних, інформаційних і фінансових потоків у єдину цифрову екосистему, що дає змогу підвищити прозорість, точність і швидкість ухвалення рішень.

Одним із найважливіших напрямів є впровадження Інтернету речей (IoT) у транспортну логістику. Датчики, розміщені на транспортних засобах, контейнерах і вантажах, постійно передають інформацію про місцезнаходження, стан і температуру товарів, рівень палива, технічні параметри машин тощо. Такі системи дозволяють прогнозувати потреби в технічному обслуговуванні, попереджати аварійні ситуації та зменшувати втрати часу й ресурсів. Завдяки цьому підвищується рівень безпеки, знижується зношувальність транспортних засобів і скорочується обсяг шкідливих викидів.

Не менш важливу роль відіграє аналітика великих даних (Big Data), яка дає можливість підприємствам логістичної сфери аналізувати величезні обсяги інформації для прийняття управлінських рішень. Наприклад, за допомогою Big Data можна аналізувати трафік у

реальному часі, визначати оптимальні маршрути перевезення, прогнозувати пікові навантаження на транспортні вузли, а також оцінювати ризики затримок поставок. Це забезпечує економію часу, пального і, відповідно, зменшує екологічний слід діяльності.

Впровадження штучного інтелекту (AI) у транспортну логістику сприяє автоматизації процесів планування, диспетчеризації та моніторингу. Алгоритми машинного навчання здатні моделювати поведінку системи перевезень, передбачати зміни попиту, визначати оптимальні маршрути, враховуючи погодні умови, інтенсивність руху та характеристики вантажів. Використання AI також підвищує точність прогнозування технічного стану транспортних засобів і знижує ймовірність несправностей.

Технологія блокчейн забезпечує прозорість і безпечність даних у логістичних ланцюгах. Вона дозволяє фіксувати всі етапи руху товарів від постачальника до кінцевого споживача у вигляді незмінного цифрового реєстру. Це усуває ризики фальсифікацій, полегшує контроль за дотриманням екологічних стандартів і забезпечує етичність логістичних процесів. У транспортній логістиці блокчейн особливо корисний для міжнародних перевезень, де важливо забезпечити довіру між численними учасниками ланцюга.

Окремої уваги заслуговують хмарні технології, які створюють умови для дистанційного управління перевезеннями, координації дій різних партнерів і забезпечення безперервного доступу до інформації. Використання хмарних платформ спрощує інтеграцію даних між перевізниками, клієнтами, митними органами та іншими суб'єктами транспортної системи, що підвищує гнучкість і адаптивність логістичних мереж.

На рівні міської та регіональної логістики активно розвиваються смарт-транспортні системи, які базуються на цифрових сенсорах, автоматизованому регулюванні руху та аналізі потоків даних. Їхнє впровадження дозволяє зменшити затори, оптимізувати вантажопотоки та сприяє переходу до концепції «розумного міста», де транспортна інфраструктура є частиною єдиної інформаційної екосистеми.

З позицій сталого розвитку цифрова транспортна логістика сприяє не лише економії ресурсів, але й формуванню екологічно відповідальної поведінки бізнесу. Завдяки впровадженню електромобільності, мультимодальних перевезень, систем спільного транспортування та використанню альтернативних джерел енергії підприємства знижують вуглецевий слід і підвищують репутацію соціально відповідальних учасників ринку.

Таким чином, цифрові інновації у транспортній логістиці є важливим чинником реалізації стратегії сталого розвитку 2030. Вони створюють нові можливості для оптимізації витрат, підвищення ефективності перевезень, забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Подальший розвиток цього напрямку вимагає інтеграції державних і приватних ініціатив, модернізації інфраструктури, стимулювання інвестицій у цифрові технології та підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно впроваджувати принципи сталого розвитку в логістиці.

Список використаних джерел

1. Гриценко С.І., & Костюк І.В. Цифровізація транспортно-логістичних процесів у контексті сталого розвитку України. Економіка та держава, 2023. № 9, с. 42–47.
2. Бондаренко Л.П. Інноваційні підходи до розвитку транспортної логістики в умовах цифрової трансформації. Вісник економічної науки України, 2022. № 2, с. 58–64.
3. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. Brussels: European Union. Retrieved from <https://transport.ec.europa.eu>
4. Назаренко Т.О., & Гребеник Н.В. Інтелектуальні транспортні системи як інструмент підвищення ефективності логістики. Технологічний аудит та резерви виробництва, 2021. №4(60), с. 29–34.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах глобальної цифровізації та реалізації Стратегії сталого розвитку до 2030 року, логістика переживає масштабну трансформацію. Підприємства транспортно-логістичної галузі дедалі частіше впроваджують інтелектуальні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), для підвищення ефективності управління, зменшення витрат і зниження негативного впливу на довкілля.

Завдяки розвитку алгоритмів машинного навчання, аналітики великих даних (Big Data) та інтернету речей (IoT), логістичні компанії отримали можливість створювати адаптивні логістичні мережі, які в реальному часі реагують на зміни зовнішнього середовища та поведінку споживачів [1].

Одним із найважливіших напрямів застосування штучного інтелекту є оптимізація транспортних маршрутів. Використання інтелектуальних систем дозволяє зменшити кількість порожніх пробігів, скоротити витрати палива, а також знизити викиди вуглекислого газу. Це відповідає принципам «зеленої логістики» та безпосередньо сприяє досягненню цілей сталого розвитку, зокрема Цілі №9 (інновації та інфраструктура) і Цілі №13 (боротьба зі зміною клімату).

У сфері складської логістики системи штучного інтелекту застосовуються для прогнозування попиту, автоматизації комплектування замовлень, управління запасами та контролю енергоспоживання. Відомі приклади таких технологій – роботизовані склади Amazon, де AI аналізує мільйони замовлень і самостійно керує потоками товарів, що дозволяє зменшити енергозатрати на 20–30%.

Важливим напрямом цифрової трансформації є інтелектуальні транспортні системи (Intelligent Transport Systems – ITS). Вони об'єднують транспортні засоби, диспетчерські центри та споживачів у єдиний цифровий простір. Такі системи дозволяють автоматично відстежувати місцезнаходження вантажів, прогнозувати час доставки, запобігати заторам і підвищувати безпеку перевезень [2].

Використання AI-рішень у транспортній галузі України поступово зростає. Вітчизняні логістичні компанії починають впроваджувати системи аналітики великих даних для управління автопарками та прогнозування технічного стану транспортних засобів, що підвищує ефективність їх експлуатації. Разом із тим, залишається потреба у створенні нормативної та технічної бази, яка б регулювала питання безпеки даних, інтеграції цифрових платформ і стандартизації штучного інтелекту у логістиці.

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження технологій штучного інтелекту є ключовим чинником розвитку ефективної, екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної логістичної системи. Ці технології сприяють підвищенню якості транспортних послуг, скороченню витрат, зменшенню викидів CO₂ та формуванню цифрової культури сталого управління.

Отже, майбутнє транспортно-логістичної галузі визначатиметься не лише рівнем автоматизації, а й здатністю підприємств адаптувати інтелектуальні рішення до конкретних умов українського ринку в контексті глобальної стратегії сталого розвитку 2030 року.

Список використаних джерел

1. Deloitte. Digital transformation in logistics: The road to smarter supply chains. 2023.
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Цифрова трансформація транспортної системи України. Київ, 2024.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Формування партнерських відносин між бізнесом, громадськими організаціями та Організація закупівельної логістики у воєнний період набуває особливої актуальності, оскільки війна значно трансформує логістичні процеси та ускладнює забезпечення підприємств необхідними матеріалами та ресурсами. Затримки постачань, перебої в роботі постачальників, зміни маршрутів доставки та підвищені ризики транспортування призводять до зниження надійності закупівельної логістики, що потребує адаптивних стратегій управління запасами та пошуку альтернативних джерел постачання. У цих умовах ефективно планування закупівель стає ключовим чинником підтримки безперервності виробничих процесів та мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом матеріально-технічних ресурсів.

Російська війна проти України призвела до серйозних збитків для економіки держави, включаючи повну деградацію її логістичної інфраструктури. На сьогоднішній день, з п'яти різновидів транспорту зараз функціонують лише три: автомобільний, залізничний та трубопровідний. У зв'язку з цими проблемами, підприємства шукають оптимальні логістичні рішення для перевезення своїх товарів [1].

В умовах цифровізації особливого значення набуває аналітика даних у сфері закупівельної логістики. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних щодо постачальників, запасів, маршрутів доставки та витрат на транспортування. Такий підхід підвищує прозорість процесів, дозволяє виявляти вузькі місця у ланцюгах постачання та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації закупівельної логістики.

Інтеграція технологій штучного інтелекту у цифрові логістичні платформи дозволяє прогнозувати ризики, пов'язані із затримками постачань, коливанням цін на матеріали та зміною доступності транспортних ресурсів. На основі моделей машинного навчання можна визначати найбільш ефективні маршрути доставки, оптимальний обсяг запасів на складах та сценарії швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Це дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, підвищити надійність поставок та забезпечити безперервність виробничих процесів навіть у кризових умовах [2].

Цифровізація закупівельної логістики сприяє також автоматизації рутинних операцій та зниженню людського фактору у прийнятті рішень. Системи електронного документообігу, автоматичні замовлення та відстеження вантажів у режимі реального часу забезпечують більш швидку реакцію на зміни ринку та перебої у постачанні. Крім того, цифрові платформи дозволяють інтегрувати дані від різних постачальників та партнерів, що створює цілісну картину логістичного ланцюга і дозволяє стратегічно планувати закупівлі з урахуванням поточних та прогнозованих обставин.

І.М. Кирилюк та А.В. Сокур [1] акцентують увагу на посиленні контролю в закупівельній логістиці підприємства у воєнний період. Він направлений на забезпечення з однієї сторони своєчасних поставок, що дозволяє забезпечити безперебійність виробничих процесів, а також не допустити надмірне розміри запасів на складах – з іншого боку. Також за їх твердженням важливого значення має постійний аналіз логістичних процесів, їх оптимізація та коригування. Оскільки війна несе непередбачувані наслідки, тому існує потреба у постійному моніторингу ситуації та відповідно до неї коригувати логістичні процеси.

Отже, закупівельна логістика у воєнний період суттєво ускладнилася через перебої постачань, зміни маршрутів доставки та підвищені ризики транспортування, що вимагає

адаптивного управління запасами та постійного моніторингу ланцюгів постачання. Сучасним трендом у цій сфері стає цифровізація логістичних процесів, яка дозволяє оперативно аналізувати великі обсяги даних, інтегрувати інформацію від різних постачальників та прогнозувати ризики. Використання технологій штучного інтелекту сприяє оптимізації маршрутів, визначенню обсягів запасів та швидкому прийняттю ефективних рішень у нестабільних умовах. Завдяки таким підходам підприємства можуть підвищити надійність поставок, забезпечити безперервність виробничих процесів та зменшити негативний вплив воєнних факторів на логістичні операції. Таким чином, поєднання аналітики даних і штучного інтелекту стає ключовим інструментом сучасної закупівельної логістики у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство, 2024. № 61. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>
2. Логістика в період війни: виклики та рішення. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>

УДК 330.34

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

ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах глобальних кліматичних викликів і переходу до сталого розвитку логістичні компанії дедалі активніше впроваджують принципи зеленої логістики (Green Logistics). Її мета — мінімізація екологічного впливу на довкілля при збереженні ефективності ланцюгів постачання, що дозволяє зменшити кількість загроз та репутаційних ризиків.

Зелена логістика передбачає інтеграцію цифрових, енергозберігаючих і організаційних інструментів, що сприяють скороченню викидів CO₂, раціональному використанню ресурсів і підвищенню прозорості логістичних процесів.

Провідні світові компанії, такі як DHL, UPS, Maersk, FedEx, Toyota Logistics Services та ІКЕА, демонструють системний підхід до екологізації логістики (табл. 1).

Таблиця 1 – Інструменти зеленої логістики у практиці міжнародних компаній

Напрямок	Інструменти	Приклад компанії
Оптимізація маршрутів і транспорту	AI-маршрутизація, Big Data, IoT-моніторинг, Digital Twin	DHL, UPS, FedEx
Перехід на екологічні види транспорту	Електро- і гібридні автомобілі, біопаливо, судна з нульовими викидами	Maersk, Toyota, UPS
Скорочення викидів CO ₂	arbon Accounting, Carbon Offsetting, Eco KPI	DHL, FedEx, Maersk
Системи управління складами	Eco-warehousing, енергоощадне освітлення, Smart Building Management	DHL, FM Logistiek
Реверсна логістика	Переробка пакування, повторне використання матеріалів, повернення товарів	ІКЕА, Toyota
Цифровізація бізнес-процесів	Paperless Logistics, e-Documentation, AI-Analytics	UPS, DHL

На основі міжнародної практики, інструменти зеленої логістики можна класифікувати за трьома основними стратегічними моделями:

1) управління зеленим ланцюгом поставок (GSCM) - — це модель, яка передбачає стратегічний підхід до управління ланцюгом постачання, який інтегрує екологічні принципи у всі етапи руху товару — від постачальників сировини до кінцевого споживача. Основна мета — мінімізація негативного впливу логістичних операцій на довкілля при збереженні економічної ефективності. Ключовими елементами моделі є: екологічний відбір постачальників (green procurement); використання енергоефективного транспорту і «зелених» складів; скорочення споживання ресурсів і утворення відходів; переробка та зворотна логістика (reverse logistics); облік та контроль викидів CO₂ по всьому ланцюгу постачання;

2) модель оцінки життєвого циклу Life Cycle Assessment (LCA). Ця модель передбачає методологію, яка дозволяє оцінити повний екологічний вплив продукту або послуги на довкілля — від видобутку сировини до утилізації. Іншими словами, аналізується весь «життєвий цикл». Результатом її використання є створення екологічний профіль продукту або діяльності. Екологічний профіль показує найважливіші екологічні проблеми, спричинені продуктом, та на якому(их) етапі(ях) життєвого циклу ці проблеми виникають. Таким чином, LCA сприяє можливому визначенню управлінських змін для покращення екологічності продукту. Також можна показати наслідки різних альтернатив.

3) Lean & Green Logistics. Модель Lean & Green поєднує принципи ощадливого виробництва (Lean Management) із цілями екологічної відповідальності. Основна ідея — усунути втрати не лише з економічної, а й з екологічної точки зору. Вона спрямована на усунення втрат у логістичних процесах (час, ресурси, надлишкові запаси, зайві перевезення) і оптимізацію енергоспоживання, транспортування, пакування та управління відходами з урахуванням принципів сталості.

Ключовими принципами даної моделі є: оптимізація потоків матеріалів і інформації — скорочення зайвих переміщень, простоїв і надлишкових операцій; зменшення викидів CO₂ — за рахунок ефективного планування маршрутів, кооперації перевізників, використання еко-транспорту; раціональне використання ресурсів — енергозбереження, повторне використання пакування, перехід на відновлювані матеріали; постійне вдосконалення (Kaizen) — пошук шляхів зменшення впливу на довкілля без втрати економічної ефективності; цифровізація логістики — використання аналітики, IoT, систем моніторингу для відстеження екологічних показників і оптимізації процесів.

4) Circular Economy Model - це економічна модель, що базується на замкненому циклі виробництва, де ресурси повторно використовуються, а відходи мінімізуються. На відміну від традиційної лінійної моделі «Виробив — Використав — Викинув», циркулярна модель працює за принципом «Виробив — Використав — Переробив — Використав знову» [2].

У логістиці дана концепція: забезпечує організацію зворотної логістики для повернення відпрацьованої продукції; повторне використання пакування; співпрацю з переробними підприємствами; створення логістичних мереж для циркулярних потоків (reverse supply chains). Наприклад, яке рішення є кращим? Переробляти використані шини на гумову плитку для підлоги, чорнило, килими або автомобільні запчастини чи експортувати їх до Індії? Чи краще створити технологію, яка дозволить створювати нову шину? Найкращим рішенням буде цінніше використання ресурсу, тобто створення нової шини. Таким чином, це дозволить частково або повністю усунути відходи та забруднення.

Отже, успішна імплементація зеленої логістики вимагає не лише точкових інструментальних змін (наприклад, еко-транспорт), але й глибокої стратегічної трансформації бізнес-моделей з акцентом на прозорість, інновації та повний життєвий цикл продукту.

Список використаних джерел

1. Green Supply chain management practices.URL: <https://www.blueoceanacademy.com/greensupplychain/?srsltid=AfmBOoprulmh7UMRfTXJhjtBRUHaHZMKv3PWHdpUKAgWUGpYbXxcQDM>

2. Circular economy: definition, importance and benefits. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits#:~:text=The%20circular%20economy%20is%20a,reducing%20waste%20to%20a%20minimum.>

3. 5 circular economy business models that offer a competitive advantage. URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/01/5-circular-economy-business-models-competitive-advantage/>

УДК 330.34

Глебова А.О., к.е.н., доцент

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

«ЗЕЛЕНА» ЛОГІСТИКА ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: СИНЕРГІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах інтенсивного розвитку технологій, зростання навантаження на навколишнє середовище зростає роль і значення технологій, які дозволяють не тільки раціонально використовувати ресурси, але і ощадливо їх використовувати та зменшувати кількість загроз (збільшення викидів парникових газів та відходів, забруднення води та повітря). Зокрема, на даному етапі логістика відноситься до однієї із галузей, що забруднює навколишнє середовище. Викиди від вантажівок, автомобілів, кораблів, літаків значно забруднюють навколишнє середовище та призводять до знищення природнього біорізноманіття. Тому на початку XXI століття виникла потреба у розумних, ощадливих технологіях у логістиці, які дозволять зменшити навантаження на навколишнє середовище, не будуть погіршувати якість води, повітря та землі. Це досягається за рахунок: 1) постійних удосконалень процесу планування маршрутів, що дозволяє скоротити споживання палива на 15% [1] (кожен автомобіль, спалюючи 1 кг бензину, використовує 15 кг повітря, зокрема 5,5 кг кисню. При спалюванні 1 т палива в атмосферу викидається 200 кг оксиду вуглецю. Приблизно 55% загального обсягу шкідливих речовин становить автомобільний транспорт, що охоплює понад 200 різних сполук[2]); 2) екологічної упаковки, що дозволяє скоротити викиди CO₂ на 49%, споживання енергії на 48% та споживання води на 50% [1]; 3) нових видів палива дозволяє зекономити паливо на 21%; 4) цифрові платформи, які дозволяють краще управляти запасами, зменшувати відходи та споживання енергії.

«Зелена» логістика (Green Logistics) є концепцією, що інтегрує екологічні міркування в усі етапи ланцюга постачання, прагнучи до мінімізації негативного впливу на довкілля. Однак, її максимальна ефективність та досягнення цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals – SDGs) стають можливими лише завдяки потужній підтримці цифрових технологій. Ця синергія створює основу для повноцінної синергії цифрових технологій та зеленої логістики. Сучасні цифрові інструменти не лише оптимізують процеси, але й якісно підвищують їхню екологічність:

Інтернет речей та сенсори дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан транспортних засобів, умови зберігання та використання енергії. Наприклад, датчики в холодильних ланцюгах запобігають псуванню швидкопсувних товарів (зменшення харчових відходів) та оптимізують роботу рефрижераторів для зниження енергоспоживання;

великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI) забезпечують глибокий аналіз даних про трафік, погодні умови, попит та споживання палива. Алгоритми AI можуть не просто скорочувати маршрут (як згадано вище), а динамічно перепланувати його, враховуючи екологічні зони, завантаженість мережі та мінімізуючи "холостий пробіг", що критично важливо для зменшення викидів;

технологія блокчейну (Blockchain) дозволяє забезпечувати прозорість та відстежуваність походження товарів, підтверджуючи їхній екологічний або «зелений» статус (наприклад, сертифікацію).

Окрім екологічних переваг, цифровізація логістики має прямий вплив на безпеку (Safety та Security) і її елементи у контексті:

транспортування (Safety), зокрема системи телематики та IoT забезпечують моніторинг стану водія та транспортного засобу, прогнозуючи потенційні поломки та аварійні ситуації. Це не лише захищає персонал та активи, але й запобігає екологічним катастрофам (наприклад, витоку небезпечних речовин);

кібербезпеки (Security). Оскільки логістична мережа стає все більш оцифрованою та взаємопов'язаною (цифрові платформи, хмарні сервіси), зростає потреба у захисті даних від кібератак. Впровадження надійних протоколів шифрування та Blockchain допомагає захистити конфіденційну інформацію та забезпечити цілісність ланцюга постачання. Це запобігає порушенням, які можуть призвести до значних економічних втрат і, опосередковано, до нераціонального використання ресурсів через збої в поставках;

стійкості (Resilience). AI та аналітика допомагають моделювати та прогнозувати ризики (природні катастрофи, політичні конфлікти, пандемії), дозволяючи компаніям швидко перенаправляти потоки товарів та адаптувати свої «зелені» маршрути, тим самим забезпечуючи безперервність та сталість бізнес-процесів. Таким чином, синергія «зеленої логістики» та цифрових технологій дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги.

Зокрема, на сучасному етапі міжнародні компанії активно впроваджують рішення щодо зеленої логістики (табл.1).

Таблиця 1.

Досвід реалізації ініціатив зеленої логістики у діяльність міжнародних компаній

Компанія	Ініціативи зеленої логістики	Технології /інструменти
DHL Group	Програма GoGreen / GoGreen Plus; електрифікація транспорту; енергоефективні склади; зменшення викидів CO ₂ у ланцюгах постачання	Електричні фургони, велосипедо-доставники, Sustainable Aviation Fuel (SAF), сонячні панелі, системи енергоуправління
A.P. Moller – Maersk	Програма ECO Delivery, використання зеленого метанолу, інвестиції у двопаливні судна, скорочення викидів по всьому ланцюгу	Альтернативні види палива (метанол), оптимізація маршрутів, аналіз життєвого циклу
UPS	Програма Carbon Neutral Shipping, інвестиції в електромобілі та біопаливо, оптимізація маршрутів доставки	ORION AI-система, біопаливо, електротранспорт
Toyota Logistics Services	Застосування гібридних і водневих вантажівок, оптимізація перевезень автозапчастин	Гібридні та H ₂ -технології, енергоефективні склади
Amazon Logistics	Програма Shipment Zero, інвестиції у парк електрованів Rivian, оптимізація складів	Електротранспорт, big data аналіз, сонячні дахи складів
DB Schenker	Електрофури Volvo, біопаливо для авіації, сертифіковані «зелені склади»	Електричні вантажівки, SAF, сертифікація BREEAM
C-Logistyka	Використання електроавтомобілів; електронний документообіг; моніторинг викидів CO ₂	Електротранспорт, аналітика викидів, цифрова система обліку маршрутів
FM Logistic Україна	Оптимізація мультимодальних перевезень; «зелені» склади; енергоефективність	Rail+Road моделі, енергоаудит, LED-системи, eco-flee
Green Logistic Україна	Застосування принципів сталого транспорту; популяризація екологічних практик	Біопаливо, аналітика CO ₂ , есо-маркування клієнтів

Таким чином, синергія «зеленої» логістики та цифрових технологій створює холистичний підхід до управління ланцюгами постачання, де екологічна відповідальність, економічна ефективність та надійність не є взаємовиключними, а навпаки – взаємопосилюючими факторами для досягнення довгострокового сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. The Evolution of Green Logistics for a Sustainable Future. URL: <https://www.jusdaglobal.com/en/article/green-logistics-sustainable-future/>
2. Резнік Н.П.,Мариніна О.Л. “Зелена” логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку “зеленої” логістики у бізнесу для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf

УДК 658.7:004.9:502.131.1

Gryshko V.V., PhD in Economics, Associate professor
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic” (Poltava, Ukraine)

COLLABORATIVE PLATFORMS AND DIGITAL TRANSFORMATION IN LOGISTICS: STRATEGIC PERSPECTIVES

In the context of global economic instability and accelerated digitalization, logistics companies are increasingly focusing on collaboration platforms as a core component of sustainable digital transformation. Collaboration Platforms, or collaborative logistics, is an organizational and technological approach in which two or more independent companies (manufacturers, suppliers, carriers, retailers) combine their logistics resources (transport, warehouses, information systems) and processes in order to achieve mutual benefit. The main goal is to increase efficiency, reduce costs and, critically important in today's context, minimize the environmental footprint through maximum asset utilization.

The essence of joint logistics is to transform competitive relationships in the field of logistics into partnership ones:

- Demand consolidation: companies that ship less-than-truckload (LTL) shipments on the same route consolidate them into a full-truckload (FTL) shipment;
- Asset sharing: sharing warehouse space in certain regions or using a single vehicle to deliver goods from different manufacturers to a single retail store (consolidation);
- Information platform: the foundation is digital platforms, which ensure transparency, automated selection of optimal partners and routes, and fair distribution of costs [1]

The key types of collaboration platforms are as follows:

- 1) Joint transportation - combining cargo from different senders on one route to maximize vehicle loading;
- 2) Shared warehousing - sharing of warehouse space or distribution centers in a specific region;
- 3) Reverse logistics - shared use of transport to collect empty containers or return goods from various retail outlets to a central warehouse;
- 4) 4PL operators - engaging an external integrator (4PL) who manages all supply chains for multiple customers, coordinating their needs [2]

Collaboration platforms integrate advanced digital technologies such as cloud computing, big data analytics, Internet of Things (IoT), blockchain, and artificial intelligence (AI), allowing logistics networks to operate as interconnected ecosystems rather than isolated entities. This transformation enhances the resilience, efficiency, and adaptability of logistics systems while supporting sustainability goals by optimizing routes, reducing carbon emissions, and minimizing waste.

The research emphasizes that collaboration platforms go beyond digital tools; they represent a strategic managerial approach that redefines relationships among partners. By fostering transparency, trust, and shared responsibility, they enable co-creation of value across the logistics network.

The study also identifies key success factors for implementing such platforms:

- a) Standardization and interoperability of digital systems;
- b) Data security and trust mechanisms, particularly through blockchain solutions;
- c) Cultural and organizational readiness for inter-firm cooperation;
- d) Integration of sustainability indicators into platform governance

Examples such as TradeLens (Maersk and IBM), CargoSmart, and Freightos illustrate how collaborative ecosystems transform global logistics operations through data-driven decision-making and shared digital infrastructures.

Of course, collaboration platforms has its positive and negative sides. The positive is that:

- cost reduction (maximizing vehicle loading reduces costs per unit of cargo (a major financial benefit));
- environmental sustainability (dramatic reduction in "empty mileage" and the number of vehicles on the road, minimizing carbon emissions);
- service Improvement (increased frequency of supply as smaller companies can afford more frequent flights by combining);
- resource optimization (better use of existing warehouse and transportation capacities)

The negative aspects of collaboration platforms are as follows:

- confidentiality and trust (companies are reluctant to share data about volumes, routes, and customers (especially between competitors));
- IT systems coordination (the complexity of integrating different IT management systems (WMS, TMS) to ensure interoperability);
- fair cost sharing (creating transparent and fair cost and profit sharing models between partners);
- operational flexibility (shared plans are less flexible and require more time to agree on changes)

In general, it can be concluded that the development of collaboration platforms marks a shift toward sustainable, intelligent, and adaptive logistics systems, where competitiveness depends not on individual performance but on the collective efficiency of the network. This approach aligns with the principles of the UN Sustainable Development Goals, particularly those related to industry innovation, sustainable cities, and responsible consumption.

References

1. *How to leverage digital platforms for supply chain collaboration*. Benjamin Gordon. URL: <https://benjamin-gordon.com/how-to-leverage-digital-platforms-for-supply-chain-collaboration/>
2. *PL Operators in Logistics: The difference between 2PL, 3PL and 4PL*. URL: <https://beitrans.com/en/blog/ukrayinska-pl-operatoriy-v-logistyczi-riznyczya-mizh-2pl-3pl-ta-4pl/>

УДК 338.47

Єсип А.І., аспірант; Глебова А.О., к.е.н., доцент

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістика перестала бути лише процесом переміщення товарів і матеріалів – вона перетворилася на складну, інтегровану систему, що потребує високої точності, швидкості та прозорості. Одним із ключових факторів підвищення ефективності логістичних процесів є цифровізація, яка відкриває нові можливості для управління ланцюгами постачання, оптимізації ресурсів та забезпечення безперебійної комунікації між учасниками процесу.

Сучасні цифрові додатки та комунікаційні інструменти дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й забезпечувати реальний контроль над логістичними

потоками, прогнозувати затримки, інтегрувати дані від постачальників, перевізників і клієнтів. Впровадження таких рішень сприяє підвищенню ефективності, прозорості та гнучкості логістичних систем, а також дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов. Зокрема, надамо порівняльну характеристику наступним цифровим рішенням у логістиці (табл.1).

Таблиця 1 – Цифрові рішення у логістиці

Рішення	Умови	Ефект	Помилки
TMS 2.0 (хмарний, API-first) + eCMR/EDI	Щотижня 30+ рейсів/контейнерів, кілька 3PL, ручні заявки й різні шаблони Excel.	15–25% адміністративних витрат (менше ручної обробки); 20–40% часу на тендеринг/букінг; +100% прозорість собівартості по кожному маршруту.	«кастомізувати все відразу», ігнор ролей фінконтролю, незакріплені джерела «єдиної істини» для тарифів.
RPA + IDP (OCR) + e-інвойсинг у бек-офісі	Якщо фінансова логістика «тоне» в PDF і сканах, cycle-time рахунків >5 днів.	50–70% часу на обробку документів; 60–90% ручних помилок; швидший cash-flow (рахунки виставляються й оплачуються без черг).	намагатися «прочитати» всі формати світу з першого дня; відсутність SLA з перевізниками щодо якості сканів.
Dock & Yard Management	Якщо на складі є пікові черги, страждає навантажувально-розвантажувальна продуктивність, виникають штрафи за простій.	20–35% середнього часу на рампі; 10–20% витрат на простій/штрафи; 15–25% пропускної здатності складу без добудови площ.	«м'який запуск» без правил — повернення хаосу; неузгоджені SLA на «останній милі».

Цифровізація логістики вже не є просто «модним трендом», а стала критичною умовою для забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній. Організації, які системно впроваджують та тестують цифрові рішення, отримують значні переваги: передбачуваність постачань завдяки видимості в реальному часі та точнішим ETA, ефективне керування витратами через автоматизацію бек-офісу та аналітику для переговорів по фрахту, стійкість до збоїв у ланцюгах постачання завдяки альтернативним сценаріям та раннім попередженням. Таким чином, впровадження цифрових рішень у логістику є стратегічним кроком для підвищення ефективності, надійності та репутації компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Цифровізація логістики: 5 digital-інструментів, які допоможуть вашому бізнесу у 2025–2026 роках. URL: <https://navisgroup.com.ua/category/logistics/>

УДК: 656.072.5:338.47

Дзеверіна К.С., к.е.н.

*Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
Міністерства внутрішніх справ України (м. Полтава, Україна)*

Іванов Ю.В., к.е.н., доцент

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

РОЗВИТОК ХОЛОДНОЇ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Холодна логістика, або логістика ланцюга охолодження (cold chain logistics), є критично важливим елементом сучасних ланцюгів постачання для продуктів, чутливих до температурних коливань. До таких належать продукти харчування (особливо м'ясні, молочні, овочеві та фруктові), фармацевтична продукція (вакцини, інсулін, біологічні

препарати), а також деякі хімічні та біотехнологічні матеріали. Зростання глобального попиту на якісні, безпечні й свіжі продукти, разом із пандемічними викликами останніх років, значно підвищило стратегічну значущість холодної логістики як на національному, так і на міжнародному рівні.

Сучасний етап розвитку холодної логістики характеризується формуванням нових технологічних, організаційних та екологічних парадигм. Серед ключових тенденцій можна виділити кілька взаємопов'язаних напрямів.

По-перше, активно відбувається цифровізація холодних ланцюгів. Впровадження сенсорів на основі Інтернету речей (IoT), GPS-моніторингу, хмарних платформ для збору та аналізу даних дозволяє забезпечити повну відстежуваність температурного режиму, вологи, рівня вібрації та інших параметрів у реальному часі. Це не лише підвищує якість обслуговування клієнтів, але й дозволяє оперативно реагувати на відхилення, запобігаючи втратам. Блокчейн-технології, у свою чергу, забезпечують незмінність записів про умови зберігання та транспортування, що особливо важливо для фармацевтичного сектору, де дотримання регуляторних вимог є обов'язковим.

По-друге, спостерігається чіткий тренд на екологізацію холодильної інфраструктури. Традиційні системи охолодження часто використовують хладагенти з високим потенціалом глобального потепління (GWP), що суперечить міжнародним кліматичним угодам (наприклад, Кігальській поправці до Монреальського протоколу). Тому провідні компанії переорієнтуються на природні хладагенти (аміак, вуглекислий газ, вуглеводні) та енергоефективні рішення. Також активно розвиваються концепції «зелених» холодильних складів, оснащених сонячними панелями, системами рекуперації тепла та інтелектуальним управлінням енергоспоживанням.

По-третє, зростає значення локалізованих мереж охолодження, зокрема мікрохабів у міських зонах. Це пов'язано з експансією електронної комерції та зростанням попиту на швидку доставку свіжих продуктів. Такі хаби дозволяють скоротити «останню милу» доставки, зменшити вуглецевий слід і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни попиту.

По-четверте, спостерігається гармонізація міжнародних стандартів у сфері холодної логістики. Організації, такі як WHO, IATA, GDP (Good Distribution Practice), активно працюють над уніфікацією вимог до температурних режимів, кваліфікації персоналу, валідації обладнання та документування. Це сприяє зниженню бар'єрів у міжнародній торгівлі та підвищенню безпеки продукції.

Однак, незважаючи на прогрес, сектор холодної логістики стикається з низкою викликів: високі капітальні витрати на модернізацію інфраструктури, нестача кваліфікованих фахівців, енергетична залежність, а також нестача інтегрованих платформ для управління складними мультирежимними ланцюгами. Особливо гостро ці проблеми відчуються в країнах з формуючою логістичною екосистемою, зокрема в Україні.

У цьому контексті перспективним напрямком наукових досліджень є розробка інтелектуальних моделей прогнозування потреб у холодильних потужностях, оптимізація маршрутів з урахуванням кліматичних умов, а також створення гібридних систем охолодження, що поєднують традиційні та альтернативні технології.

У висновку, подальший розвиток холодної логістики буде визначатися синергією технологічних інновацій, екологічної відповідальності, регуляторної узгодженості та стратегічної адаптації до глобальних викликів. Україна, маючи значний аграрний потенціал і стратегічне розташування між Європою та Азією, має реальні шанси стати важливим гравцем у міжнародних холодних ланцюгах — за умови системної модернізації інфраструктури, інвестицій у людський капітал та інтеграції в європейські логістичні стандарти.

Список використаних джерел

1. Govindan, R., & Chaudhuri, A. (2021). Sustainable Cold Chain Logistics: A Review of Trends, Technologies, and Challenges. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126040.

2. IATA. (2023). Temperature Control Regulations (TCR). International Air Transport Association.
3. WHO. (2022). Guidelines on the International Packaging and Shipping of Vaccines. World Health Organization.
4. Zhang, Y., & Li, X. (2020). IoT-Enabled Cold Chain Monitoring: A Systematic Review. *Sensors*, 20(15), 4257.
5. European Commission. (2021). EU Strategy on Sustainable and Smart Mobility. COM(2020) 789 final.
6. Kotsiopoulou, A., & Vlachos, D. (2022). Digital Transformation in Cold Chain Logistics: The Role of Blockchain and AI. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 345–367.
7. Українська асоціація логістики та управління ланцюгами постачання (UALSCM). (2024). Аналіз стану холодної логістики в Україні. Київ.
8. Fikar, C., & Hirsch, P. (2019). Home Health Care Logistics: A Review of Cold Chain Considerations. *European Journal of Operational Research*, 276(3), 849–864.

УДК 658.7:330.342

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

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна логістика дедалі частіше розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності бізнесу, але і як стратегічний напрям сталого розвитку підприємства, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти. Згідно з UN Global Compact, понад 70% світових компаній визнають екологічно та соціально відповідальну логістику ключовою умовою конкурентоспроможності та дотримання стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) [1].

Для українських підприємств питання екологізації логістичних процесів набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів та відновлення економіки. Практична реалізація принципів сталого розвитку у логістиці стає не лише етичним імперативом, а й фактором підвищення ефективності, зниження витрат і формування позитивного іміджу компанії.

Концепція сталого розвитку (Sustainable Development), сформована у Доповіді Брундтланд, передбачає гармонізацію трьох компонентів: економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної рівноваги. У логістичній діяльності ці принципи реалізуються через стратегії green logistics, circular economy, eco-efficiency та socially responsible supply chains.

Впровадження принципів сталого розвитку у логістичних процесах дозволяє:

скоротити енергоспоживання до 25%;

зменшити викиди CO₂ на 30%;

підвищити оборотність запасів на 15–20% завдяки цифровим інструментам управління [2]. Таким чином, сталий розвиток у логістиці є не лише етичним, а й економічно доцільним вибором.

Екологізація логістики (Green Logistics) передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля на всіх етапах ланцюга постачання – від закупівлі сировини до утилізації продукції:

використання транспорту з низьким рівнем викидів (електромобілі, біопаливо);

оптимізація маршрутів перевезень за допомогою систем на базі ШІ (наприклад, SAP Transportation Management, Oracle Logistics Cloud), що знижує витрати пального до 15% [3];

впровадження зворотної логістики (reverse logistics) для повторного використання упаковки та переробки відходів;

зелене складування – використання LED-освітлення, енергоефективного обладнання, систем моніторингу споживання енергії. Наприклад, компанія DHL реалізує програму GoGreen, яка охоплює понад 220 країн і дозволила скоротити викиди CO₂ на 37% з 2008 року [4].

Сталий розвиток неможливий без цифрової трансформації логістики, що забезпечує прозорість, точність і оптимізацію ресурсів. Інструментами цифрової логістики в такому контексті виступає:

Big Data та аналітика для прогнозування попиту й маршрутизації;

Інтернет речей (IoT) – для моніторингу транспорту, складів і температурних режимів;

Блокчейн – для відстеження походження товарів і зниження ризиків шахрайства. За даними McKinsey & Company, цифровізація дозволяє зменшити витрати на транспорт на 10-15% і скоротити споживання енергії на складах на 25% [5].

Сталий розвиток охоплює також соціальний вимір: безпечні умови праці, розвиток персоналу, етичні стандарти у відносинах із постачальниками та клієнтами. Згідно з ІЛО, реалізація принципів соціальної відповідальності у логістичних ланцюгах підвищує продуктивність праці на 12% та зменшує плинність кадрів на 18% [6].

Міжнародний досвід інтеграції сталих практик у корпоративну стратегію доводить, що реалізація принципів сталого розвитку потребує інституційного підходу на основі включення показників сталого розвитку у KPI компанії, формування звітності за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), впровадження ESG-стратегій у корпоративне управління. Для прикладу, компанії Nestlé та Unilever використовують логістичні центри нового типу – eco-hubs, що поєднують енергоефективні будівлі, цифровий контроль за CO₂ і гібридні транспортні системи, знижуючи витрати на 20% [7].

В Україні приклади сталих логістичних ініціатив демонструють Nova Poshta (оптимізація маршрутів, екоупаковка) та Нібулон (мультиmodalні перевезення з мінімальним впливом на довкілля).

Отже, реалізація принципів сталого розвитку у логістиці підприємства – не короткостроковий тренд, а системна трансформація бізнес-моделі, орієнтована на ефективність, відповідальність і довгострокову конкурентоспроможність. Практичні аспекти впровадження охоплюють екологізацію транспорту та складів, цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу і звітність за міжнародними стандартами. Сталий розвиток у логістиці має передбачати баланс між прибутковістю, етичністю та екологічною стійкістю, що забезпечує стабільне майбутнє підприємства в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. United Nations Global Compact. (2023). *Progress Report on Sustainable Logistics and ESG Integration*. Retrieved from: <https://unglobalcompact.org>
2. OECD. (2022). *Sustainable Logistics and Green Growth*. Paris: OECD Publishing.
3. SAP. (2023). *Sustainable Transportation Management Solutions*. Retrieved from: <https://www.sap.com>
4. DHL Group. (2023). *GoGreen Program Report*. Retrieved from: <https://www.dhl.com>
5. McKinsey & Company. (2023). *Digital Logistics: Pathways to Sustainable Value Creation*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
6. International Labour Organization. (2023). *Sustainability and Decent Work in Logistics Sector*. Retrieved from: <https://www.ilo.org>
7. Global Reporting Initiative. (2024). *ESG and Corporate Sustainability in Logistics*. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РУЙНУВАНЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Базовий стан логістичної системи України до повномасштабного вторгнення: аналіз 2020 року як точки відліку для інклюзивного відновлення.

Стан логістичної інфраструктури та послуг у період до повномасштабного російського вторгнення 2022 року є критично важливим для оцінки масштабів руйнувань, визначення вихідних умов відновлення та проектування більш справедливих і стійких систем. 2020 рік, як останній повноцінний мирний рік перед ескалацією конфлікту, надає репрезентативну «точку відліку» (baseline) для подальшого порівняльного аналізу.

Згідно з даними Державної служби статистики України (2021), у 2020 році загальний обсяг вантажоперевезень у країні становив 528 млн тон, з яких 48 % припадало на залізничний транспорт (336 млн тон), 36 % – на автомобільний (192 млн тон), а решта – на трубопровідний, морський та повітряний транспорт. Логістична система була суттєво залежною від державних операторів, зокрема Укрзалізниці, яка контролювала майже половину вантажопотоків, переважно у сфері сировини (залізна руда, вугілля, зерно).

Незважаючи на формальне функціонування національної логістичної мережі, її ефективність залишалася низькою. За даними Світового банку (World Bank, 2018), Україна посідала 85-те місце серед 160 країн у Logistics Performance Index (LPI), що свідчило про системні проблеми: недостатню якість транспортної інфраструктури (оцінка 2,6/5), повільне митне оформлення (2,8/5) та низьку надійність міжнародних перевезень (2,7/5). Хоча офіційного оновлення LPI у 2020 році не було, галузеві аналітичні звіти (АМАУ, 2020; Мінінфраструктури, 2020) підтверджували збереження цих структурних обмежень.

Особливо вираженою була територіальна асиметрія у доступі до логістичних послуг. Сучасні складські комплекси (загальною площею близько 6 млн м.кв.) були зосереджені переважно в чотирьох містах: Києві, Одесі, Львові та Харкові, що формувало «логістичні пустелі» у сільській місцевості та малих містах (Kolesnikov et al., 2020). Це призводило до обмеженого доступу до регулярних поставок продуктів, ліків та будівельних матеріалів для соціально вразливих груп, зокрема людей похилого віку, осіб з інвалідністю та мешканців віддалених громад. Таким чином, логістична система до 2022 року була не лише технічно вразливою, а й інституційно неінклюзивною.

Цифровізація логістики залишалася на початковому етапі: лише окремі приватні компанії (наприклад, Nova Poshta, Meest) впроваджували системи управління перевезеннями (TMS) або елементи прогнозування аналітики. Більшість державних та малих приватних операторів досі поклалися на ручне планування маршрутів та паперовий документообіг, що знижувало адаптивність системи до зовнішніх шоків.

Для наочного узагальнення ключових характеристик логістичної системи України у 2020 році наведено порівняльну таблицю:

Таблиця 1 – Основні показники логістичної системи України у 2020 році

Категорія	Показник	Значення	Джерело
Загальні обсяги	Загальний обсяг вантажоперевезень	528 млн тонн	Держстат (2021)
Структура перевезень	Залізничний транспорт	336 млн тонн (48%)	Держстат (2021)
	Автомобільний транспорт	192 млн тонн (36%)	Держстат (2021)
	Морські порти (вантажобіг)	136 млн тонн	Мінінфраструктури (2020)
	Повітряні вантажі	95 тис. тонн (<0.1%)	Держстат (2021)
Інфраструктура	Складські площі (сучасні)	~6 млн м ²	АМАУ (2020)

Категорія	Показник	Значення	Джерело
	Частка доріг у задовільному стані	~12%	Мінінфраструктури (2020)
	Колія залізниць	Переважно 1520 мм (ширококолійна)	УЗ (2021)
Міжнародна оцінка	Logistics Performance Index (LPI)	85-те місце з 160	World Bank (2018)
	Якість інфраструктури (LPI)	2,6 / 5	World Bank (2018)
	Ефективність митниці (LPI)	2,8 / 5	World Bank (2018)
Цифровізація	Рівень впровадження TMS	Низький (лише у великих приватних операторів)	Kolesnikov et al. (2020)
Територіальна рівність	Концентрація складів	70% - у Києві, Одесі, Львові, Харкові	АМАУ (2020)

Отже, стан логістики в Україні у 2020 році характеризувався:

- високою залежністю від сировинних потоків;
- слабкою інфраструктурною якістю;
- регіональною нерівністю у доступі до послуг;
- мінімальним рівнем цифровізації;
- відсутністю механізмів забезпечення інклюзивності.

Ці особливості вказують на те, що процес післявоєнного відновлення не повинен обмежуватися лише відбудовою зруйнованого — він має стати стратегічною можливістю для трансформації логістичної системи в інклюзивну, адаптивну та технологічно просунуту, зокрема через інтеграцію інструментів штучного інтелекту, орієнтованих на потреби всіх громад.

Список використаних джерел

1. Асоціація міжнародних автоперевізників України (АМАУ). (2020). Аналіз ринку міжнародних автоперевезень у 2020 році. Київ.
2. Державна служба статистики України. (2021). Транспорт у 2020 році: Статистичний збірник. <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Kolesnikov, O., Shevchenko, A., & Ivanov, D. (2020). Development of logistics infrastructure in Ukraine: Challenges and prospects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13), 45–52. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.215678>
4. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2020). Report on the state of road infrastructure in 2020. Kyiv.
5. World Bank. (2018). Logistics Performance Index (LPI). <https://lpi.worldbank.org>

УДК: 656.072:69:004.942(477)

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

СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА: АВТОМАТИЗАЦІЯ РОБОТИ ОСНОВНОГО І ПРОМІЖНОГО СКЛАДІВ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасна будівельна галузь України перебуває у стані активної трансформації, спрямованої на підвищення продуктивності, зниження витрат та забезпечення сталого розвитку. Однією з найбільш гострих проблем залишається неефективне управління матеріальними ресурсами, що проявляється у високому рівні втрат (за даними Державної служби з питань архітектури та містобудування, втрати сягають 12–18% від загального обсягу матеріалів), дублюванні запасів, затримках у виконанні робіт та фінансових збитках.

Ці проблеми посилюються через двохрівневу структуру складування, характерну для більшості будівельних підприємств:

Основний склад – центральний логістичний хаб, де здійснюється приймання, довгострокове зберігання та розподіл великих партій будівельних матеріалів;

Проміжний склад – тимчасовий склад безпосередньо на будівельному майданчику, який забезпечує оперативне постачання матеріалів на об'єкт у відповідності з графіком робіт.

Традиційна організація складських процесів, заснована на паперовому документообігу, ручному обліку та використанні електронних таблиць, не забезпечує належного рівня синхронізації між цими двома рівнями. Наслідком є відсутність актуальних даних про залишки, помилки у відпуску, «сліпі зони» у контролі руху матеріалів та неможливість оперативного прогнозування потреб.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування моделі інтегрованої автоматизованої складської системи, яка забезпечує безперервний цифровий зв'язок між основним і проміжним складами, підвищує прозорість матеріальних потоків і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

У якості методологічної бази використано:

➤ методи аналізу бізнес-процесів (BPMN 2.0) для картографування поточних операцій;

➤ моделювання матеріальних потоків за допомогою інструментів discrete-event simulation;

➤ порівняльний аналіз сучасних WMS-рішень (1C:ERP, SAP Extended Warehouse Management, а також спеціалізовані хмарні платформи — наприклад, WareTeka, LogiBox, Sortly);

➤ пілотне впровадження розробленої моделі на середньому будівельному підприємстві в м. Києві у 2024 році.

Результати пілотного проекту продемонстрували значний ефект від автоматизації:

○ скорочення часу операцій приймання, переміщення та відпуску матеріалів на 40–60% за рахунок використання RFID-міток і мобільних терміналів;

○ зменшення рівня надлишкових запасів на 25% завдяки автоматичному формуванню замовлень на поповнення на основі даних про витрати на об'єкті;

○ повна прозорість у реальному часі щодо місцезнаходження, кількості та стану матеріалів на обох рівнях складування;

○ інтеграція з BIM-моделями об'єктів, що дозволяє прив'язувати постачання до конкретних етапів будівництва.

Особливу роль відіграє мобільний інтерфейс для інженерів та майстрів на майданчику: через додаток на смартфоні вони можуть сканувати мітки, оформлювати відпуски, повідомляти про брак або пошкодження, що ліквідує «інформаційний розрив» між офісом і об'єктом.

Автоматизація складської логістики на будівельних підприємствах є не лише технічною модернізацією, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція основного та проміжного складів через сучасні цифрові рішення дозволяє досягти синергетичного ефекту: зниження операційних витрат, підвищення швидкості реагування на зміни, мінімізація втрат та підтримка принципів сталого будівництва. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку AI-орієнтованих моделей прогнозування потреб у матеріалах з урахуванням кліматичних, логістичних та ринкових факторів.

Список використаних джерел

1. Kotenko, S., & Hnativ, L. (2022). Digital transformation of warehouse logistics in the construction industry: challenges and opportunities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13), 6–15. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263412>

2. Григор'єв, О. В. (2021). Організація матеріально-технічного забезпечення будівельного виробництва. Економіка будівництва, 3(98), 45–52.

3. Державна служба з питань архітектури та містобудування України. (2023). Аналіз витрат будівельних матеріалів у процесі виконання робіт. Київ: Держбуд України.

4. Методичні рекомендації щодо оптимізації складського господарства будівельних підприємств (затв. Мінрегіоном України, 2020).

УДК 658.788:004.896

Кузьменко Н.Р., студент

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

ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ «ОСТАННЬОЇ МИЛІ» У ЛОГІСТИЦІ: ІНТЕГРАЦІЯ ДРОНІВ, РОБОТИЗОВАНИХ СИСТЕМ ТА МІКРОХАБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ

Сфера доставки «останньої милі» (Last-Mile Delivery, LMD) – один із найдинамічніших сегментів сучасної логістики, що визначає якість клієнтського досвіду та економічну ефективність ланцюгів постачання. За міжнародними оцінками саме останній етап доставки становить до 53% загальних логістичних витрат і є найбільш енергоємним та трудомістким елементом дистрибуції [1]. Зростання електронної комерції, урбанізація, дефіцит кадрів та підвищені екологічні вимоги змушують компанії впроваджувати інноваційні технології – дрони, автономні роботизовані системи та мікрологістичні хаби (micro-hubs). Їхня інтеграція формує нову парадигму «розумної логістики» (smart logistics), орієнтованої на швидкість, точність і сталий розвиток.

Концепція технологічної трансформації «останньої милі» означає перехід від традиційних моделей доставки до автоматизованих, децентралізованих і екологічно ефективних систем. Вона базується на поєднанні:

дронів – для швидких і безконтактних доставок у міських або сільських районах;

наземних роботів-доставників (delivery robots, autonomous ground vehicles);

мікрохабів – локальних центрів консолідації, які скорочують відстань між товаром і клієнтом. Згідно з Deloitte, використання безпілотних літальних апаратів у логістиці може скоротити витрати на доставку до 40% та прискорити виконання замовлень на 25-30% у порівнянні з традиційними методами [2].

Розглядаючи дронів, слід зазначити, що вони стають провідним інструментом доставки в умовах високої щільності міського трафіку або складного рельєфу. Дрони забезпечують скорочення часу доставки (до 15 хвилин у межах міста); зменшення викидів CO₂ на 50–60% у порівнянні з кур'єрськими автомобілями; мінімізацію людського фактору. Компанії Amazon Prime Air, Wing (Alphabet) та UPS Flight Forward уже мають сертифікати Федерального управління цивільної авіації США (FAA) для автономних польотів. За даними World Economic Forum, понад 30 країн тестують національні програми «drone delivery corridors» [3].

В Україні тестові проекти з використання дронів для швидкої доставки медичних препаратів реалізують компанії DroneUA та Nova Poshta, що відкриває перспективи для комерційного застосування у сфері e-commerce та медицини.

Розглядаючи роботів-доставників (delivery robots, autonomous ground vehicles), слід відмітити, що це наземні автономні пристрої, які пересуваються тротуарами або внутрішніми територіями. Компанії Starship Technologies та FedEx RoHo впроваджують роботів із системами комп'ютерного зору, LIDAR і GPS, здатних виконувати до 15 доставок на день без участі людини. Перевагами роботизованих систем виступають зниження експлуатаційних витрат на 60–70%, можливість роботи у нічний час без додаткових ресурсів, підвищення безпеки доставки через контрольовану автономність. За дослідженням PwC, до 2030 року частка автоматизованих доставок у розвинених країнах може перевищити 20% від загального обсягу «останньої милі» [4].

Мікрологістичні хаби виступають вже основою децентралізованої доставки, являючи собою компактні склади у межах міських агломерацій, які скорочують відстань між відправником і споживачем. Вони дозволяють зменшити транспортні витрати на 15–25%, використовувати електровантажівки, дрони або велосипеди для коротких маршрутів, підвищити швидкість обробки замовлень і знизити затримки. Приклади впровадження:

DHL CityHub (Амстердам) – поєднання мікрохабів і електрокарго-велосипедів зменшило викиди CO₂ на 60%;

UPS Smart Hub (Лондон) – використання мікроцентрів скоротило час доставки в центральних районах на 28% [5].

Відповідно поєднання дронів, роботів і мікрохабів створює інтелектуальну екосистему логістики, що забезпечує:

інтеграцію IoT-пристроїв і GPS для координації руху в реальному часі;

використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів;

аналітику Big Data для підвищення точності планування.

За даними Capgemini Research Institute, компанії, що впровадили елементи «smart last mile», скоротили операційні витрати на 20–25%, а задоволеність клієнтів зросла на 18% [6].

Отже, технологічна трансформація «останньої милі» виступає стратегічним вектором розвитку сучасної логістики, який поєднує інновації, сталий розвиток і клієнтоорієнтованість. Інтеграція дронів, роботизованих систем та мікрохабів забезпечує суттєве підвищення швидкості доставки, скорочення витрат і зменшення екологічного сліду. Подальший розвиток технологій автономного транспорту, цифрових двійників і аналітики даних сприятиме формуванню нової моделі міської логістики, здатної відповідати вимогам сталого розвитку та індустрії 5.0.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. (2023). *The Future of Last-Mile Delivery: Reshaping Logistics for the Next Decade*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
2. Deloitte Insights. (2024). *Autonomous Delivery Systems: Economic and Environmental Benefits*. Retrieved from: <https://www.deloitte.com>
3. World Economic Forum. (2023). *Mapping Drone Corridors for Sustainable Logistics*. Retrieved from: <https://www.weforum.org>
4. PwC. (2024). *Robotics and Automation in Supply Chains 2030*. Retrieved from: <https://www.pwc.com>
5. DHL Group. (2023). *CityHub and Urban Logistics Initiatives*. Retrieved from: <https://www.dhl.com>
6. Capgemini Research Institute. (2023). *Smart Last-Mile Delivery: Balancing Efficiency and Sustainability*. Retrieved from: <https://www.capgemini.com>

УДК 658.7

Лень Ю.В., магістр

Науковий керівник: Маховка В.М., к.е.н., доцент

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

ДІДЖИТАЛІЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленої війною, порушенням логістичних ланцюгів та непередбачуваністю попиту. Це створює суттєві ризики для виробничих підприємств, які вимушені коригувати політику управління запасами, формуючи стратегічні резерви з

урахуванням потенційних затримок поставок. Водночас надмірне накопичення запасів провокує зростання витрат, заморожування оборотного капіталу та збільшення вартості управління матеріальними потоками[1]. За таких умов цифровізація є одним із найбільш ефективних механізмів балансування між потребою у запасах та необхідністю мінімізувати фінансові ризики.

Традиційно робота працівників облікових служб пов'язана з виконанням великого переліку рутинних операцій: складання первинних документів, формування бухгалтерських проводок, підготовка податкової звітності тощо. При значному обсязі оборотів це потребує залучення кількох кваліфікованих фахівців, що відволікає їх від завдань стратегічного рівня – оптимізації витрат, розроблення моделей управління логістичними ризиками, формування політики раціональних запасів. Перехід до діджиталізації у цьому випадку дозволяє суттєво знизити трудомісткість облікових процедур та оптимізувати структуру персоналу.

Діджиталізована форма бухгалтерського обліку, заснована на використанні обчислювальної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення, забезпечує комплексну автоматизацію процесу – від збирання первинних даних до формування фінальної звітності. Інтеграція інформаційних систем з логістичними процесами дозволяє не лише прискорювати обробку даних, а й у режимі реального часу оцінювати стан запасів, відстежувати їх розміщення у різних локаціях та своєчасно реагувати на відхилення від планових показників.

Особливого значення набуває впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та аналітичних платформ – ці технології забезпечують не лише автоматизацію рутинних операцій, а й прогнозування потреб у запасах, оптимізацію маршрутів постачання та раннє виявлення ризиків нестачі або накопичення матеріалів.

Важливим аспектом удосконалення системи обліку запасів є впровадження автоматизації за алгоритмом, що передбачає послідовність етапів: аналіз поточної ситуації, вибір програмного забезпечення, його імплементація, інтеграція з іншими інформаційними системами, регулярний моніторинг функціонування та подальша оптимізація [2]. Дотримання такого підходу забезпечує підприємству не тільки правильний перехід до цифрової моделі обліку, а й її ефективну підтримку в довгостроковій перспективі.

Сучасний ринок програмного забезпечення в Україні пропонує значну кількість рішень для автоматизації обліку запасів, що дозволяє відмовитися від використання програм 1С, які перебувають у санкційному списку. Серед найбільш поширених вітчизняних продуктів можна виокремити MASTER: Бухгалтерія, М.Е.DOC, Dilovod, iFin, Дебет Плюс, SMARTFIN.UA, BOOKKEEPER. Вони не лише функціонально не поступаються російським аналогам, але й є суттєво дешевшими у впровадженні порівняно з багатьма європейськими або американськими системами.

Таким чином, удосконалення системи обліку та контролю запасів на основі діджиталізації є важливим інструментом адаптації підприємств до нинішніх умов економічної нестабільності та логістичних обмежень. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує підвищення прозорості внутрішніх процесів, скорочення впливу людського фактора, оптимізацію витрат та підтримання стратегічних запасів на раціональному рівні. Це створює підґрунтя для стійкості виробничої діяльності, що є критично важливим для підприємств в умовах війни, волатильності ринкової кон'юнктури та високих ризиків перебоїв у постачанні.

Список використаних джерел

1. Шишкова Н.Л. Перспективи провадження блокчейну бухгалтерському обліку. Облік і фінанси. 2018. №2 (80). С.61-68.
2. Шишкова Н.Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку : актуалізація теорії і практики. Економічний вісник Національного гірничого університету. №3. С.146-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_18/

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація підприємства – це системний процес оновлення в який входять бізнес-моделі, організаційна структура та управлінські механізми на основі цифрових технологій. Її впровадження передбачає не лише автоматизацію окремих процесів, а й зміну корпоративної культури, а також стилю управління та принципів взаємодії з зовнішнім середовищем.

Основою цифрової трансформації є стратегічне бачення розвитку підприємства в умовах цифрової економіки, що передбачає використання аналітичних інструментів, хмарних сервісів, платформних рішень і засобів штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів. Ключовими напрямками трансформації виступають цифровізація виробничої діяльності, впровадження систем управління ресурсами (ERP), CRM-платформ, а також використання великих даних для прийняття управлінських рішень. Важливим є створення умов для розвитку цифрових компетенцій персоналу, що забезпечує адаптацію працівників до нових технологічних вимог. Успіх реалізації цифрової трансформації залежить від рівня технологічної готовності підприємства, фінансових можливостей, інноваційної культури та підтримки з боку керівництва.

Таблиця 1 – Основні складові цифрової трансформації підприємства

Складова	Зміст	Очікувані результати
Технологічна	Впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, аналітика, хмарні технології)	Підвищення ефективності процесів, зниження витрат
Організаційна	Оптимізація структури управління, створення цифрових підрозділів	Гнучкість та швидкість прийняття рішень
Кадрова	Розвиток цифрових компетенцій працівників, навчання	Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу
Фінансова	Інвестиції в цифрові проекти, контроль ефективності витрат	Зростання прибутковості через інновації
Культурна	Формування цифрового мислення, підтримка інновацій	Зміцнення корпоративної ідентичності та залученості
Безпекова	Забезпечення кіберзахисту та управління ризиками	Підвищення довіри клієнтів і партнерів

Цифрова трансформація підприємства є необхідною умовою його ефективного функціонування в умовах сучасної економіки, де головними ресурсами стають інформація, технології та інновації. Вона формує нові принципи управління, забезпечує прозорість бізнес-процесів, скорочує витрати та створює можливості для швидкої адаптації до змін ринку.

Таким чином, цифрова трансформація є багаторівневим процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від технологій до корпоративної культури. Її ефективне впровадження створює нові можливості для зростання, розвитку інновацій та посилення конкурентних позицій на ринку. Ефективна реалізація цифрових стратегій вимагає комплексного підходу – поєднання технологічних інновацій із розвитком людського капіталу, модернізацією організаційної структури та формуванням цифрової культури. Важливим аспектом є інтеграція цифрових інструментів у всі сфери діяльності підприємства – виробництво, маркетинг, логістику, управління персоналом, що забезпечує сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, цифрова трансформація – це не одноразовий процес, а постійний стратегічний рух до інноваційного типу розвитку, який визначає майбутнє не лише окремих підприємств, а й усієї національної економіки.

УДК 658.8:005.52:65.011.8

Ростовський В.О., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови ведення господарства в Україні характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, постійно зростаючою конкуренцією та змінами у поведінці споживачів. У таких умовах ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств відіграє ефективна логістична діяльність. Вона дозволяє скоротити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити оптимальні запаси. Саме тому формування логістичної стратегії є одним із найважливіших елементів стратегії розвитку підприємств в цілому і торговельних підприємств зокрема. Проте серед науковців відсутня єдність поглядів щодо визначення основного змісту поняття «логістична стратегія» [1]. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах інтеграції України у світову економіку та розвитку цифрових технологій відбуваються трансформації у сфері логістики. Підприємства мають адаптувати свої логістичні процеси до нових реалій – впроваджувати автоматизовані системи управління складом, використовувати GPS-моніторинг транспорту, аналізувати дані для прогнозування попиту тощо.

Формування логістичної стратегії торговельного підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів, як [2]: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень.

Отже, у сучасних умовах важливо здійснювати дослідження процесу формування логістичної стратегії торговельного підприємства, а також розроблювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

За результатами досліджень українських вчених слід констатувати: стратегія розвитку торговельного підприємства має забезпечувати «...здатність суб'єкта господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку» [3, с. 21]. У розвиток цього підходу вчені стверджують про доцільність дослідження видового різноманіття стратегій діяльності торговельних підприємств щодо цілей збереження чи розширення опанованих сегментів споживчих ринків та технологій реалізації товарів за рахунок використання сприятливої ситуації на ринку чи можливостей їх ресурсного забезпечення [4]. Логістичні стратегії торговельних підприємств об'єднуються через такі спільні поняття: ринок та ринковий сегмент, пов'язаний із конкретним видом товарної продукції, товар та його особливості, ринкові, торговельні, логістичні технології підприємства, конкуренція та конкурентна позиція торговельного підприємства тощо.

Відомий зарубіжний дослідник М. Портером виділяв такі спільні для всіх підприємств стратегії та їх види: стратегія зростання або розвитку; стратегія стабілізації або сталості;

стратегії виживання або скорочення [5, с. 132]. Отже, специфіка логістичної стратегії торговельного підприємства має урахувати наведені підходи, а їх зміст буде визначатися впливом багатьох факторів, зокрема сприятливістю ситуації на ринку чи можливостями ресурсного забезпечення.

Науковці вважають, що логістична стратегія може мінімізувати витрати на постачання та розподіл, зробити компанію більш конкурентоспроможною. При цьому важливими цілями логістичної стратегії є оптимізація взаємодії з постачальниками, цінова політика, рівень та якість обслуговування, а також сприяння поглибленню взаємодії між функціональними сферами бізнесу. Такий підхід дає змогу конкретизувати умови піднесення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства та конкретизувати вимоги щодо розроблення логістичної стратегії [6].

Таким чином, вибір типу логістичної стратегії чітко пов'язаний зі стратегією та цілями розвитку конкретного торговельного підприємства, ураховує його наявні ресурси, можливості, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, вплив глобальних чинників. Наприклад, деякі науковці пропонують розроблення інтегрованої логістичної стратегії, завданням якої є урахування наявних партнерських зв'язків, втілення інновацій, впровадження нових технологій, забезпечення технологічного прогресу у цілому. Важливо відмітити, що у сучасних умовах ключовими факторами розвитку торговельних підприємств та їх виходу на глобальний рівень стають нові технології логістичного менеджменту: аналіз даних, адаптація до нових міжнародних вимог, що пов'язані із особливостями їх виходу на міжнародні ринки, цифровізація. Не менш важливим є перехід підприємств на модель сталого розвитку, що також вимагає їх адаптації до нових вимог [7-8]. Таким чином, ефективний логістичний менеджмент вимагає розвитку нових наукових підходів та готовності до технологічних інновацій, що сприяють стійкому зростанню підприємств. Це, у свою чергу, дасть змогу підприємству зміцнювати конкурентні позиції та частки ринку; надавати якісно нові та унікальні послуги тощо.

Такі дослідження мають розглядати формування логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. Теоретичні підходи до формування логістичних стратегій та розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації на рівні торговельного підприємства потребують подальшого розвитку. Особлива увага приділяється поєднанню класичних принципів логістики із сучасними цифровими технологіями управління ланцюгами постачання. Реалізація ефективної логістичної стратегії дозволяє підприємству: зменшити транспортні та складські витрати; скоротити час доставки товарів; знизити рівень надлишкових запасів; підвищити рентабельність логістичних операцій; зміцнити позиції підприємства на ринку завдяки підвищенню рівня обслуговування клієнтів [7-9].

При цьому реалізація ефективної логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов, як наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації [7-8]. Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств для прийняття стратегічних рішень у сфері управління логістикою, а також стати базою для подальших наукових досліджень у галузі стратегічного логістичного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Шкодін О. С., Тюрін Н. М. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 26–29.
2. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб.; за ред. О. М.

Тридіда. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

3. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверькова. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. Вип. 1 (56). С. 19–26.

4. Міщук І. П. Логістичні стратегії та їх реалізація в системі діяльності підприємства торгівлі. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. С. 17–20.

5. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon and Schuster, 2008. 432 p.

6. Кузьменко О. Сучасні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельних мереж. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2025. № 3. С. 18–26.

7. Komelina O., Kharchenko, Y. Environmental and economic risks in the implementation of a model of sustainable development of enterprises in the context of energy challenges. *Economics and Region*. 2024. № 3 (94). С. 164–170.

8. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Т. 20. № 2. С. 245–254.

9. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 206 с.

УДК 656:338.246

Савченко М.С., студент

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

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА ЛОГІСТИЧНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ

Логістична інфраструктура є ключовим елементом економічної стабільності та національної безпеки держави. В умовах воєнних дій вона зазнає масштабних руйнувань, що призводить до розриву ланцюгів постачання, втрати транспортної спроможності та зниження інвестиційної привабливості регіонів. За даними Світового банку, збитки транспортної інфраструктури України від російської агресії перевищили 38 млрд дол. США, включаючи пошкодження автомобільних шляхів, мостів, залізничних вузлів, портів і логістичних центрів [1]. Водночас процеси відновлення логістичної системи набувають стратегічного значення для економічної реінтеграції країни, підтримки експорту, гуманітарних перевезень і подальшої євроінтеграції.

В першу чергу, військова агресія спричинила значні пошкодження критичної інфраструктури: понад 25 тис. км автодоріг і 350 мостів зруйновано або пошкоджено, понад 40% залізничних колій у прифронтових регіонах вийшли з експлуатації, блокада морських портів Чорного моря призвела до втрати 70% морського експорту у 2022–2023 рр. [2].

Бойові дії викликали зміщення торговельних потоків: частина експорту переорієнтована на західні сухопутні коридори – до Польщі, Румунії та Словаччини, що спричинило перевантаження прикордонної інфраструктури та зростання вартості перевезень у 2–3 рази. За даними UNDP Ukraine, середня тривалість доставки продукції в межах країни збільшилася на 65%, що негативно вплинуло на аграрний, енергетичний і промисловий сектори [3].

Варто відмітити, що руйнування складів, паливних баз, центрів сортування поштових і вантажних потоків призвело до зниження операційної ефективності підприємств. За

оцінками ЕВА Logistics Committee, близько 45% українських логістичних компаній втратили частину активів, а понад 20% повністю змінили місце дислокації [4].

На основі вищезазначеного слід виокремити стратегії та напрями відновлення логістичної інфраструктури. Пропонується відбудова на принципах “Build Back Better”, яка рекомендована UNDP та OECD, передбачає створення більш стійкої, гнучкої та цифрової інфраструктури, здатної протистояти майбутнім кризам. Основними принципами виступають:

інженерна стійкість (використання сучасних матеріалів і антисейсмічних технологій);
децентралізація логістичних вузлів для уникнення «вузьких місць»;
інтеграція цифрових рішень (IoT, GIS, big data) у систему моніторингу транспорту.

Інвестиції у цифрові транспортні технології можуть скоротити час простою на 30% і витрати на експлуатацію на 15% [5].

Наступний крок – переорієнтація торгівлі, яка потребує створення альтернативних маршрутів, зокрема розвиток сухопутних логістичних вузлів на кордоні з ЄС (Ягодин, Мостиська, Чоп), розширення Дунайського кластеру портів (Ізмаїл, Рені, Кілія) як ключової точки експорту зернових, модернізація інтермодальних перевезень (залізниця–авто–річка) [6].

Важливим є також створення регіональних логістичних кластерів у відносно безпечних західних областях. Вони мають включати:

мультимодальні термінали;
склади тимчасового зберігання;
хаби для гуманітарних вантажів і військово-цивільних перевезень.

Не варто забувати, що відновлення логістичної інфраструктури потребує механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). Пріоритетом є залучення фінансування від ЄБРР, Світового банку, ЄІБ і Фонду Ukraine Facility. Програми Rebuild Ukraine Facility (ЄС) передбачають до 2027 року інвестиції понад 17 млрд євро у транспортну й логістичну інфраструктуру, з акцентом на екологічність і енергоефективність [7].

Отже, воєнні дії в Україні спричинили безпрецедентні втрати логістичної інфраструктури, проте водночас стимулювали переосмислення її ролі в національній безпеці та стійкості економіки. Шляхи відновлення повинні базуватися на принципах інноваційності, децентралізації та сталості. Розвиток мультимодальних коридорів, цифрових систем управління і державно-приватного партнерства дозволить створити нову, гнучку логістичну екосистему, здатну не лише відновити довоєнний потенціал, але й інтегрувати Україну у європейський транспортно-логістичний простір.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2024). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: Update 2024*. Retrieved from: <https://www.worldbank.org>
2. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2024). *Transport Infrastructure Damage Report*.
3. UNDP Ukraine. (2023). *War Impact Assessment on Supply Chains and Regional Logistics*.
4. European Business Association (EBA). (2024). *Ukrainian Logistics Market Survey 2024*.
5. OECD. (2023). *Building Resilient Transport Infrastructure: Policy Recommendations for Ukraine*.
6. European Commission. (2023). *Solidarity Lanes Initiative: Strengthening EU–Ukraine Connectivity*.
7. European Investment Bank. (2024). *Ukraine Facility: Infrastructure and Transport Recovery Strategy*.

ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

Світова економіка переживає час безпрецедентної цифрової трансформації, яка докорінно змінює правила гри практично в усіх галузях. Логістичні компанії знаходяться в центрі цих змін, стикаючись із викликами та можливостями інноваційних технологій: від Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) до великих даних (Big Data) та роботизованих систем управління. Це вимагає від логістичних підприємств не просто модернізації, а повної перебудови їхніх операційних моделей та організаційних структур та формування організаційної адаптивності. Адже, в умовах високого рівня невизначеності, складності, неоднозначності зовнішнього середовища саме організаційна адаптивність стає ключовим фактором успіху організації.

Організаційна адаптивність логістичного підприємства – це динамічна здатність організації, яка інтегрує її внутрішній потенціал, управлінські процеси та організаційну культуру, швидко та гнучко розпізнавати, оцінювати та здійснювати необхідні стратегічні та операційні зміни (трансформація) у своїй структурі, технологіях та бізнес-моделях.

Метою такої адаптивності є забезпечення стійкої конкурентоспроможності та збереження динамічної рівноваги з швидкозмінним зовнішнім середовищем, зокрема, в умовах цифрових викликів (автоматизація, Big Data, IoT).

Підприємства, які не здатні гнучко та швидко реагувати на цифрові виклики – від зміни споживчих очікувань до появи нових технологічних рішень та бізнес-моделей – ризикують втратити не тільки частку ринку, але й стати банкрутами.

Однак, однієї адаптивності не достатньо. Для забезпечення стійкості в умовах, коли цифрові виклики (як-от інтеграція AI для оптимізації маршрутів або впровадження блокчейну для прозорості ланцюгів) вимагають швидких та капіталомістких змін, логістичні підприємства мають володіти ефективними організаційними механізмами. Адже, практика свідчить, що просте придбання нових технологій не гарантує успіху. Організаційний розрив між наявною структурою, культурою, процесами та вимогами цифрових інновацій часто стає основною перешкодою. Успішна адаптація вимагає переходу від жорсткої, ієрархічної структури до гнучкої, мережевої та орієнтованої на дані моделі управління.

У цьому контексті ключовим завданням стає формування ефективної системи управління організаційними змінами, що поєднує стратегічне бачення цифрової трансформації з операційною гнучкістю. Впровадження цифрових технологій у логістиці неминує супроводжуватись переглядом традиційних управлінських підходів, зміною ролей та функцій персоналу, трансформацією корпоративної культури. Відповідно, процес адаптації повинен мати не лише технологічний, але й соціально-організаційний вимір. Важливим елементом системи управління змінами є лідерство трансформаційного типу, яке орієнтоване не лише на контроль, а й на натхнення, підтримку командної взаємодії, розвиток довіри та відповідальності. Такий стиль керівництва стимулює формування у працівників проактивної позиції щодо освоєння цифрових інструментів і сприяє переходу організації до моделі логістичної системи, здатної до постійного самовдосконалення та навчання.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток організаційної культури відкритих інновацій, яка заохочує експерименти, міжфункціональну взаємодію та навчання персоналу на основі цифрових рішень. Така культура сприяє формуванню середовища, у якому працівники не бояться змін, а сприймають їх як природну частину еволюції бізнесу.

Крім того, ефективність організаційних змін у логістиці значною мірою залежить від цифрової компетентності управлінців. Керівники мають володіти навичками аналізу даних,

управління цифровими проєктами, розумінням принципів кібербезпеки та стратегії використання штучного інтелекту. Це забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та можливостями цифрових інструментів.

Не менш важливим є створення цифрової екосистеми управління, яка об'єднує різні рівні організації — від стратегічного до операційного — через єдині цифрові платформи, аналітичні панелі (dashboard), системи бізнес-аналітики (BI) та моделі підтримки прийняття рішень (DSS). Це дозволяє підвищити прозорість процесів, прискорити обмін інформацією між підрозділами та забезпечити адаптивність системи до коливань попиту й зовнішніх факторів.

У результаті цифрова трансформація логістичних підприємств постає не лише як процес технологічного оновлення, а як комплексна організаційна зміна, що передбачає переосмислення цінностей, компетенцій і взаємодій у межах усієї системи. Саме інтеграція цифрових технологій із розвитком адаптивних організаційних механізмів створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості логістичних компаній на глобальному ринку. Таким чином, організаційна адаптивність включає три основні елементи: працівників (людський капітал), технології та організаційної структури.

Людський капітал виступає рушійною силою змін, оскільки саме компетентність, гнучкість мислення та здатність до безперервного навчання персоналу забезпечують ефективне впровадження цифрових рішень. Технології, у свою чергу, є інструментом підвищення ефективності, прозорості та точності логістичних процесів, створюючи базу для прийняття рішень на основі даних.

Організаційна структура визначає здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, інтегрувати інновації та координувати діяльність усіх учасників логістичного ланцюга.

Синергія цих трьох елементів формує адаптивну організаційну модель, яка здатна не лише реагувати на цифрові зміни, а й передбачати їх, перетворюючи виклики на можливості розвитку. Така модель створює підґрунтя для сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості логістичних підприємств у глобальному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити. URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-adaptability.html>
2. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія.. К. : «Зовнішня торгівля», 2008. 236 с.

УДК 656.073:004.8

Черевань К.С., студент

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

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАРШРУТІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) та Big Data докорінно змінює підходи до управління логістичними системами, зокрема у сферах прогнозування попиту, планування запасів і оптимізації маршрутів транспортування. Глобальна конкуренція, динамічні споживчі переваги, геополітичні ризики та вплив кліматичних факторів формують нові виклики для підприємств. За даними аналітичного звіту McKinsey Global Institute, застосування аналітики великих даних у логістиці дозволяє скоротити витрати на 10-20%, а використання моделей

машинного навчання підвищує точність прогнозів попиту до 90% [1]. Таким чином, інтеграція ШІ та Big Data стає не просто інструментом оптимізації, а ключовою конкурентною перевагою у системах управління ланцюгами постачання.

Штучний інтелект у поєднанні з великими даними формує новий підхід до прогнозування попиту – data-driven demand forecasting. Традиційні статистичні методи (ARIMA, Holt-Winters) поступаються моделям на основі глибинного навчання (Deep Learning), які враховують багатофакторність та нелінійність ринку. Моделі LSTM (Long Short-Term Memory) та Prophet (Meta AI) забезпечують високу точність прогнозів навіть за наявності нестабільного або неповного масиву даних [2]. Вони аналізують історичні продажі, маркетингові кампанії, погоду, соціальні тренди, дані GPS та макроекономічні індикатори.

За дослідженням Deloitte, впровадження систем машинного навчання для прогнозування попиту дозволяє зменшити надлишкові запаси в середньому на 35%, а втрати від дефіциту товарів – на 20% [3].

Оптимізація маршрутів – ключова сфера застосування ШІ у транспортній аналітиці. Сучасні системи використовують:

1. Еволюційні алгоритми (genetic algorithms, ant colony optimization) для пошуку оптимального шляху в умовах великої кількості змінних;
2. Розподілену обробку даних (Hadoop, Spark) для швидкої оцінки альтернативних маршрутів;
3. Моделі reinforcement learning (підкріплювального навчання), які навчаються на історичних даних трафіку, погодних умовах і часових вікнах доставок [4].

Так, компанія UPS повідомляє, що їхня система ORION, побудована на ШІ, скоротила відстань перевезень на понад 150 млн км щорічно та зменшила викиди CO₂ на 100 тис. тонн [5]. Аналогічно, Amazon та DHL застосовують Big Data-аналітику для динамічного перепланування маршрутів у режимі реального часу з урахуванням дорожньої ситуації, завантаження складів і пріоритетності замовлень.

Використання Big Data у прогнозуванні попиту тісно пов'язане з транспортною логістикою. Коли аналітичні моделі точно визначають географічний розподіл попиту, система управління маршрутами (RMS) може автоматично переналаштовувати доставку.

Інтегровані платформи, наприклад SAP Integrated Business Planning або Oracle Transportation Management, поєднують прогноз попиту, управління запасами та розрахунок маршрутів в єдиній цифровій екосистемі, що забезпечує ефект end-to-end visibility – повної прозорості ланцюга постачання.

Європейська комісія у звіті “AI for Logistics and Transport” підкреслює, що компанії, які інтегрують ШІ у планування логістики, підвищують рівень виконання доставок «on time» у середньому на 18–25%, а також знижують витрати на паливо до 15% [6].

Попри значні переваги, цифровізація логістичних процесів стикається з низкою бар'єрів:

1. Низька якість даних та їхня фрагментація між підрозділами;
 2. Кіберризика через інтеграцію IoT-пристроїв і хмарних сервісів;
 3. Брак компетентностей у сфері аналітики даних серед логістичних менеджерів.
- Рішенням є розвиток Data Governance Frameworks, інвестиції у кібербезпеку та створення центрів аналітичної компетентності. За звітом Gartner, до 2027 року понад 70% логістичних компаній планують створити власні аналітичні платформи на базі ШІ для прийняття стратегічних рішень [7].

Отже, штучний інтелект і Big Data формують нову парадигму управління ланцюгами постачання, забезпечуючи точність прогнозування, економію ресурсів і гнучкість реагування на зміни попиту. Інтеграція аналітичних систем у логістичні процеси дозволяє не лише оптимізувати витрати та маршрути, але й підвищити екологічну та економічну стійкість бізнесу.

Список використаних джерел

1. McKinsey Global Institute. (2023). *The state of AI in supply chain management 2023*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
2. Meta AI. (2022). *Prophet Forecasting Model Documentation*. Retrieved from: <https://facebook.github.io/prophet>
3. Deloitte Insights. (2024). *The AI-powered supply chain: Predicting demand with data*. Retrieved from: <https://www.deloitte.com>
4. Google Research. (2023). *Deep reinforcement learning for route optimization*. Retrieved from: <https://research.google>
5. UPS Pressroom. (2023). *ORION saves 100,000 metric tons of CO₂ annually*. Retrieved from: <https://about.ups.com>
6. European Commission. (2023). *AI for Logistics and Transport: Opportunities and Challenges*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
7. Gartner. (2025). *Future of Logistics Analytics: The Rise of AI-Driven Supply Chains*. Retrieved from: <https://www.gartner.com>

УДК 330.35

Чорноус Я.В., магістр
Науковий керівник: Глебова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ПРАКТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до екологічних проблем, раціонального використання ресурсів та необхідності збереження природного середовища для майбутніх поколінь. Перехід до зеленої економіки – це не лише глобальна тенденція, а й практична потреба для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними у динамічних умовах світового ринку.

Основою зеленої економіки є сталий розвиток, який поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну безпеку. Для підприємств це означає зміну підходів до стратегічного планування, виробництва та управління. Традиційна модель, орієнтована виключно на прибуток, поступово трансформується у модель відповідального бізнесу, де враховуються екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Еко-менеджмент – це система управління, що спрямована на постійне вдосконалення екологічної результативності підприємства. Вона включає аналіз впливу виробничих процесів на довкілля, розробку природоохоронних заходів, моніторинг витрат енергії, води, матеріалів і формування корпоративної екологічної культури.

В Україні впровадження системи еко-менеджменту регламентується міжнародним стандартом ISO 14001, який визначає вимоги до екологічного управління. Наприклад, «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізує програму «Зелений курс підприємства», що передбачає модернізацію обладнання з метою зменшення пилових і газових викидів, впровадження систем очищення повітря та переробки відходів [1]. Це дозволило підприємству скоротити обсяг шкідливих викидів у повітря на понад 35% упродовж п'яти років.

«Зелені» інновації – це технологічні та управлінські рішення, які забезпечують скорочення негативного впливу на довкілля, водночас підвищуючи ефективність виробництва. Прикладом є компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП), яка впровадила біогазові комплекси на своїх птахофабриках. Це дало змогу переробляти відходи

виробництва у біоенергію, зменшити споживання природного газу та забезпечити підприємство власним джерелом електроенергії [2].

Ще одним прикладом є енергетична компанія ДТЕК, яка активно розвиває напрям відновлюваної енергетики. В межах стратегії «ДТЕК 2030» компанія інвестує у будівництво сонячних і вітрових електростанцій, що сприяє зниженню вуглецевого сліду та підвищенню енергетичної незалежності країни.

На міжнародному рівні яскравим прикладом сталого розвитку є компанія Patagonia (США), яка застосовує перероблені матеріали у виробництві одягу, мінімізує використання води та хімікатів, а частину прибутку спрямовує на природоохоронні ініціативи [3]. Аналогічно, Tesla впроваджує інноваційні технології у сфері електротранспорту, що дозволяє зменшити викиди CO₂ у транспортному секторі.

Таким чином, «зелені» інновації виступають потужним фактором підвищення ефективності бізнесу, зменшення витрат і формування позитивного іміджу компанії.

Сучасні підприємства все частіше інтегрують у свою діяльність ESG-підходи – систему управління, яка базується на трьох компонентах:

- E (Environmental) – екологічна відповідальність,
- S (Social) – соціальний розвиток,
- G (Governance) – ефективне корпоративне управління.

Українські компанії поступово впроваджують ESG-звітність відповідно до європейських вимог. Наприклад, МХП та ДТЕК публікують щорічні звіти про сталий розвиток, де відображають показники скорочення викидів, рівень соціальної підтримки працівників і громад, прозорість корпоративного управління.

Міжнародні компанії, такі як Unilever та IKEA, демонструють, що ESG-підходи можуть бути не лише етичними, а й економічно вигідними. Так, IKEA у 2024 році повністю перейшла на використання відновлюваних джерел енергії для своїх магазинів у Європі, що зменшило витрати на електроенергію на 25% [4].

Інноваційні моделі сталого розвитку є ключовим інструментом переходу підприємств до зеленої економіки. Їх впровадження забезпечує комплексний ефект:

1. економічний – через оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробництва;
2. соціальний – через покращення умов праці та підвищення рівня корпоративної відповідальності;
3. екологічний – через скорочення негативного впливу на довкілля.

Досвід провідних українських та світових компаній свідчить, що впровадження еко-менеджменту, «зелених» інновацій і ESG-підходів є не лише вимогою часу, а й фактором довгострокової стабільності та успіху бізнесу.

Список використаних джерел

1. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. *Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб.* Одеса: Електронне видання, 2024. 216 с.
2. Офіційний сайт МХП. ESG-звітність компанії. – <https://mhp.com.ua>
3. Patagonia Sustainability Report 2024. – <https://www.patagonia.com/sustainability>
4. IKEA Sustainability Report 2024. – <https://www.ikea.com>
5. European Commission. *Green Innovation and Sustainable Growth in the EU*. Brussels, 2023.

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ

Ціль 2 стосується створення світу, вільного від голоду, до 2030 року. Глобальна проблема голоду та продовольчої безпеки демонструє тривожне зростання з 2015 року, і ця тенденція посилюється поєднанням таких факторів, як пандемія, конфлікт, зміна клімату та поглиблення нерівності. За оцінками, у 2024 році 8,2 відсотка – або 1 з 12 осіб – населення світу стикалося з голодом, а близько 28 відсотків – майже 2,3 мільярда людей – відчували помірну або тяжку продовольчу нестачу. Глобальний рівень голоду, вимірний поширеністю недоїдання, залишався на одному рівні протягом трьох років поспіль після різкого зростання під час пандемії. Ці дані підкреслюють серйозність ситуації, свідчать про зростаючу кризу [1].

Навіть за рекордного виробництва продуктів харчування, глобальний голод посилюється, а продовольча небезпека залишається особливо гострою в нестабільних та погано сполучених регіонах через високі транспортні витрати. У деяких випадках логістика становить половину вартості поставок продуктів харчування. Вартість транспорту є суттєвим фактором, що впливає на ціни на продукти харчування та продовольчу безпеку, особливо в найбідніших країнах світу, де витрати на харчування можуть сягати 70 відсотків бюджетів домогосподарств [1]. У деяких частинах Африки ціни на транспорт на місцевому рівні можуть становити до 50 відсотків ціни на продукти харчування. У багатьох країнах, що розвиваються, неадекватна інфраструктура вздовж ланцюга постачання та неефективні транспортні послуги призводять до високих транспортних витрат та затримок, волатильності цін на продукти харчування, дефіциту та післязбиральних втрат. Наприклад, за даними Інституту світових ресурсів, у країнах Африки на південь від Сахари вартість післязбиральних втрат, що реєструються щороку лише для зерна, перевищує вартість продовольчої допомоги, отриманої за останнє десятиліття, та еквівалентна річній вартості імпорту зернових [2].

Крім того, перебої в ланцюгах поставок, такі як спричинені пандемією COVID-19, конфліктами та наслідками зміни клімату, можуть призвести до складного комплексу проблем, що збільшують вартість транспортування харчових продуктів, впливаючи на весь ланцюг поставок продовольства від виробників до споживачів навіть у глобальному масштабі. Вторгнення Росії в Україну на початку 2022 року загостило тиск на постачання продовольства, спричинений пандемією. Вторгнення на деякий час зупинило експорт зерна з України та призвело до пошуку альтернативних домовленостей для відновлення зв'язку зі світовими ринками, зокрема, зерна. Сукупний вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні призвів до зростання індексу цін на продовольство Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН на 56 відсотків у реальному вираженні в період з лютого 2020 року по березень 2022 року, коли він досяг піку. З того часу індекс знизився з цієї пікової точки, але в лютому 2024 року він все ще був на 10 відсотків вищим, ніж у лютому 2020 року в реальному вираженні. Світовий банк заявив, що з початку війни в лютому 2022 року транспортна інфраструктура України зазнала значних пошкоджень, що порушило роботу ключових імпортних та експортних маршрутів. Згідно з нещодавно опублікованою Експрес-оцінкою збитків та потреб (RDNA4), дорожня інфраструктура постраждала найбільше: 58% транспортного сектору; 30% – на державних дорогах та мостах, 11% – на місцевих дорогах та мостах, а також 17% – на дорогах комунального користування [9].

Тому на сучасному етапі міжнародні організації, зокрема Світовий банк активно долучається до проєктів розвитку та удосконалення транспорту, що є важливою частиною логістики (табл.1).

Таблиця 1.

Проекти покращення транспортної інфраструктури, які були реалізовані Світовим міжнародним банком у контексті зниження логістичних витрат та підвищення продовольчої безпеки [складено на основі 3-9]

Країна/Регіон	Проект	Основна мета	Охоплення
Нігерія	RAMP-2	Підвищення доступу до сільських районів	Штат Кадуна
Південний Судан	Rural Roads Project	Цілорічне сполучення для сільських громад	Сільські райони
Непал–Індія	Regional Trade & Transport Project	Скорочення часу транспортування, зниження логістичних витрат	Коридор Катманду–Калькутта
Центральна Азія	Central Asia Road Links Project	Скорочення часу подорожі, торговельних витрат	Киргизстан–Таджикистан
Замбія	Improved Rural Connectivity	Підвищення доступності доріг для сільського населення	460 000 людей
Молдова	LRIP	Реконструкція 150 км місцевих доріг	41 громада
Україна	DRIVE / RELINC	Відновлення та підвищення стійкості дорожньої мережі	Національна мережа

Для подолання проблеми голоду та забезпечення продовольчої безпеки ключове значення має інтегрований підхід, що поєднує розвиток інфраструктури, цифровізацію логістики та підтримку місцевих виробників. Вдосконалення транспортних коридорів та зменшення логістичних втрат дозволяють скоротити витрати на доставку продуктів харчування, зробити їх доступнішими для віддалених та малозабезпечених громад.

Важливу роль у цьому відіграє застосування сучасних цифрових рішень, таких як системи моніторингу запасів, автоматизовані платформи планування перевезень та аналітика ланцюгів постачання. Такі інструменти підвищують прозорість ланцюга постачання, дозволяють прогнозувати потреби та швидше реагувати на перебої, що особливо важливо в умовах конфліктів та кліматичних ризиків. Крім того, міжнародне співробітництво та обмін кращими практиками між країнами та регіонами можуть значно підвищити ефективність продовольчих систем. Підтримка локальних фермерів, розвиток сільськогосподарських кооперативів та забезпечення доступу до ринків збуту сприяють не лише продовольчій безпеці, а й економічному розвитку сільських громад. З огляду на сучасні виклики, комплексне поєднання інфраструктурних, технологічних та політичних заходів стає критично необхідним для досягнення Цілі 2 сталого розвитку ООН. Лише через системну роботу на глобальному, національному та місцевому рівнях можна створити стійку систему продовольчої безпеки, зменшити рівень голоду та підвищити якість життя мільйонів людей у світі.

Список використаних джерел

1. Goal 2: Zero Hunger. Sustainable Development Goals Report 2025. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/hunger/>
2. Increasing Connectivity for Enhanced Food Supply Chain Resilience. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/results/2024/04/11/increasing-connectivity-for-enhanced-food-supply-chain-resilience>
3. Rural Access and Mobility Project (RAMP). World Bank Group. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P072644>
4. South Sudan Rural Roads Project (SSRRP). World Bank Group. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P129000>
5. Nepal-India Regional Trade And Transport Project. World Bank Group. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P144335>

6. The First Phase of the Central Asia Road Links Project. World Bank Group. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P132270>
7. World Bank Approves \$ 200 Million for Rural Roads in Zambia. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2017/05/04/world-bank-approves-200-million-for-rural-roads-in-zambia?utm_source
8. Building Roads in Rural Moldova: Connecting Communities to Opportunity. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/11/15/building-roads-in-rural-moldova-connecting-communities-to-opportunity?utm_source
9. Світовий банк схвалив проєкт DRIVE на 432 мільйони доларів США для сталого розвитку інфраструктури України. URL6: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1059762-amp.html?utm_source

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

УДК 378.147 : 37.02

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

ЗАСТОСУВАННЯ ТАКСОНОМІЇ БЛУМА У ПРОЦЕСІ ОСОБИСТІСНОГО СТАНОВЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

У сучасній системі вищої освіти особистісний розвиток студента розглядається не лише як засвоєння знань, а як цілісний процес формування компетентностей, критичного мислення та професійної ідентичності. Одним із найбільш ефективних інструментів педагогічного проектування цього процесу є Таксономія Бенджаміна Блума – універсальна модель класифікації цілей навчання, яка охоплює когнітивний, афективний та психомоторний домени діяльності.

Згідно з UNESCO, формування навичок вищого рівня мислення (Higher-Order Thinking Skills), а саме аналізу, синтезу, оцінювання та створення є ключовою умовою підготовки фахівців до викликів цифрової та інноваційної економіки [1]. Таким чином, застосування Таксономії Блума стає важливим елементом особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів у вищій освіті.

Оригінальна Таксономія Блума та її ревізія структурують когнітивний розвиток від простих до складних рівнів мислення:

- Пам'ятати (Remember) – відтворення фактів і понять;
- Розуміти (Understand) – пояснення, інтерпретація;
- Застосовувати (Apply) – практичне використання знань;
- Аналізувати (Analyze) – виявлення структур і взаємозв'язків;
- Оцінювати (Evaluate) – формування суджень на основі критеріїв;
- Створювати (Create) – продукування нових ідей, рішень, концепцій [2].

Відповідно модель дозволяє визначати освітні результати та створювати навчальний процес, який сприяє поступовому переходу від засвоєння знань до творчої самореалізації, а також формувати необхідне особистісне становлення майбутнього фахівця, яке включає розвиток когнітивних, ціннісних, емоційно-вольових та соціальних компетентностей. У такому контексті Таксономія Блума виступає методологічним інструментом для гармонізації цих компонентів у процесі навчання.

Кожен рівень Таксономії відповідає певному етапу інтелектуального розвитку студента: від засвоєння базових знань до здатності до самостійного мислення, критичного аналізу й прийняття рішень. У педагогічній практиці викладач може проектувати завдання, які поступово ведуть студента від «запам'ятай» до «створи», що формує самоусвідомлення та автономність у навчанні.

Варто зазначити, що розширена модель Таксономії Блума включає афективну сферу: сприйняття, реагування, оцінку, інтеграцію цінностей у поведінку. Цей рівень безпосередньо пов'язаний із формуванням професійної етики, емпатії та мотивації до саморозвитку. Для спеціальностей, де важливі практичні навички (інженерія, медицина, аграрний менеджмент,

дизайн), застосовується психомоторна доменна структура: від сприйняття рухів до автоматизації дій, що забезпечує перехід від «знання як теорії» до знання як дії [3].

Для успішної інтеграції Таксономії Блума в освітній процес необхідно:

здійснювати проєктування навчальних результатів, де кожен курс формулює цілі через дієслова Блума («аналізує», «оцінює», «створює»), що дозволяє вимірювати реальний розвиток компетентностей;

розробити навчальні кейси і завдання, тобто перейти від тестів на відтворення до кейсів, дебатів, дослідницьких проєктів, стартап-симуляцій;

здійснювати формувальне оцінювання, коли замість одноразового іспиту впроваджується система проміжних оцінок, що відображають поступове просування студента між рівнями Таксономії;

запроваджувати рефлексивне навчання: використання портфоліо, самооцінки, peer review для розвитку усвідомлення власного прогресу.

Відповідно, застосування Таксономії Блума при оцінюванні сприяє підвищенню академічної автономії студентів і їхньої готовності до навчання впродовж життя [4]. Адже у контексті lifelong learning Таксономія Блума виступає не лише педагогічною моделлю, а й інструментом саморефлексії. Майбутні фахівці можуть самостійно визначати, на якому рівні мислення вони перебувають, і планувати свій подальший розвиток. Оскільки згідно з європейськими дослідженнями, саме поєднання когнітивних рівнів із soft skills (критичне мислення, комунікація, емоційна грамотність) формує інтегральну компетентність фахівця 21-го століття, здатного діяти в умовах невизначеності.

Отже, Таксономія Блума є універсальним інструментом освітнього дизайну й особистісного розвитку, що забезпечує цілісність підготовки майбутнього фахівця. Її застосування дозволяє побудувати навчальний процес як послідовність сходинок до професійної зрілості – від засвоєння знань до творчого самовираження. У цифрову епоху ця модель інтегрується з концепціями EdTech, adaptive learning та lifelong learning, створюючи нові можливості для індивідуалізації освітньої траєкторії й формування компетентної, відповідальної та мислячої особистості.

Список використаних джерел

1. UNESCO. (2023). Future Competences and the Future of Curriculum: A Global Analysis of Learning Taxonomies. Paris: UNESCO Publishing.
2. Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. New York: Longman.
3. Anderson, L. W. (2021). Revisiting Bloom's Taxonomy: Educational Design in the Digital Age. *Educational Psychology Review*, 33(4), 1475–1492.
4. Krathwohl, D. R. (2004). *Taxonomy of Educational Objectives: The Affective Domain*. New York: David McKay.

УДК 378.1:330.34

Кулик В.А., д.е.н., професор

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

Кулик М.А., учениця наукового ліцею

Науковий ліцей № 3 Полтавської міської ради

(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНА–ЄС

Цифровізація освітніх процесів та розвиток фінансової грамотності виступають ключовими чинниками формування сучасної особистості в умовах глобалізованої економіки

та інформаційного суспільства. Сучасна молодь, особливо в Україні та країнах Європейського Союзу, стикається з необхідністю швидкої адаптації до динамічного ринку праці, цифрових технологій та фінансових інструментів. Цифрові освітні технології дозволяють інтегрувати знання з різних сфер, сприяють формуванню критичного мислення та аналітичних компетентностей, а фінансова грамотність – здатності ефективно управляти ресурсами та приймати раціональні економічні рішення.

В умовах економічної турбулентності, розвитку електронного бізнесу та інтеграції України в європейські освітні та фінансові простори проблема формування комплексних компетенцій особистості набуває особливої актуальності. За даними досліджень, фінансова грамотність та цифрові компетенції молоді безпосередньо впливають на рівень економічної активності та соціальної мобільності. Для України, де освітня система проходить процес цифровізації та гармонізації з європейськими стандартами, інтеграція цифрових технологій і фінансового виховання є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності майбутніх фахівців [4; 5].

Цифрові освітні технології включають інтерактивні платформи, електронні навчальні курси, системи дистанційного навчання та симуляційні модулі, які дозволяють моделювати реальні фінансово-економічні процеси [2; 3]. В Україні та Чехії реалізуються кілька прикладних освітніх проектів, які демонструють ефективність цифрових платформ і фінансового навчання:

Проект «Фінансова грамотність у цифровій школі» (Україна) – інтерактивні кейси, моделювання особистих і сімейних бюджетів, фінансових рішень та інвестування, що поєднують навчання з практичними бізнес-сценаріями. Платформа пропонує інтерактивні кейси, моделювання фінансових потоків та завдання, спрямовані на розвиток навичок управління особистими та сімейними бюджетами, що дозволяє учням поєднувати навчання з практичними аспектами електронного бізнесу [1].

Система «Financial Literacy Online» (Чехія) – симуляції управління ресурсами, інвестиційні тренажери та інтерактивні фінансові ігри, які дозволяють учням моделювати реальні економічні ситуації. Система інтерактивних курсів «Financial Literacy Online» поєднує симуляції управління особистими фінансами, аналітичні кейси та інтерактивні завдання. Учні отримують практичні навички планування бюджету, інвестування та оцінки ризиків, що формує компетентності, необхідні для участі в електронному бізнесі та глобальній економіці.

Українські та чеські учні беруть участь у спільних воркшопах і проектах:

- 1) вебінари з моделювання фінансових рішень, де українські учні аналізували кейси чеських стартапів і навпаки;
- 2) міжнародний конкурс “Digital Finance Challenge”, що об’єднав учнів із обох країн у командах для розробки електронних бізнес-планів та цифрових продуктів;
- 3) програма обміну досвідом у рамках Молодіжного Європарламенту, де українські учні розробляли проекти цифрового навчання для розвитку фінансової грамотності серед однолітків.

Впровадження таких практик забезпечує низку переваг для України:

- 1) підвищення рівня цифрової та фінансової компетентності школярів і студентів;
- 2) формування критичного мислення та навичок командної роботи через міжнародну співпрацю;
- 3) можливість інтеграції електронних освітніх інструментів у національну систему освіти;
- 4) створення платформи для розвитку стартапів і електронного бізнесу серед молоді.

З огляду на досвід співпраці з учнями, які навчалися у Чехії, відзначено високий рівень розвитку аналітичних, мовних і математичних компетенцій, що дозволяє ефективно застосовувати цифрові інструменти та фінансові знання у реальних ситуаціях. Порівняльний аналіз свідчить, що поєднання інтерактивних платформ та фінансової освіти в ЄС забезпечує

більш високу ефективність формування компетентностей, ніж традиційні моделі навчання, що застосовуються в українських школах.

Цифрові освітні технології та фінансова грамотність виступають комплексними чинниками розвитку особистості, сприяючи формуванню компетентностей, необхідних для участі в електронному бізнесі та глобальній економіці.

Для України доцільно рекомендувати:

- 1) інтегрувати цифрові освітні платформи з курсами фінансової грамотності у шкільну та позашкільну освіту;
- 2) розробляти інтерактивні кейси та симуляції, що моделюють реальні фінансово-економічні процеси;
- 3) використовувати міжнародний досвід ЄС для адаптації інноваційних освітніх практик у національному контексті;
- 4) розвивати аналітичні та критично-мисленнєві компетенції учнів для ефективного використання цифрових технологій у бізнес-процесах;
- 5) створювати партнерські програми з міжнародними освітніми організаціями для обміну досвідом та підвищення якості цифрової та фінансової освіти.

Таким чином, стратегія розвитку особистості у цифровому освітньому просторі на основі фінансової грамотності є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності молоді та інтеграції України у європейський освітній та економічний простір.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Фінансова грамотність у цифровій школі: методичні рекомендації. Київ: МОН, 2022. 48 с.
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: НУШП, 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.
4. Мельник, Л. І. Цифровізація освіти та формування фінансової компетентності учнів: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 192 с.
5. Чижевська Л.В., Кулик В.А. Цифровий капітал як інструмент розвитку особистості у глобальній економіці. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 99-101.

УДК 004.9:37.091.12

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

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СТАНОВЛЕННІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасної цивілізації є цифровізація, яка виступає рушійною силою глобальних соціально-економічних перетворень. Вона сприяє формуванню інклюзивного суспільства, удосконаленню механізмів управління, розширенню

доступу до охорони здоров'я, освіти, фінансових та державних послуг. Цифрові технології змінюють способи комунікації, співпраці та споживання, відкриваючи доступ до ширшого розмаїття товарів і послуг за нижчими цінами. У цих умовах цифрова трансформація стає не лише інструментом модернізації економіки, а й чинником формування ключових компетентностей, необхідних для успішного функціонування в інформаційному суспільстві.

Сьогодні комп'ютерні технології є невід'ємною складовою ефективною діяльністю будь-якої галузі. ІТ-сектор стабільно зростає, створюючи нові робочі місця, автоматизуючи процеси й підвищуючи продуктивність праці. Він щороку формує близько 4% ВВП України та генерує понад 20 млрд. грн. податкових надходжень [1]. Водночас цифровізація зумовлює трансформацію вимог до працівників: актуалізується потреба у володінні цифровими навичками, креативністю, критичним мисленням, умінням працювати в команді та навчатися впродовж життя – тобто у розвитку ключових компетентностей сучасного фахівця. У поєднанні зі стрімкими демографічними змінами, необхідністю екологізації виробництва, ресурсозбереженням та глобалізацією ринку праці, цифровізація посилює конкуренцію й формує нові виклики для системи освіти та професійної підготовки.

Події останніх років – пандемія COVID-19 (2020–2022 рр.) і повномасштабна війна – стали потужним каталізатором цифрової трансформації освіти в Україні. Перехід до дистанційного й змішаного навчання виявив проблеми: нерівність у доступі до технологій, відсутність цифрової інфраструктури, слабку підготовку педагогів. Водночас саме ці виклики сприяли розвитку цифрових компетентностей, самостійності, критичного мислення та гнучкості здобувачів освіти – ключових навичок XXI століття.

Ринок праці України також зазнає глибоких змін під впливом цифрових перетворень. Технологічний прогрес і глобалізаційні процеси створюють нові можливості для розвитку, водночас висуваючи нові вимоги до кваліфікації працівників. Сучасні компанії дедалі частіше орієнтуються на автоматизацію, цифрову аналітику, гібридні формати роботи, що стимулює появу нових професій і необхідність постійного навчання. На структуру ринку праці впливають формування економіки знань і процеси глобалізації, і тим самим успішне працевлаштування та ефективна професійна активність людини все більше залежить від людського капіталу, який вона накопичила. Наголосимо, саме рівень і якість освіти відіграє найважливішу роль у формуванні людського і соціального капіталу. Враховуючи той факт, що діджиталізація та автоматизація є одними з головних тенденцій, які впливають на ринок праці в Україні, то використання новітніх технологій і автоматизація процесів значно змінюють структуру попиту на робочу силу. Наприклад, професії, пов'язані з інформаційними технологіями, стають все більш популярними і затребуваними, тоді як деякі традиційні професії можуть зникнути. Також однією з головних проблем для українського ринку праці є еміграція робочої сили. Багато кваліфікованих працівників виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці та вищої зарплати. Це створює дефіцит кадрів у певних галузях та ускладнює розвиток економіки. Для подолання цих викликів необхідне реформування системи освіти, орієнтоване на розвиток практичних навичок, впровадження дуальної освіти, підтримку підприємництва та віддаленої зайнятості [2].

Ще у 2018 році Всесвітній економічний форум прогнозував, що штучний інтелект створить більше робочих місць, ніж забере у людей. Водночас саме розвиток творчого мислення та соціального інтелекту залишає людину незамінною в умовах автоматизації [3]. Сучасний розвиток цифрового середовища охоплює всі сфери економіки, змінює професійну структуру зайнятості та підвищує вимоги до компетентностей працівників. За оцінками експертів, найбільш затребуваними нині є розробники програмного забезпечення, торгові представники, ІТ-адміністратори, аналітики даних, digital-маркетологи та графічні дизайнери.

Підвищення цифрової грамотності – зовсім не новомодна тенденція; це життєво необхідний процес, який буде тривати й в майбутньому. Нещодавнє дослідження компанії *Microsoft*, присвячене штучному інтелекту і цифровим навичкам, засвідчило: 96% співробітників в Центральній і Східній Європі стверджують, що дуже зацікавлені в

програмах підвищення цифрової грамотності, щоб залишатися успішними в столітті передових технологій. Тому представникам покоління Z обов'язково вже зараз вчитися шукати, фільтрувати, систематизувати потрібну інформацію, а також оцінювати та аналізувати велику кількість даних.

Цифрові навички поділяються на інформаційні та комунікаційні, а також виокремлюють навички розв'язання життєвих проблем та створення цифрового контенту. Зокрема, це – вміння шукати потрібну інформацію у всемережжі, у тому числі на *YouTube*-каналі, використовувати всі ймовірні способи комунікації: соцмережі, месенджери, застосунки, створювати цифрові проєкти, фото- і відеопрограми, а також володіти методами онлайн-безпеки. Увага до цифрових навичок є основною частиною сучасного навчання, оскільки додаткові знання та навички у сфері цифровізації необхідні для задоволення сьогоденних і майбутніх вимог бізнесу до якості робочої сили [4].

Крім того, цифровізація сприяє розвитку гнучких форматів праці. Робочі місця стають цифровими, мобільними, не прив'язаними до конкретного офісу. Такий формат роботи позитивно впливає на продуктивність, баланс між професійним і особистим життям, а також на збільшення податкових надходжень та розвиток ринку зайнятості [5].

Отже, цифрова трансформація економіки, попри потенційні ризики, відкриває нові можливості для формування інноваційних секторів, професій і компетентностей. Вона створює умови для розвитку людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності особистості та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Як розвиток ІТ галузі впливає на ринок праці та які навички потрібні для успішної кар'єри? URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/80582/>
2. Перспективи та виклики ринку праці в Україні: аналіз тенденцій та стратегії розвитку. URL: <https://www.telegraf.in.ua/advertisement/10129994-perspektivi-ta-vikliki-rinku-praci-v-ukrajini-analiz-tendencij-ta-strategiji-rozvitku.html>
3. Чи замінить штучний інтелект людину: навички майбутнього? URL: <https://osvita.ua/vnz/90333/>
4. Цифрові навички: як і для чого їх розвивати? URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/novyna/cyfrovi-navychky-yak-i-dlya-chogo-yih-rozvyvatu>
5. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-10>

УДК 005.4

Адамова О.В., студент

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

ІНТЕГРАЦІЯ НАВИЧОК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Нині система вищої освіти дедалі більше спрямована на впровадження сучасних онлайн-технологій разом із традиційними офлайн-форматами навчання, що розширює можливості для саморозвитку, але вимагає більшої організованості та відповідальності від студентів. Умови війни в Україні, отримання знань, робота і жорсткі дедлайни створюють додаткове навантаження і стрес. Це зумовлює потребу у формуванні вміння планувати час і правильно розставляти пріоритети. Використання методів тайм-менеджменту допомагає підвищити ефективність навчання, зменшити внутрішню напругу і досягати особистих цілей [1].

Тайм-менеджмент - це сукупність методик раціонального розподілу часу, спрямованих на ефективне виконання повсякденних завдань, і важливих проєктів [2]. Такий підхід є невід'ємною складовою успішного життя, адже дозволяє грамотно планувати діяльність, підвищувати продуктивність та зменшувати рівень стресу студента.

Існує низка методів підвищення ефективності роботи та тайм-менеджменту. Система Б. Франкліна передбачає розподіл глобальних цілей на менші завдання з побудовою піраміди від життєвих цінностей до щоденного плану. Метод Е. Ейзенхауера допомагає розставляти пріоритети, поділяючи завдання на важливі та термінові й менш важливі та менш термінові. Принцип П. Паретто фокусується на 20% життєво важливих завдань, що дають 80% результату. АБВ-аналіз класифікує завдання за важливістю від критичних до неістотних. Метод «Альпи» передбачає п'ять етапів планування дня з резервом часу та оцінкою виконання завдань. Метод «Слона» радить ділити великі справи на підзадачі. Метод «З'їжте жабу на сніданок» рекомендує починати день із найважливіших завдань. Метод «Помідор» поєднує 25-хвилинну роботу з 5-хвилинними перервами. Принцип «Кошик для сміття» наголошує на чистоті робочого простору для економії часу. Getting Things Done пропонує переносити рутинну інформацію на зовнішні носії, а Personal Efficiency Program допомагає впорядкувати документи, файли та особисту інформацію для максимальної продуктивності [3].

Гарвардський університет пропонує вісім практичних порад з управління часом: 1) створити календар для відстеження дедлайнів, екзаменів і подій; 2) встановлювати нагадування про завдання, щоб не пропускати дрібні кроки; 3) формувати персоналізований розклад з урахуванням власного ритму дня; 4) використовувати інструменти, що підходять саме вам, наприклад, планери чи цифрові додатки; 5) пріоритизувати завдання, розставляючи їх за важливістю; 6) ділити великі проєкти на менші кроки для легшого виконання; 7) не забувати про відпочинок і відновлення енергії; 8) регулярно переглядати свої плани та коригувати їх для підтримки продуктивності [4].

Отже, впровадження навичок тайм-менеджменту в освітній процес підвищує академічну результативність, оптимізує розподіл навчального часу та зменшує стресове навантаження. Системне застосування методів планування та пріоритизації завдань формує ключові компетенції самодисципліни, продуктивності та ефективного управління часом у сьогоdnішньому цифровому освітньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Психологічні механізми взаємозв'язку тайм-менеджменту та стрес-менеджменту в академічній діяльності студентів: інтегративний підхід до підвищення ефективності навчання. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму.* Харків, 2025. С. 14–15. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/c4d1dcc9-e715-4f10-a775-86d517687615/content>.
2. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава.* 2020. № 7. С. 119-123. URL: <https://doi.org/10.32702/23066806.2020.7.119>.
3. STI. Students Guide to Effectively Mastering Time. URL: <https://www.sti.edu/blogdetails1.asp?i=MTAx&p=YS1zdHVkZW50cy1ndWlkZS10by1lZmZlY3RpdmVseS1tYXN0ZXJpbmctdGltZQ%3D%3D>.
4. School H. S. 8 Time Management Tips for Students. URL: <https://summer.harvard.edu/blog/8-time-management-tips-for-students/#1-Create-a-Calendar>.

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РАМКИ DIGCOMP У ОСВІТНІЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ

Сучасна освітня політика України дедалі тісніше інтегрується в європейський простір, що потребує переосмислення підходів до формування цифрових компетентностей та розвитку цифрової особистості. Євроінтеграційні процеси передбачають не лише формальне наближення до нормативно-правових рамок Європейського освітнього простору (European Education Area), а й глибинну трансформацію освітнього змісту, педагогічних практик і цифрової культури. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах післявоєнної відбудови країни, коли цифровізація стає базовою умовою доступності освіти, а стандарти DigComp та DigCompEdu визначають нові орієнтири як для громадян, так і для освітян.

Гармонізація освітньої політики України з європейськими директивами щодо навчання впродовж життя (Lifelong Learning) передбачає офіційне впровадження рамки DigComp як інструменту розвитку цифрової компетентності громадян. Імплементация цих стандартів сприяє не лише адаптації до цифрової економіки ЄС, а й зменшенню цифрової нерівності (digital divide), що особливо важливо для сільських регіонів і прифронтових територій.

Одним із ключових напрямів є розвиток цифрової стійкості (digital resilience) – здатності особистості ефективно функціонувати в умовах інформаційного тиску, кіберзагроз і постійних технологічних змін. Важливо забезпечити пріоритет «hard-to-teach» навичок – системного мислення, інноваційності, критичного аналізу за допомогою інтерактивних технологій (VR/AR-симулятори, гейміфікація, онлайн-лабораторії). Водночас персоналізація освітнього процесу на основі даних (data-driven personalization) відкриває нові можливості для побудови індивідуальних освітніх траєкторій. Розроблення національної е-платформи за аналогом європейських e-learning-систем дозволить інтегрувати аналітику освітніх даних і підвищити ефективність навчання.

Цифрова трансформація змінює роль викладача – він перетворюється на «цифрового архітектора» (Digital Learning Experience Designer), який проектує навчальний досвід, використовує е-оцінювання (e-assessment) та цифрові інструменти співпраці. Європейська рамка DigCompEdu визначає шість компетентнісних сфер, що мають стати орієнтиром для професійного розвитку педагогів. Важливою складовою є розвиток відкритого освітнього контенту (OER) та мікрокваліфікацій (micro-credentials), які дозволяють визнати здобуті навички в Україні та ЄС, що відповідає принципам мобільності, прозорості та інклюзивності сучасної освіти.

Ефективне втілення зазначених підходів можливе через участь у програмах Erasmus+ і Digital Europe Programme, що підтримують цифрову інфраструктуру, навчання педагогів і міжнародну співпрацю. Важливо також налагодити державно-приватне партнерство з ІТ-компаніями для створення національної цифрової освітньої екосистеми, використання інноваційних інструментів (Game-based Learning, adaptive learning), а також упровадження системи регулярного моніторингу рівня цифрових компетентностей громадян на основі рамки DigComp.

Отже, формування цифрової особистості є стратегічним завданням освітньої політики України, спрямованим на інтеграцію до Європейського освітнього простору. Імплементация рамки DigComp і розвиток цифрової культури забезпечують конкурентоспроможність фахівців, сприяють подоланню цифрової нерівності та посилюють інноваційний потенціал держави. Цифрова освіта майбутнього – це не лише технології, а синергія компетентностей, педагогічного дизайну, психологічної стійкості й партнерства між державою, бізнесом та суспільством.

Список використаних джерел

1. European Commission. (2022). *The European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.2): With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/115376.
2. Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/159770.
3. Європейська комісія. (2020). *Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting education and training for the digital age*. Brussels. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
4. Освіта і цифрова трансформація в Україні: аналітична доповідь / за ред. В. Лугового, Ж. Таланюк. — Київ: НАПН України, 2023. — 72 с.
5. Проект «Ukraine’s Digital Transformation: Education and Skills for the Future». (2024). OECD Review. Paris: OECD Publishing.

UDC 331.1:005.95

Bondarenko Kateryna, student
Fachhochschule des BFI Wien (Austria)
Kudinova Alina, PhD in Economics, Associate Professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)

STRATEGIES FOR INTEGRATING SILVER WORKFORCE INTO INTERGENERATIONAL TEAMS

Global demographic trends, including population aging, are having a significant impact on the structure of the labor market. According to the World Health Organization (WHO), by 2030, one in six people in the world will be over 60 years old, and in the European Union, the share of workers aged 55+ will reach more than 30% of the economically active population [1]. Companies are faced with the need not only to preserve the experience of older professionals, but also to effectively combine the Baby Boomers, X, Y, Z generations in common work ecosystems.

The concept of the “Silver Workforce” is not only a social but also a strategic category of human capital management. OECD research confirms that the preservation and development of the “silver” workforce can increase the GDP of countries with developed economies by 10–15% by 2050, if inclusive HR strategies are implemented [2].

The “Silver Workforce” refers to older workers (mostly 50+) who have significant professional experience but may struggle to adapt to rapid technological change. Integrating this group into intergenerational teams requires long-term retention, training and engagement strategies.

According to the European Agency for Safety and Health at Work, the formation of intergenerational teams increases innovation and productivity by 20-25%, if the principles of reverse mentoring, adaptive learning and flexible forms of employment are applied [3]. In the context of the lifelong employability paradigm, the key is not age, but the ability of the employee to learn, adapt and interact in a digital environment.

Despite recognizing the value of senior expertise, many organizations face several systemic barriers:

1. Age bias – perception of older workers as less innovative or less flexible;
2. Unequal access to training – lack of personalized digital adaptation programs;
3. Technological gap between generations in the use of new digital tools;
4. Cultural differences in communication style, conflict management, decision-making methods.

According to Deloitte Global Human Capital Trends research, 67% of organizations recognize the need for age-diverse policies, but only 11% have formalized Silver Workforce integration programs [4].

It is worth noting that there are strategies for integrating “silver” workers into intergenerational teams. The first strategy is the “Flexible Employment Model”, which allows older workers to remain active without overloading. This promotes knowledge transfer and a gradual change in roles. For example, BMW Group created the Today for Tomorrow program, which involves redesigning workplaces considering the physical capabilities of older employees, which increased productivity by 7% [5].

The next strategy – “Mentoring and reverse mentoring” (junior employees teach seniors digital skills) has become a basic tool for mutual learning. In turn, “silver” specialists transfer strategic experience, professional standards and ethical values. IBM, Siemens and Deutsche Telekom implement joint mentoring programs that cover up to 40% of middle-aged and older staff, which reduces staff turnover and increases the team satisfaction index [6].

Another strategy is “Personalized Learning and Digital Inclusion,” which involves the use of adaptive learning tools (Coursera for Enterprise, Microsoft Viva Learning), which allow building individual upskilling trajectories according to the pace and learning style of older workers. EU experience shows that Digital Skills for All Ages programs have increased the share of “digitally confident” workers 55+ by 18% [7].

And the last strategy is “Culture of Inclusion and Value Partnership,” where HR strategies focus on the values of respect, psychological safety, and shared leadership. According to Harvard Business Review, companies with high levels of age inclusion have a 30% higher level of innovative activity [8].

Based on the analysis of international practices, the following 4-component integration model (PELM) is proposed:

1. Policy – formation of corporate diversity policy (Age Diversity Policy);
2. Engagement – involvement of senior employees in strategic and innovative projects.
3. Learning – a system of continuous learning in digital literacy;
4. Mentorship – two-way mentoring between generations;

Combined, these tools create an ecosystem of intergenerational synergy, where expertise and technological flexibility mutually reinforce each other.

Therefore, the Silver Workforce is not an “aging challenge”, but a resource for sustainable development, capable of increasing the innovativeness and competitiveness of organizations. Successful integration of senior professionals into intergenerational teams requires systemic strategies: from inclusion policies to flexible forms of work, mentoring programs and digital learning. In the context of demographic transition and skills shortages, it is the synergy of generations that becomes the key to social cohesion and strategic sustainability of business and the state.

References

1. World Health Organization. (2023). *Global report on ageing and health*. Retrieved from: <https://www.who.int>
2. OECD. (2022). *Promoting Active Ageing in the Labour Market*. OECD Policy Briefs. Retrieved from: <https://www.oecd.org>
3. EU-OSHA. (2023). *Intergenerational workplaces and safety at work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: Navigating the age-diverse workforce*. Retrieved from: <https://www.deloitte.com>
5. BMW Group. (2022). *Today for Tomorrow: Ergonomic and inclusive production for all ages*. Retrieved from: <https://www.bmwgroup.com>
6. Siemens AG. (2023). *Mentoring Across Generations: Diversity Report*. Retrieved from: <https://www.siemens.com>

7. European Commission. (2024). *Digital Skills for All Ages Programme Results*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
8. Harvard Business Review. (2022). *Why Age Diversity Is the Future of Work*. Retrieved from: <https://hbr.org>

UDC 316.346.2: 331.109

Byba V.V., PhD, Associate Professor

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)

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

GENDER POWER AND CONFLICT: AN ANALYSIS OF BEHAVIORAL STRATEGIES IN CRISIS SITUATIONS IN THE WORKPLACE

Gender power relations in the workplace constitute one of the most complex and multidimensional phenomena in modern organizational behavior. These relationships not only determine access to resources and career advancement but also fundamentally influence communication, leadership, conflict management, and decision-making, particularly during times of crisis.

According to the World Economic Forum (2024), gender inequality remains a persistent barrier to achieving inclusive and resilient organizations: women hold only 32% of senior management roles globally, and only 29% of corporate boards achieve gender parity [1].

During crises, whether economic, organizational, or psychosocial, gendered patterns of behavior become more pronounced. Differences in emotional intelligence, communication style, and power perception directly impact how individuals respond to stress, manage uncertainty, and negotiate solutions.

Gender is understood here not merely as a biological category but as a socially constructed system of roles and expectations that shape authority and conflict resolution. Power, in this context, reflects both formal positions (hierarchical power) and informal influence (relational power).

Female leaders (per Eagly and Carli, 2020) tend to use transformational and participative leadership styles, emphasizing collaboration, empathy, and consensus-building [2].

Male leaders are more likely to adopt transactional or authoritative approaches, focusing on hierarchy and control.

In crisis contexts, these differences influence conflict dynamics. Female leaders often utilize integrative negotiation and emotional regulation, while male leaders may rely on assertiveness and goal-oriented tactics. Harvard Business Review (2022) reported that teams led by women demonstrated 12–17% higher conflict-resolution efficiency during high-stress situations due to greater emphasis on communication and relational trust [3].

Crises typically trigger behavioral patterns based on personality, stress tolerance, and power perception. The primary behavioral strategies in conflict resolution, and their gendered implications, are outlined below.

Table – Behavioral Strategies Classification

Strategy	Primary Focus and Characteristics	Common Gender Tendency
Collaborative	Inclusive leadership, mutual goals, empathy, shared solutions.	Higher in Women
Competitive	Dominance, control, prioritizing short-term success, win-lose approach.	Higher in Men
Compromising	Balancing power asymmetries, seeking intermediate solutions.	Neutral/Context-Dependent

Avoidance	Distancing from conflict or issue.	Context-Dependent
Adaptive	Combining assertiveness with emotional regulation and flexibility.	Varies by EI Level

Research by Goleman (2021) confirms that women in managerial roles show higher levels of empathy and self-regulation, which helps mitigate crisis-related stress and improve team morale [4]. Men, conversely, often demonstrate higher confidence and risk tolerance, enabling quick, decisive action in high-uncertainty contexts though sometimes at the cost of team cohesion.

Communication patterns are critical, as highlighted by Tannen (2017): male communication often emphasizes status and competition, while female communication stresses connection and cooperation [5]. In crises, these differences can lead to misinterpretations and power clashes: for example, assertive communication by women may be misread as emotionality, while cautious communication by men may be interpreted as detachment.

To mitigate negative gendered effects during crises, organizations must implement systemic, gender-sensitive changes.

Training: Implement gender-sensitive communication and conflict-resolution training.

Mediation: Encourage the use of mixed-gender mediation and crisis response teams.

Feedback: Apply reflective feedback mechanisms to monitor and mitigate bias in the evaluation of behavior and leadership.

The OECD (2023) emphasizes that gender-balanced crisis teams exhibit 20% faster decision-making and greater innovation in conflict resolution approaches [6].

A gender-responsive crisis management system embeds inclusivity and equity into every stage, from prevention to resolution. This involves:

Risk Assessment: Mainstreaming gender analysis in organizational risk assessments.

Protocols: Creating inclusive crisis response protocols that mandate shared decision-making.

Psychological Safety: Promoting psychological safety and actively preventing gender-based discrimination under stress.

Examples like UNDP's Gender and Crisis Facility (2023) and ILO's Gender Equality at Work Programme emphasize that balanced leadership structures enhance resilience and recovery in both public and private organizations [7, 8].

The analysis confirms that gender significantly shapes power distribution and behavioral strategies in workplace crises. Women often employ collaborative, empathetic, and consensus-oriented approaches that foster long-term team stability, while men tend toward assertive, goal-driven tactics that can accelerate resolution but risk higher interpersonal tension.

Building gender-responsive organizations requires rethinking power models, promoting emotional intelligence, and cultivating inclusive cultures where crisis leadership is defined not by dominance, but by shared resilience, communication, and adaptability.

References

1. World Economic Forum. (2024). Global Gender Gap Report 2024. Retrieved from: <https://www.weforum.org>
2. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2020). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review.
3. Harvard Business Review. (2022). Gender and leadership under pressure: How women excel in crisis management.
4. Goleman, D. (2021). Emotional Intelligence in the Workplace: Managing Stress and Leadership Dynamics. New York: Bantam.
5. Tannen, D. (2017). Talking from 9 to 5: Women and Men at Work. New York: William Morrow.
6. OECD. (2023). Gender Equality and Inclusive Decision-Making in Crisis Response. Paris: OECD Publishing.

7. UNDP. (2023). Gender and Crisis Facility: Building Resilient and Inclusive Institutions. Retrieved from: <https://www.undp.org>

8. International Labour Organization. (2023). Gender Equality at Work: Crisis, Recovery and Inclusion. Geneva: ILO.

УДК 005.21:658

Бондаренко К.І., студент

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

ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА ЄС

Сьогодні освіта змінюється надзвичайно швидко. Цифрові технології стали невід’ємною частиною навчального процесу – від онлайн-платформ до штучного інтелекту, який допомагає адаптувати навчання під кожного учня. Це відкриває величезні можливості: знання стали ближчими, навчання – гнучкішим, а комунікація – простішою. Але водночас ми стикаємось із питанням, як у цій цифровій гонці не втратити головне – людину і ті гуманістичні цінності, на яких завжди ґрунтувалася освіта.

Гідність, свобода, рівність, приватність і повага до особистості – не просто красиві слова. Це основа будь-якої європейської освітньої традиції. І сьогодні вони опиняються під загрозою, коли навчальний процес дедалі більше контролюють алгоритми. Як зазначає Європейська комісія у своїх *Ethics Guidelines for Trustworthy AI* (European Commission, 2019), використання штучного інтелекту має залишатися під контролем людини, бути прозорим і етичним. Освіта – не місце для «чорних скриньок», де рішення приймають без участі вчителя чи учня. [1]

Ще одна велика проблема — цифровий розрив. У межах Європейського Союзу питання рівного доступу до технологій уже давно є пріоритетом, про що йдеться в *Digital Education Action Plan 2021–2027* (European Commission, 2020). Там наголошується, що цифрова освіта має бути доступною для всіх, незалежно від місця проживання чи соціального статусу. В Україні ж ця тема особливо болюча. [2] Через війну та економічні труднощі тисячі дітей навчаються у складних умовах, часто без стабільного інтернету або техніки. Як зазначає звіт *Eurydice* (2024), без вирішення проблеми інфраструктури ми ризикуємо посилити нерівність у доступі до якісної освіти. [3]

Окремий виклик – медіаграмотність і критичне мислення. Ми живемо у світі, де інформація поширюється миттєво, але не завжди є правдивою. Тому завдання школи навчити дітей не просто користуватись технологіями, а мислити, аналізувати й не піддаватись маніпуляціям. Рада Європи у своєму Посібнику з Освіти у Сфері Цифрового Громадянства (Council of Europe, 2019) наголошує, що кожен сучасний учень має бути не просто користувачем, а свідомим і відповідальним громадянином цифрового світу.

Не менш важливе питання – приватність і безпека даних. Сьогодні освітні платформи збирають величезну кількість інформації про учнів і студентів. Європейські країни регулюють ці процеси на основі GDPR – Загального регламенту із захисту даних. В Україні ми лише наближаємося до таких стандартів, але це необхідний крок. Як підкреслює ЮНЕСКО у звіті *Digital Learning and Transformation of Education* (UNESCO, 2023), цифрова освіта має залишатися людиноцентричною — тобто такою, де технології допомагають людині розвиватись, а не підміняють її. [4]

Отже, що потрібно робити, аби цифровізація освіти не суперечила її гуманістичній суті? Передусім вчити вчителів. У педагогічних університетах варто запровадити курси з етики цифрових технологій, штучного інтелекту та захисту персональних даних. По-друге, необхідно розробити прозорі правила для використання цифрових платформ у школах і вишах, аби було зрозуміло, хто і як працює з даними студентів. І, звісно, потрібна інфраструктурна підтримка – швидкий інтернет, техніка, рівний доступ до цифрових

ресурсів для всіх. Як слушно зазначає звіт *Eurydice* (2024), саме ці чинники визначатимуть якість освіти найближчими роками. [5]

Зрештою, головний виклик полягає у збереженні людського обличчя освіти. Цифрові інструменти можуть зробити навчання ефективнішим, але лише тоді, коли залишаються підпорядкованими людським цінностям. Українська освіта сьогодні має унікальний шанс поєднати власні традиції з найкращими європейськими практиками й побудувати систему, де технології служать людині, а не навпаки. Саме в цьому – справжній зміст гуманістичної освіти XXI століття.

Список використаних джерел

1. European Commission, High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. 2019 URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
2. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027*. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan>
3. Richardson J. Milovidov E, Посібник з Освіти у Сфері Цифрового Громадянства. *Council of Europe* 2019 URL: <https://www.coe.int/en/web/education/-/digital-citizenship-education-handbook>
4. UNESCO. *Digital Learning and Transformation of Education*. 2023 URL: <https://www.unesco.org/en/digital-education>
5. Eurydice. *Digital Transformation of Education in Ukraine*. European Education Area Reports, 2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-digital-transformation-education-strategic-path-resilience-and-innovation>

УДК 005.336.4:005.963:004

Вакуленко Д.С., студент

Науковий керівник Гришко В.В., к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА МАЙБУТНЬОГО: ВИМОГИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та економіки роль менеджерів всіх рівнів зазнає суттєвих змін. Поступово до традиційних управлінських навичок додаються нові компетентності, завдяки ним досягається ефективність і конкурентоспроможність організацій в час швидких технологічних змін та нестабільності бізнес-середовища.

Ключовими компетентностями менеджера майбутнього є цифрова грамотність, стратегічне та критичне мислення, інноваційність та креативність, емоційний інтелект, комунікативні навички, гнучкість. Менеджер повинен володіти знаннями у сфері інформаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів. Важливим є здатність швидко адаптуватися до змін, ухвалювати рішення на основі даних та ефективно взаємодіяти у цифрових командах.

Цифрова грамотність – це набір знань, умінь та навичок, які необхідні для безпечного та ефективного використання цифрових технологій та ресурсів інтернету [1]. Вона забезпечує здатність ефективно використовувати цифрові технології для планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень.

Критичне мислення - важлива навичка, яка дає можливість не вірити всьому на слово, а робити висновки та приймати рішення на основі проведеного аналізу [2]. Таким чином менеджер менеджер формує власну думку, уникаючи помилок або нестачі інформації.

Стратегічне мислення – здатність розуміти, чого ви хочете досягти і як це зробити. HR-менеджерам потрібно розвивати цей тип мислення, оскільки він – основа стратегічного

планування. Він містить широкий спектр завдань: постановка цілей, делегування, розробка планів, аналіз даних [2].

Інноваційність і креативність – відкритість до нових ідей, здатність генерувати нестандартні рішення.

Емоційний інтелект – це здатність розуміти, усвідомлювати і управляти власними емоціями, своєю мотивацією, думками і поведінкою, регулювати свій емоційний стан, а також це вміння управляти емоційними станами інших людей, помічати їхні актуальні потреби, співпереживати і розвивати їхні сильні сторони [3].

Комунікативні навички – це вміння ефективно спілкуватися, розуміти інших і досягати своїх цілей через взаємодію. Жоден керівник не зможе працювати без них, адже вони допомагають чітко висловлювати думки, розуміти підлеглих, вести переговори.

Під гнучкістю розуміється здатність людини змінювати власні думки та дії відповідно до вимог ситуації, не змінюючи при цьому своїм цінностям та переконанням. Від ступеня розвитку цієї навички залежить, наскільки керівник здатний діяти в ситуації невизначеності, швидко адаптуватися до змін і знаходити нові можливості та способи прийняття рішень [4].

Адаптивність – це здатність пристосовуватися до змін шляхом внесення коригувань. Без цієї компетентності жоден менеджер не зможе працювати в умовах майбутніх змін.

Окрему увагу заслуговує формування soft skills – креативності, критичного мислення, лідерства, здатності до командної роботи та етичної відповідальності. Ці навички дозволяють менеджеру забезпечити ефективне управління персоналом у гібридному або дистанційному форматі роботи.

В умовах інтеграції України до європейського освітнього простору особливого значення набуває освітній менеджмент, орієнтований на безперервне навчання (lifelong learning) та розвиток цифрових компетентностей. Це сприятиме підготовці нового покоління менеджерів, здатних реалізовувати стратегії сталого розвитку та впроваджувати інновації у бізнес-практику.

Отже, менеджер майбутнього – це фахівець нового типу, який здатен ефективно діяти в умовах глобальної конкуренції, цифровізації, інновацій та швидких змін бізнес-середовища. Його професійна успішність визначається не лише знаннями економіки чи управління, а передусім системою компетентностей, що поєднують технологічні, комунікативні та особистісні якості.

Список використаних джерел

1. Цифрова грамотність. ДНЗ 52 "Веселка". URL: <https://dnz52.edu.vn.ua/index.php/prozorist-ta-informatsijna-vidkritist-zakladu/cyfrova-gramotnist>
2. Типи та види мислення для HR: критичне, стратегічне, латеральне | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yake-mislennya-must-have-dlya-hr/>
3. Що таке емоційний інтелект та як його розвивати - Sense. Sense. URL: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/>
4. Персональна гнучкість керівника | Публікації | Четвертий вимір. Четвертий вимір. URL: <https://4izmerenie.com/publications/personalnaya-gibkost-rukovoditelya/>

УДК 005.21:658

Волос В.С., студент

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

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти самоменеджмент стає ключовою компетентністю, що визначає успішність особистості як у професійному, так і в освітньому середовищі. Він охоплює систему принципів, методів і технологій управління власним

часом, ресурсами, знаннями та емоціями з метою досягнення поставлених цілей у мінливих умовах цифрового простору.

Цифровізація освітнього процесу створює нові можливості для розвитку самоменеджменту: використання онлайн-платформ, інтерактивних курсів, мобільних додатків для планування, контролю та самооцінювання діяльності. Завдяки цим інструментам студенти та фахівці набувають навичок автономного навчання, самоконтролю, критичного мислення та адаптивності, що відповідає вимогам освітнього простору Європейського Союзу.

Найважливіші складові самоменеджменту в цифровому середовищі подані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні компоненти самоменеджменту в цифровому освітньому просторі

Компонент самоменеджменту	Зміст	Цифрові інструменти реалізації
Планування часу	Раціональний розподіл робочого навантаження та навчальних завдань	Google Calendar, Notion, Trello
Самоорганізація	Формування індивідуального режиму роботи та навчання	Todoist, Microsoft To Do
Самоконтроль	Моніторинг виконання завдань і досягнення цілей	Habitica, RescueTime
Самоосвіта	Безперервне набуття знань у цифровому форматі	Coursera, EdEra, Prometheus
Саморефлексія	Аналіз результатів і особистісного прогресу	Онлайн-щоденники, блог-платформи

Ефективна стратегія самоменеджменту сприяє підвищенню рівня академічної успішності, мотивації до саморозвитку та конкурентоспроможності особистості на ринку праці. Вона формує здатність до безперервного навчання, професійного зростання та ефективної взаємодії у цифровому освітньому просторі Україна–ЄС.

Список використаних джерел

1. Кузьменко О.В. Самоменеджмент як чинник підвищення ефективності освітньої діяльності. Освітологічний дискурс. 2023. №4. С. 115–121.
2. Chaikina A.A. Competent approach to the information security digital skills formation in the educational environment. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives / Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets [Monograph]. Poland: The University of Technology in Katowice Press, 2024. Pp. 169-182.

УДК 005.21:658

Гаврильчик В.С., студент

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

ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ: БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Освіта впродовж життя в Україні у контексті європейської інтеграції набуває особливої актуальності в умовах стрімких технологічних змін та глобалізації. Сучасний світ вимагає від людини постійного оновлення знань і навичок, що є ключем до його конкурентоспроможності на глобальному ринку праці. Україна, рухаючись шляхом інтеграції до ЄС, активно впроваджує європейські стандарти безперервного навчання, що включають офіційне визнання освіти дорослих, цифрову трансформацію освіти та розвиток

ключових компетентностей, необхідних для життя і роботи в новому цифровому середовищі [1; 4].

За підтримки Європейського Союзу, зокрема через програми Erasmus+, сьогодні українські студенти, викладачі та фахівці отримують значні можливості для мобільності, підвищення кваліфікації й обміну досвідом із європейськими колегами. Цифрова трансформація освіти дозволяє впроваджувати гнучкі формати навчання – онлайн-курси, змішане навчання, цифрові платформи, які сприяють адаптації до швидких технологічних змін і спрямовані на підвищення якості освіти [2; 3].

Метою дослідження є всебічний аналіз поточного стану та перспектив інтеграції системи освіти України в європейський освітній простір із особливим акцентом на безперервне навчання та адаптацію до цифрових змін. Завданням є визначення основних можливостей, викликів і нормативно-правових засад, що забезпечують розвиток стійкої системи освіти, орієнтованої на інновації, рівність, доступність та якість. Це дослідження покликане створити основу для політик, які підсилять конкурентоспроможність громадян України та сприятимуть сталому розвитку суспільства в умовах європейської інтеграції [1; 3; 4].

Таким чином, інтеграція України у європейський освітній простір – це не лише визнання стандартів якості, а й забезпечення стабільності та стійкості системи освіти через активне використання цифрових технологій, міжнародних програм і формування життєвих компетентностей, що дозволяють громадянам успішно функціонувати в умовах швидких змін у світі [1; 4].

Список використаних джерел

1. Eurydice Ukraine. Стратегія навчання впродовж життя в Україні з урахуванням європейських стандартів. URL: <https://eurydice.iea.gov.ua/національна-система-освіти-україни/2-організація-та-управління/2-2-стратегія-навчання-впродовж-життя/>
2. Програми ЄС для підтримки освіти України, зокрема Erasmus+ 2025 року. URL: <https://erasmusplus.org.ua/новини/30823/>
3. Аналітичні дослідження з інтеграції освіти України в європейський простір та цифрової трансформації. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-kultura-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-es/>
4. Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір: виклики та перспективи / Eurydice. URL: https://eurydice.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/theses_2024_ssi-iea.pdf

УДК 005.4

Голубенко Є.С., студент

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

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Самоменеджмент – це система управління власною діяльністю, що передбачає усвідомлене планування, організацію, мотивацію та контроль за досягненням особистих і професійних цілей. Він допомагає людині раціонально розподіляти час, ресурси й енергію, забезпечуючи ефективність і гармонію між роботою та особистим життям.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій самоменеджмент набуває нових форм. Цифрові інструменти дозволяють спростити процес планування, відстеження завдань, аналізу ефективності та розвитку самодисципліни. Нижче наведено приклади таких інструментів:

Таблиця 1 – Цифрові інструменти самоменеджменту

Інструмент	Призначення / характеристика
To Do List and Goal planner	Планувальник справ, цілей, органайзер, застосовується для щоденного контролю завдань.
Pomodoro Timer	Техніка тайм-менеджменту «помідор»: робота в інтервалах по 25 хвилин із короткими перервами.
Kanban Tool	Інтерфейс складається з «дошок», які допомагають візуалізувати процес виконання проєктів.
Pocket	Додаток для збереження сторінок і матеріалів, щоб перечитати у вільний час.
Forest	Візуалізація продуктивності через вирощування дерева відповідно до часу без відволікань.
Stay Focused	Обмеження доступу до певних сайтів і застосунків у визначені проміжки часу.
Tick Tick	Створення списків справ, нагадувань, керування календарем і спільними проєктами.

У сучасних умовах діджиталізації інструменти самоменеджменту допомагають ефективно розподіляти та контролювати ресурси, які використовуються для досягнення особистих і професійних цілей. Вони сприяють підвищенню концентрації, продуктивності праці та самодисципліни.

Разом з тим, надмірне використання технологій може створювати додаткові виклики – інформаційне перевантаження, втрату фокусу або залежність від цифрових пристроїв. Тому важливо дотримуватись балансу між традиційними методами самоменеджменту та цифровими інструментами, використовуючи їх як взаємодоповнюючі засоби для підвищення ефективності та особистого розвитку.

Список використаних джерел

1. Маєвська К. Ловці часу: 10 корисних додатків для тайм-менеджменту. URL: <https://budni.robota.ua/career/lovtsi-chasu-10-korysnyh-dodatkov-dlya-efektyvnoho-taym-menedzhmentu>
2. Natalia Chaikina, Volodymyr Morgun, Alina Chaikina. Types of image “I”-specialist in professional adaptation and their psychodiagnostics. *Psychology and personality*. Volume 15, No. 1, 2025. P. DOI: 10.33989/2226-4078.2025.1.20

УДК 005.4

Даценко К.І., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)

МОТИВАЦІЯ ДО САМОРОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації особлива увага приділяється самоменеджменту – здатності особистості ефективно організовувати власний час, ресурси та саморозвитку, яка визначає прагнення людини підвищувати професійні компетенції та особистісні якості. Мотивація до саморозвитку має внутрішню та зовнішню складові. Внутрішня мотивація формує стабільне бажання вдосконалюватися, тоді як зовнішня стимулює досягнення конкретних результатів через винагороди або визнання.

Таблиця 1 – Вплив мотивації на ефективність самоменеджменту

Рівень мотивації	Що характерно	Як впливає на самоменеджмент	Приклад дій
Високий	Сильне бажання розвиватися, цікавить навчання	Людина планує свої дії, відстежує прогрес, постійно вдосконалюється	Курси, тренінги, самостійне навчання, регулярне планування
Середній	Є інтерес, але не завжди систематично	Планування і контроль періодичні, нерідко виникає прокрастинація	Читає профільну літературу, відвідує семінари раз на якийсь час
Низький	Мінімальне бажання розвиватися	Планів майже немає, дії спонтанні, саморозвиток відсутній	Виконує лише обов'язкові завдання, рідко займається самонавчанням

Високий рівень мотивації забезпечує ефективний само-менеджмент, регулярне виконання планів та досягнення поставлених цілей. Навпаки, низький рівень мотивації обмежує розвиток особистості та знижує продуктивність. Таким чином, формування стійкої мотивації до саморозвитку є критично важливим для підвищення ефективності управління власним часом, ресурсами та професійним зростанням.

Список використаних джерел

1. Сидоренко В., Гуменюк Т. Самоменеджмент та його роль у професійному зростанні. Економіка та управління. 2021. №8. С. 67–74.
2. Chaikina A. Self-management as the Main Competence of the Modern Manager. Економіка і регіон. 2021. № 3 (82). С. 91–96. DOI 10.26906/EiR.2021.3(82).2371

УДК 37.018.43:159.944

Довгаль В.Є., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 (м. Полтава, Україна)

ЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ І КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ СТУДЕНТІВ У СУЧАСНІЙ ДИСТАНЦІЙНІЙ ОСВІТІ

Сучасна дистанційна освіта, що інтенсивно розвивається в європейських університетах, перетворюється на самостійний освітній простір, де студент виступає не пасивним отримувачем інформації, а активним суб'єктом навчальної діяльності [1]. Такий формат вимагає здатності самостійно планувати навчальну траєкторію, контролювати емоційний стан, утримувати увагу й вибудовувати ефективну комунікацію з викладачами та групою у віртуальному просторі. Зростає значення психологічної готовності до навчальної автономії, а емоційна стійкість стає вирішальним чинником подолання стресових ситуацій, що виникають через ізоляцію, технічні труднощі або інформаційну перевтому [2].

Актуальність дослідження визначається тим, що дистанційна освіта формує нові виклики для психічної регуляції студентів: відсутність фізичної взаємодії послаблює соціальну підтримку, зменшує кількість невербальних сигналів, що може ускладнювати міжособистісне розуміння. У таких умовах емоційна стійкість є не лише психологічною характеристикою, але й важливим ресурсом академічної саморегуляції та комунікативної активності в онлайн-просторі [3]. Європейські освітні платформи підкреслюють необхідність розвитку цих компетентностей як основи успішного опанування навчальних програм.

Метою дослідження є проаналізувати вплив емоційної стійкості на розвиток комунікативних навичок студентів у дистанційній освіті та визначити психолого-педагогічні умови, що сприяють підвищенню ефективності цифрового навчального середовища.

Аналіз засвідчує, що емоційна стійкість формується як здатність до самоконтролю, стресостійкості та адаптивності в умовах змін. Згідно з модельними підходами емоційного інтелекту, представлений у дослідженні Newlane University, студенти із розвиненими емоційними компетентностями демонструють вищий рівень академічної успішності, більше залучаються до навчальних дискусій і здатні підтримувати стабільну мотивацію в онлайн-форматі [3]. Ці навички дозволяють зменшити негативний вплив психологічних бар'єрів і сприяють формуванню впевненості у власних силах.

Комунікативна складова дистанційної освіти ґрунтується не тільки на обміні інформацією, але й на побудові соціальної взаємодії через цифрове середовище. Соціально-емоційне навчання, як зазначає EduJournal, спрямоване на розвиток емпатії, самосвідомості та відповідального прийняття рішень, що прямо корелює з ефективністю комунікації в онлайн-групах [2]. У дистанційній взаємодії важливими є вміння проявляти емоційну чутливість до партнерів по навчальному процесу, підтримувати конструктивний діалог, уникати конфліктогенних ситуацій та створювати атмосферу довіри.

Емоційна стійкість не лише знижує рівень тривожності та запобігає емоційному вигоранню, але й підсилює соціальну активність студентів. У дистанційному середовищі студенти з високим рівнем емоційного інтелекту проявляють ініціативу, беруть участь у відеоконференціях, генерують ідеї та виявляють здатність до взаємопідтримки. Згідно з даними європейських освітніх систем, інтеграція емоційних тренінгів та модулів комунікативної взаємодії в освітні програми сприяє формуванню більш згуртованих онлайн-груп і покращує результати навчання [1].

Особливо важливою є роль комунікації як механізму регуляції емоційного стану. У процесі групової роботи в дистанційному форматі студенти отримують соціальне підкріплення, відчуття приналежності до спільноти, що створює умови для зниження психологічної ізоляції. Взаємодія у віртуальному просторі може виступати ресурсом відновлення емоційного балансу за умови, що студенти володіють навичками конструктивного діалогу, емпатії та цифрового етикету. Це доводить, що комунікативні навички не лише виконують інформативну функцію, а є активним інструментом зміцнення емоційної стійкості.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що емоційна стійкість і комунікативні навички формують взаємозалежну систему, яка визначає рівень адаптації студента до умов дистанційної освіти та його академічний результат. Їхній розвиток є ключем до створення ефективного, психологічно безпечного й продуктивного освітнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у створенні інтегрованих моделей психолого-педагогічної підтримки студентів, спрямованих на розвиток емоційної компетентності та формування цифрових комунікативних стратегій. Такий підхід має потенціал трансформувати дистанційну освіту в інноваційну платформу гармонійного розвитку особистості.

Список використаних джерел

1. GoStudy. Distance education in European universities. URL: <https://www.gostudy.cz/uk/blog/zhizn-v-evrope/distantcionnoe-obrazovanie-v-universitetah-evropy-2>
2. EduJournal. Social emotional learning in online education. URL: <https://www.edujournal.com/social-emotional-learning-in-online-education/>
3. Newlane University. Emotional intelligence in online learning success. URL: <https://newlane.edu/emotional-intelligence-in-online-learning-success/>

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання самоменеджменту набуває стратегічного значення. Високий рівень самодисципліни, організованості, здатності до планування та контролю власних дій визначає ефективність фахівця будь-якої галузі. Самоменеджмент розглядається як цілісна система управління власним потенціалом, яка включає планування часу, постановку цілей, самооцінку, розвиток мотивації та самоконтроль.

Самоменеджмент є важливим компонентом професійного розвитку сучасного спеціаліста, адже дозволяє ефективно поєднувати особисті ресурси, час і зусилля для досягнення бажаних результатів. Як зазначає Семененко Н.П. [1], розвиток навичок самоменеджменту сприяє підвищенню рівня продуктивності праці, формуванню відповідальності та проактивного мислення. Людина, яка володіє технологіями самоменеджменту, легше адаптується до швидкоплинних умов цифрового середовища та змін на ринку праці.

У процесі професійної діяльності самоменеджмент охоплює такі ключові складові: управління часом (тайм-менеджмент), постановку SMART-цілей, делегування, визначення пріоритетів, подолання прокрастинації, а також постійний самоаналіз результатів. Ефективна організація власного часу дозволяє не лише підвищити якість виконуваних завдань, але й зменшити рівень стресу та емоційного вигорання.

Особливої актуальності набуває цифровий самоменеджмент, який базується на використанні онлайн-інструментів (Google Calendar, Notion, Trello, Asana, Todoist, Microsoft To Do тощо). Як зазначає Климчук О. В. [2], інтеграція цифрових технологій у процес самоорганізації дозволяє забезпечити прозорість роботи, оптимізувати процеси планування та підвищити мотивацію. Завдяки використанню цифрових сервісів зростає гнучкість мислення, формуються навички управління багатозадачністю, а працівники швидше реагують на зміни у професійному середовищі.

Важливою складовою самоменеджменту є емоційна компетентність. Василенко І. В. [3] наголошує, що управління емоціями та розвиток емоційного інтелекту допомагають уникати професійного вигорання, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та покращують якість комунікації. Емоційна стабільність дозволяє фахівцеві зберігати ефективність у кризових ситуаціях і швидше приймати оптимальні рішення.

Крім того, самоменеджмент тісно пов'язаний із самоосвітою та розвитком soft skills, що є ключовими факторами успішності у цифрову добу. Безперервне навчання, уміння ставити стратегічні цілі та критично мислити забезпечують довгострокову конкурентоспроможність фахівця. Впровадження принципів самоменеджменту в освітній процес сприяє формуванню активної, мотивованої, відповідальної особистості, готової до професійних викликів XXI століття.

Таким чином, у цифровій економіці самоменеджмент виступає не лише інструментом особистісного розвитку, але й ключовою умовою професійної конкурентоспроможності. Його розвиток є необхідною складовою підготовки сучасних менеджерів, педагогів і підприємців. Самоменеджмент стає тим внутрішнім ресурсом, який дозволяє людині досягати балансу між професійними та особистими цілями, ефективно взаємодіяти з іншими та успішно реалізовувати власний потенціал.

Список використаних джерел

1. Семененко Н. П. Розвиток самоменеджменту як передумова професійного успіху фахівця. *Економіка і суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
2. Климчук О. В. Цифровий самоменеджмент у системі професійного розвитку особистості. *Modern Economics*. 2022. №35. С. 115–120. URL: <https://modern-economics.eu>
3. Василенко І. В. Емоційний інтелект як складова ефективного самоменеджменту. *Науковий вісник Полтавської політехніки. Серія: Економіка і регіон*. 2021. №3. С. 45–52. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir>

УДК 005.336.2:378.147

Жага М.С., студент

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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Актуальні тенденції цифровізації суспільства значно змінюють підходи до розвитку особистості, зокрема у сфері бізнес-освіти. Формування стратегії особистісного розвитку в умовах цифрового освітнього простору набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів України, які передбачають адаптацію освітніх стандартів до вимог Європейського Союзу.

У країнах ЄС система бізнес-освіти базується на концепціях безперервного навчання (lifelong learning) та розвитку цифрових компетентностей, що дозволяє особистості швидко реагувати на зміни ринку праці, інноваційні виклики та вимоги підприємницького середовища. В Україні ці підходи поступово інтегруються у навчальні програми, зокрема шляхом впровадження цифрових платформ, масових відкритих онлайн-курсів (МООС), технологій штучного інтелекту та персоналізованих траєкторій навчання.

Формування стратегії розвитку особистості у цифровому освітньому середовищі передбачає поєднання трьох ключових компонентів:

- 1) цифрової грамотності – володіння інструментами онлайн-комунікації, аналітики та управління даними;
- 2) підприємницького мислення – здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності;
- 3) соціальної відповідальності – розуміння етичних аспектів цифрової взаємодії.

Застосування таких стратегій у бізнес-освіті сприяє формуванню конкурентоспроможної особистості, здатної до саморозвитку, критичного мислення та ефективної діяльності в цифровій економіці. Український досвід показує, що результативність цих процесів залежить від співпраці університетів із бізнесом, цифрових хабів і стартап-екосистем, що відповідає європейським моделям дуальної освіти.

Отже, формування стратегії розвитку особистості в цифровому освітньому просторі є необхідною умовою модернізації бізнес-освіти України відповідно до європейських стандартів. Це сприятиме не лише підвищенню якості підготовки фахівців, а й розвитку національної економіки в умовах глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Кириченко, М. О. (2025). Цифрова трансформація освіти і науки України в контексті стратегічного галузевого партнерства з країнами ЄС та інтеграції до ЄПВО: огляд. *Національна академія педагогічних наук*. URL: https://dnrb.gov.ua/wpcontent/uploads/2025/02/Digital_transformation_of_education_and_science

2. Шпарик, О. М. (2022). Цифрова трансформація середньої освіти: спільні стратегічні напрями України та ЄС. *Інститут модернізації змісту освіти*. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732700/1/document.pdf>

3. Kudinova (Chaikina) Alina, Kuchka Daiana. Personality development in the digital educational space: EU experience. *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. С. 121-124.

УДК 330: 159.923

Жиляєва Г.О., студент

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

РОЛЬ РЕФЛЕКСІЇ ТА САМОПІЗНАННЯ У ВИБУДОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

У сучасному цифровому освітньому просторі швидкі технологічні зміни та зростаючі вимоги до компетентностей ставлять перед особистістю виклик не лише опанування нових знань, але й усвідомленого управління власним розвитком. Саме тому зараз набуває особливої значимості рефлексія - процес звернення уваги до власного «Я», аналізу власних досвідів, думок, мотивів і дій, що дозволяє виявити потенційні можливості та обмеження особистості. Також самопізнання, як глибинне пізнання власного «Я», формує основу для стратегічного планування особистісного розвитку: адже стратегія без розуміння своїх сильних і слабких сторін, цінностей і пріоритетів ризикує бути непродуктивною. Наприклад, у дослідженні І. В. Яворська-Ветрова рефлексія розглядається як механізм становлення особистісної ефективності, яка через самоспостереження, самооцінку та корекцію власної діяльності сприяє зростанню суб'єкта. [1; 2]. Таким чином, інтеграція рефлексивно-самопізнавального підходу в процес самоменеджменту стає ключовим компонентом будови стратегії для розвитку особистості в умовах динамічного освітнього середовища.

Розберемося, що таке рефлексія, Яворською-Ветровою, говорить про рефлексію так, що це здатність суб'єкта звернути думку на себе, аналізувати власні думки, почуття, дії, можливості та обмеження. Вона виступає механізмом, через який особистість усвідомлює себе, розділяє «я - суб'єкт» і «я - об'єкт», що дозволяє поставити цілі, скоригувати поведінку та виділити пріоритети. Рефлексія сприяє саморегуляції діяльності: особистість може оцінити, чи відповідає її діяльність власним цінностям і меті, і при потребі змінити стратегію. Таким чином, ми можемо сказати, що рефлексія є фундаментальним елементом побудови стратегії розвитку - без неї планування, вибір орієнтирів, самооцінка і корекція дій залишаються поверхневими.

Передумовою зміни змістового наповнення понять «рефлексія» та «самопізнання» у цифровому освітньому просторі стала трансформація самої ролі суб'єкта навчання - з пасивного споживача знань на активного управлінця власної освітньої траєкторії.

У традиційній освіті розглядалося, що рефлексія як інтелектуальний або психологічний процес осмислення власних дій і досвіду [2]. У цифровому середовищі вона набуває інтерактивного, динамічного і стратегічного характеру - тобто стає інструментом самоменеджменту, який допомагає планувати, відстежувати й коригувати особистісний розвиток.

Самопізнання, у свою чергу, суто з психологічного процесу перетворюється на компетентність, що забезпечує усвідомлений вибір індивідуальної освітньої траєкторії, добір цифрових ресурсів і визначення особистих цілей у професійному зростанні [3].

Зміни які стали можливими завдяки кількома ключовим чинникам такими як: цифровізація освіти, перехід до концепції lifelong learning, підвищення ролі автономії та

гнучкості студента, Інтеграція рефлексивних практик у цифрові формати. Завдяки таким чинникам й відбулася зміна значень рефлексії та самопізнання.

Коли розглянули основні моменти, такі як, значення терміну «рефлексія» та ключові зміни можемо запропонувати практичні кроки такі як:

1) Установити регулярні часи для рефлексії: наприклад, наприкінці тижня аналізуйте, що було зроблено, що вдалося, що потребує корекції.

2) Вести журнал самоспостереження або цифровий щоденник, записуючи свої думки, почуття, планування, висновки.

3) Ставити питання собі: «Що я навчився цього тижня?», «Чому я діяв саме так?», «Чи відповідає це моїм цінностям і цілям?», «Що я змінив би наступного разу?».

4) Аналізувати свої сильні/слабкі сторони та корелювати їх із вибором навчальних форматів і цифрових інструментів: наприклад, чи краще працюю з відео-лекціями чи з інтерактивними вправами?

5) Формувати середньо- і довгострокові цілі, базуючись на самопізнанні (наприклад: «Я хочу розвинути цифрову компетентність у сфері X», «Мій стиль навчання – активний, тож я буду використовувати онлайн-проекти»), і періодично коригувати стратегію через рефлексію.

6) Використовувати інструменти цифрового самоменеджменту (наприклад, онлайн-платформи з метаданими результатів, хмарні сервіси для конспектів) і аналізувати, як вони впливають на особистий прогрес.

Отже, можемо підсумувати, рефлексія та самопізнання у цифровому освітньому просторі стають ключовими інструментами самоменеджменту, що забезпечують усвідомлений вибір і розвиток. Цифровізація освіти та орієнтація на безперервне навчання перетворили ці процеси на практичні компетентності сучасної особистості. Здатність до самоспостереження й самоаналізу є стратегічною умовою ефективного розвитку в умовах цифрових змін.

Список використаних джерел

1. Бондарчук Т.П. *Роль рефлексії та мотивації у процесах самопізнання та самовдосконалення*. 2024. Поліський університет. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16683/1/Bondarchuk_TP_KR_053_2024.pdf

2. Яворська-Ветрова І.В. До проблеми дослідження рефлексії як механізму становлення особистісної ефективності. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Духовність у становленні та розвитку особистості»* (9–11 жовтня 2014 р., м. Івано-Франківськ). Івано-Франківськ:, 2014. С. 768-775.

3. SkillMaker. Self-Development Plan: A Pathway to Reflecting and Improving Professional Practice. Skillmaker.education, 2025. URL: <https://www.skillmaker.education/self-development-plan-a-pathway-to-reflecting-and-improving-professional-practice/>

УДК 37.014.5:004(477)

Заріцька О.А., студент

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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальних змін цифрова трансформація освіти стає ключовим фактором модернізації суспільства та формування особистості нового типу. Для України цей процес набуває особливого значення у зв'язку з активною євроінтеграцією та прагненням гармонізувати освітню політику з європейськими стандартами. Цифровізація виступає не

лише інструментом оптимізації освітніх процесів, а й чинником розвитку критичного мислення, креативності та здатності до самонавчання – якостей, що визначають конкурентоспроможність особистості в сучасному цифровому середовищі.

Одним із провідних напрямів цифрової трансформації є створення відкритого освітнього простору, який забезпечує рівний доступ до знань і сприяє розвитку цифрової компетентності. Це відповідає європейським тенденціям, зокрема пріоритетам Програми цифрової освіти ЄС «Digital Education Action Plan», що визначає безперервне навчання як базову умову особистісного та професійного розвитку. В Україні аналогічні принципи реалізуються через Національну стратегію розвитку освіти в умовах цифровізації, що спрямована на формування цифрової культури, інтеграцію інновацій у навчальний процес та розвиток потенціалу педагогів [1, с. 37].

Цифрове освітнє середовище також сприяє підвищенню автономії учня і студента, формує навички самостійного пошуку, аналізу та критичного осмислення інформації. У поєднанні з європейськими освітніми практиками це створює нову парадигму особистісного розвитку, орієнтовану на інноваційність, відкритість і навчання впродовж життя [2, с. 869].

Ключова задача цифрової трансформації освіти в контексті реформ і інновацій – забезпечити інтеграцію промислового сектору й наукових досліджень з освітнім процесом та виховати висококваліфікованих спеціалістів з креативним, інноваційним мисленням і практичними можливостями для підтримки економічного і соціального прогресу [3, с. 130].

Таким чином, цифрова трансформація освіти в Україні є не лише технологічною модернізацією, а й глибоким соціокультурним процесом, який визначає напрям розвитку сучасної особистості. У контексті євроінтеграції вона виступає стратегічним ресурсом для зміцнення людського потенціалу, формування громадян із високим рівнем цифрової грамотності, мобільності та здатності до самореалізації у європейському освітньому та професійному просторі.

Список використаних джерел

1. Шпарик О. Цифрова трансформація середньої освіти: спільні стратегічні вектори США та країн ЄС. *Ukrainian Educational Journal*. 2022. № 3. С. 33–43. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-3-33-43>
2. Красюк Ю., Кучерява Т., Ніколенко Л. Цифрова трансформація навчального контенту – необхідна передумова сучасної освіти. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-9\(27\)-867-878](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-9(27)-867-878)
3. Digital transformation of education as a trend in the development of educational reforms and a process of social and cultural change / N. METELENKO et al. *HUMANITIES STUDIES*. 2023. Vol. 93, no. 16. P. 122–134. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-13>

УДК 004.9:37

Іващенко А.Р., студент

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

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА САМОМЕНДЖМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

У сучасному світі, коли все більше аспектів навчання і роботи переносяться в онлайн-формат, цифрова грамотність стає однією з ключових складових самоменджменту. В освітньому процесі, де дедалі більшої поширеності набуває дистанційне чи змішане навчання, вона відіграє вирішальну роль для формування можливостей саморозвитку особистості.

Цифрова грамотність надає можливість організувати свою діяльність, критично ставитися до інформації, забезпечувати цифрову безпеку, а також допомагає адаптуватися до

цифровізації у світі. Вона вважається однією з ключових компетенцій у XXI столітті, тому уряди країн Європейського Союзу, США, Китаю, Великої Британії та інших країн активно досліджують і постійно впроваджують програми підвищення цифрової грамотності серед населення. Україна долучається до європейських ініціатив і програм розвитку цифрових компетентностей, зокрема «EU4Digital Initiative», «Horizon Europe», «Erasmus+», «ALL DIGITAL Weeks», «The Digital Europe Programme» тощо [1, с. 313-314]. Така участь сприяє покращенню освітнього процесу, адже забезпечує доступ до нових методик, онлайн-платформ та ресурсів; підвищує рівень цифрових навичок, а також відкриває нові можливості для співпраці з Європейським Союзом та поглиблення євроінтеграції.

На державному рівні усвідомлення важливості цифрової грамотності підтверджується заходами Міністерства цифрової трансформації України. Так у 2022 році було запущено оновлену платформу з розвитку цифрової грамотності «Дія.Цифрова освіта», де додано та вдосконалено багато можливостей. Вона дає змогу навчатися безкоштовно за допомогою освітніх серіалів з цифрової грамотності, які орієнтовані на спеціалістів різних галузей і школярів [2]. Особливо актуальними такі заходи є в умовах повномасштабного вторгнення через посилення інформаційного впливу ворога в цифровому середовищі. Тому навички фільтрувати, оцінювати та аналізувати інформацію є необхідними для сучасного суспільства.

Цифрова грамотність перебуває у тісному зв'язку з самоменджемтом в освітньому процесі. Цифрові інструменти дозволяють прискорювати виконання завдань, дають змогу самостійно управляти навчанням, розподіляти час, оцінювати прогрес та допомагають підвищити конкурентоспроможність. Проте для використання всіх переваг потрібно мати навички безпечного користування цифровими технологіями, ключем до чого є оволодіння цифровою грамотністю.

Отже, у сучасному цифровому середовищі формування цифрової грамотності є необхідною умовою ефективного самоменджменту особистості. Вона є чинником особистісного розвитку та професійного становлення. Розвиток цифрової компетентності сприяє підвищенню самостійності здобувачів освіти та забезпечує можливість безперервного навчання впродовж усього життя.

Список використаних джерел

1. Хрущ С. Цифрова грамотність як ключовий фактор збереження та розвитку освітнього процесу в умовах війни. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Т. 7, № 2. С. 311–322. URL: <https://doi.org/10.31866/2617-796x.7.2.2024.317739>
2. Цифрова грамотність під час війни. Навчайтеся на оновленій платформі Дія.Цифрова освіта. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.li/lunmkk>

УДК 658.011.4:339.92:004.9(477)

Кандзюба І.В., асистент

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

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОСВІТНЬОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими процесами цифровізації та інтернаціоналізації освітнього простору, що визначають нові підходи до формування стратегії розвитку особистості. Для України, яка активно інтегрується до європейського освітнього та економічного простору, надзвичайно важливим є поєднання інноваційних освітніх практик із завданнями розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств [1]. Сучасна освіта відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного

потенціалу національної економіки, адже саме підготовка фахівців нового покоління визначає конкурентоспроможність держави у глобальному просторі.

Цифровий освітній простір України та Європейського Союзу стає основою для підготовки фахівців нового покоління – здатних діяти в умовах міжнародної конкуренції, володіти аналітичним мисленням, цифровими навичками та стратегічним баченням. В умовах міжнародної інтеграції такі компетентності є ключовими для удосконалення механізмів управління ЗЕД, що базуються на цифрових технологіях, аналітиці даних, автоматизації управлінських процесів і штучному інтелекті [2]. Важливим напрямом цього процесу є гармонізація української освітньої політики з європейськими стандартами, зокрема у сфері розвитку цифрової грамотності, академічної мобільності та інтеграції цифрових освітніх платформ у систему підготовки фахівців.

Розвиток особистості у цифровому освітньому просторі потребує трансформації системи професійної підготовки менеджерів, які здатні інтегрувати знання в галузі міжнародного бізнесу, економіки, цифрового менеджменту та комунікацій. Освітня стратегія «Україна-ЄС» передбачає синергію академічної мобільності, цифрових навчальних платформ і практикоорієнтованих проєктів, спрямованих на підготовку фахівців, здатних працювати в умовах глобального ринку [3]. Особливої уваги потребує розвиток компетентностей у сфері аналітичного мислення, інноваційного лідерства та адаптивності, що дає змогу особистості ефективно діяти у швидкозмінному цифровому середовищі.

У контексті управління ЗЕД особливе значення має розвиток цифрових компетентностей управлінців. Зокрема, використання аналітичних систем (ERP, CRM, BI), платформ для електронного документообігу, хмарних сервісів та систем моніторингу ринкових ризиків дозволяє підвищити ефективність управління зовнішньоекономічними процесами підприємств. Це формує новий тип управлінця – гнучкого, інноваційно орієнтованого, здатного до саморозвитку в цифровому середовищі [4]. Важливим завданням є створення освітніх екосистем, у яких теоретичні знання поєднуються з практичними навичками використання цифрових технологій у сфері міжнародного бізнесу.

Реалізація інноваційно-освітньої стратегії розвитку особистості має сприяти не лише підвищенню якості освіти, а й формуванню національного кадрового потенціалу, спроможного забезпечити ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України. В умовах міжнародної інтеграції освітня система має стати основним чинником соціально-економічного розвитку, забезпечуючи підготовку фахівців, здатних діяти в умовах невизначеності, приймати стратегічні рішення та використовувати цифрові технології як інструмент інноваційного зростання [5].

Отже, формування стратегії розвитку особистості у цифровому освітньому просторі Україна-ЄС має розглядатися як системна передумова удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Поєднання освітніх інновацій, цифрових технологій та європейських стандартів управління сприятиме підготовці нового покоління менеджерів, здатних забезпечити сталий розвиток національної економіки в умовах міжнародної інтеграції.

Список використаних джерел

1. Кваша С.М. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності: виклики та можливості для України. Київ: НУБіП України, 2023. 214 с.
2. Yurchenko O. Management of Foreign Economic Activities of Ukrainian Enterprises under Current Conditions: Opportunities and Perspectives. *Herald of Economics*. 2024. №12(1). URL: <https://herald.kibit.edu.ua>
3. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Інноваційні підходи до розвитку зовнішньоекономічного менеджменту. *Економіка і держава*. 2022. №10. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
4. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку цифрової освіти в Україні до 2030 року. Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua>

УДК 37.014.3:004.8

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ЄС

Цифровізація освіти сьогодні є однією з ключових тенденцій розвитку освітніх систем у Європейському Союзі, формуючи глобальні стандарти навчання та менеджменту освітніх закладів. Інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту (ШІ), дозволяє не лише автоматизувати адміністративні процеси, а й персоналізувати навчальний досвід студентів, підвищувати ефективність освітніх програм та оптимізувати розподіл освітніх і фінансових ресурсів. Особливо ця потреба стала очевидною під час пандемії COVID-19, коли здатність студентів до цифрової взаємодії та навички самоменеджменту визначали успішність дистанційного навчання та швидкість адаптації до нових форматів освітнього процесу [1].

Метою дослідження є всебічний аналіз сучасних практик цифровізації освіти у країнах ЄС, оцінка ролі ШІ у менеджменті навчальних процесів, виявлення переваг та потенційних ризиків впровадження цифрових освітніх платформ, а також дослідження взаємозв'язку між розвитком навичок самоменеджменту студентів і їхньою академічною ефективністю в умовах цифрового середовища [2].

У сучасних освітніх системах ШІ активно застосовується для створення адаптивних навчальних платформ, які дозволяють у реальному часі аналізувати прогрес студентів, формувати персоналізовані траєкторії навчання та надавати рекомендації щодо додаткових матеріалів або оптимальних стратегій освоєння курсу [1]. Це дає можливість викладачам оперативно реагувати на потреби студентів і своєчасно коригувати навчальні плани, що підвищує загальну ефективність освітнього процесу.

У країнах ЄС такі технології вже активно впроваджуються у провідних університетах Німеччини, Франції та Фінляндії. Використання цифрових дашбордів і автоматизованих трекерів прогресу дозволяє адміністраторам приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко виявляти проблемні ділянки у навчальному процесі та надавати студентам необхідну підтримку. У цьому контексті цифровізація не обмежується лише автоматизацією процесів — вона стає інструментом розвитку самоменеджменту, оскільки студентам надається більше можливостей для самостійного планування, контролю та оцінювання власного навчання [2].

В Україні процес цифровізації освіти відбувається поступово, проте вже активно впроваджуються LMS-платформи для дистанційного навчання, онлайн-курси, цифрові календарі та трекери завдань, що сприяє розвитку навичок самоменеджменту та підвищенню академічної автономії студентів. Поєднання цих інструментів із систематичним навчанням цифрової грамотності дозволяє значно підвищити ефективність освітніх програм та підготувати студентів до вимог сучасного ринку праці [3].

Досвід ЄС демонструє, що поєднання сучасних цифрових технологій із розвитком навичок самоменеджменту забезпечує максимальну ефективність освітніх програм. Серед ключових переваг такого підходу – підвищення доступності освіти для студентів різних соціальних груп, індивідуалізація навчального процесу, покращення комунікації між студентами та викладачами, скорочення адміністративного навантаження та підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів на глобальному ринку [1]. Водночас існують певні ризики: різний рівень цифрових компетентностей студентів, недостатня інфраструктура, проблеми захисту персональних даних та необхідність методичної

підтримки викладачів. Комплексний підхід, який поєднує цифрові платформи, навчання навичок самоменеджменту та підготовку викладачів, створює сприятливе середовище для розвитку автономності студентів і ефективного менеджменту освітніх процесів [2]. Цифровізація освіти у країнах ЄС підтверджує, що ІІІ є стратегічним інструментом розвитку освітніх систем. Інтеграція сучасних платформ, розвиток навичок самоменеджменту та підвищення цифрових компетентностей студентів дозволяють значно підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати процеси навчання та формувати конкурентоспроможних фахівців цифрової епохи, готових до викликів сучасного ринку праці [3].

Таким чином, цифровізація освіти у країнах Європейського Союзу є не лише технічним, а насамперед стратегічним напрямом розвитку освітніх систем. Вона формує нову культуру навчання, що поєднує технологічну інноваційність із розвитком критичного мислення, самоменеджменту та академічної автономії студентів. Для України важливо не просто переймати досвід європейських країн, а створювати власну модель цифрової трансформації освіти, орієнтовану на потреби суспільства, ринку праці та майбутнього покоління фахівців. Саме синергія технологій, освіти та людського потенціалу забезпечить сталий розвиток і конкурентоспроможність нашої держави у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Цифрова освіта. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_освіта
2. Навички самоменеджменту та їх значення для успіху. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/shho-take-navichki-samomenedzhmentu-ta-chomu-voni-vazhlivi-dlya-uspihu/>
3. Малицька О. Компаративний аналіз цифровізації освіти у країнах ЄС. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721895/1/Малицька%20тези%20компарат..pdf>

УДК 005.21:658

Костюк Т.О., студент

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

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ У ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ УЧНЯ

Сучасна освітня парадигма ставить перед педагогами завдання не лише володіння глибокими професійними знаннями, але й високим рівнем цифрової компетентності. Активна цифровізація суспільства змінює підходи до освітнього процесу, орієнтуючи його на індивідуалізацію навчання, використання інноваційних технологій та створення сприятливих умов для всебічного розвитку школярів. У цьому контексті підвищення кваліфікації в галузі цифрових технологій стає критично важливим чинником для формування ефективних стратегій розвитку учня як особистості.

Розвиток цифрової компетентності вимагає від педагогів не лише технічних навичок, а й здатності інтегрувати сучасні цифрові інструменти. Такі елементи, як платформи електронного навчання, Big Data для аналізу досягнень учнів чи компоненти штучного інтелекту, повинні стати основою персоналізованого підходу до навчання, підвищуючи прозорість оцінювання та ефективність процесу. Для досягнення цих цілей учнів необхідно активно залучати до цифрового освітнього простору, де вони матимуть можливість розвивати не лише академічні здібності, а й такі метанавички, як критичне мислення, співпраця і цифрова безпека.

Особливого значення набуває використання педагогами цифрових платформ для відкритого спілкування та зворотного зв'язку з учнями та їхніми батьками. Цей підхід сприяє створенню більш прозорих і підзвітних умов роботи освітніх установ, формуванню довіри до навчального процесу та відповідає принципу відкритості (Open by Default). У цьому напрямі ефективно використовуються електронні реєстри, відкриті освітні ресурси та цифрові системи моніторингу успішності.

Для забезпечення системного розвитку цифрової компетентності в рамках професійного зростання педагогічних кадрів необхідно впроваджувати практико-орієнтовані програми. Вони мають охоплювати напрями кібергігієни, створення навчального цифрового контенту, застосування хмарних технологій та інструментів електронної демократії в освіті (наприклад, е-петиції чи електронні обговорення проєктів). Такий підхід дозволить педагогам не лише оптимізувати свою діяльність, але й активно залучати школярів до управління власним навчальним процесом, зокрема через участь у визначенні пріоритетів і наповнення стратегії освіти.

Таким чином, розбудова цифрової компетентності педагогів через інноваційні програми підвищення кваліфікації є ключовим етапом у створенні сучасної освітньої стратегії. Вона враховує актуальні виклики сьогодення, сприяє гармонійному розвитку учнів у цифровому середовищі та забезпечує якісну трансформацію національної системи освіти. Подальші дослідження слід скерувати на кількісний аналіз соціальних і навчальних результатів від застосування цифрових технологій у процесі професійного вдосконалення педагогів.

Список використаних джерел

1. Вакулєнко О.В. Електронне урядування як інструмент підвищення прозорості та ефективності публічного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. Вип. 2. С. 49–57.
2. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників. Київ : Дія.Освіта, 2021.

УДК: 378.147:004

Овсій М.В., студент

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

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК УМОВА УСПІШНОГО НАВЧАННЯ СУЧАСНОГО СТУДЕНТА

Сучасне освітнє середовище зазнає стрімкої цифрової трансформації через активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес [1]. Цифрова грамотність стає ключовою компетентністю XXI століття, що визначає здатність студента ефективно використовувати цифрові інструменти для навчання, аналітики, комунікації та самоосвіти [2]. В умовах дистанційного та змішаного навчання студенти, які не володіють базовими цифровими навичками, стикаються з труднощами в освоєнні навчального матеріалу, ефективній взаємодії з колегами та участі в інтерактивних заняттях [3]. Розширення цифрових компетентностей стає критично важливим для формування академічної автономії та підвищення результативності навчання.

Метою дослідження є визначення ролі цифрової грамотності як необхідної умови успішного навчання сучасних студентів, а також аналіз напрямів розвитку цифрових компетентностей у закладах вищої освіти. Дослідження охоплює вивчення методів інтеграції цифрових платформ, таких як Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, та інших освітніх технологій для підвищення ефективності навчального процесу [1].

Цифрова грамотність включає знання, уміння та навички роботи з комп'ютером, програмним забезпеченням, онлайн-платформами, інструментами для створення та обробки мультимедійного контенту, електронними бібліотеками та базами даних. Вона також передбачає уміння оцінювати достовірність інформації, створювати цифровий контент, безпечно зберігати та обробляти дані, дотримуватися етичних принципів у цифровому середовищі [2]. Освоєння цих навичок підвищує здатність студентів до самостійного навчання, розвитку критичного мислення, творчого потенціалу та дослідницьких здібностей [3].

Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес забезпечує широкий спектр можливостей: онлайн-тестування, інтерактивні презентації, відеоконференції, колективні робочі простори та електронні бібліотеки. Таке середовище сприяє не лише засвоєнню знань, а й розвитку навичок самостійного пошуку інформації, роботи в команді та міждисциплінарного мислення [1]. Активне використання цифрових інструментів стимулює підвищення мотивації студентів та залучення до процесу навчання, формує відповідальність за власне навчання [2].

Цифрові компетентності впливають на здатність студентів адаптуватися до колективної роботи, користуватися сучасними комунікаційними та інформаційними інструментами, проявляти соціальну відповідальність та креативність у вирішенні проблем [3]. Використання платформ для спільної роботи, онлайн-досліджень та електронних ресурсів дозволяє студентам ефективно взаємодіяти та підвищувати якість виконання навчальних завдань [3].

Рівень підготовки викладачів відіграє критично важливу роль у формуванні цифрової грамотності студентів. Інноваційні методи навчання та цифрові технології є ефективними лише за умови високого рівня цифрових компетентностей педагогів. Підвищення цифрової культури викладачів забезпечує створення інклюзивного, технологічно орієнтованого освітнього середовища та активне залучення студентів у процес навчання [1].

Цифрова грамотність забезпечує не тільки академічні успіхи, а й формування компетентностей, необхідних для професійної діяльності в умовах цифрової економіки. Вона сприяє розвитку адаптивності, критичного мислення, креативності, навичок самостійного навчання та безперервного розвитку [2]. Студенти, які освоїли цифрові інструменти та платформи, демонструють підвищену продуктивність при роботі з інформацією, ефективніше виконують дослідницькі завдання та активно взаємодіють у команді [3].

Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці впливу цифрових технологій на когнітивні та соціальні процеси студентів, розробці методик інтеграції цифрових платформ у навчальні дисципліни та впровадженні програм цифрової інклюзії для студентів з різним рівнем підготовки [2]. Це відкриває значний потенціал для формування інноваційної, технологічно орієнтованої системи освіти майбутнього та забезпечення конкурентоспроможності випускників на ринку праці [3].

Список використаних джерел

1. Діхнич Л.В. Цифрова грамотність студентів коледжу в умовах безперервного навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Т. 47, № 2. С. 256–261. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4790>
2. Черненко А.В. Інформаційно-цифрова компетентність майбутніх учителів іноземної мови як ключова вимога Нової української школи. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2019. Вип. 47. С. 169–178. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2019.47.15>
3. Лещенко М. В., Тимчук Л.В., Павленко Н.В., Рубан Л.В. Демократичні цінності та цифрові навички студентів вищих навчальних закладів Польщі та України. *Advanced Education*. 2020. Вип. 15. С. 208316. URL: <https://doi.org/10.20535/2410-8286.208316>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ

Критичне мислення – це вміння людини неупереджено досліджувати дані, перевіряти їхню правдивість та робити обґрунтовані висновки, спираючись на логіку та факти. У наш час, коли інформація ллється звідусіль, критичне мислення набуває особливої ваги. Воно допомагає відрізнити істинне від вигаданого, розпізнати спроби маніпуляції та сформуванати власну позицію, не піддаючись стороннім впливам. Наприклад, вміння критично оцінити новину про здоров'я чи політику може вберегти від помилкових уявлень або навіть небезпечних вчинків. Однак, незважаючи на безмежні можливості інтернету, його швидкість та обсяг інформації створюють як сприятливі умови, так і перешкоди для розвитку цієї навички.

Також сучасний освітній процес, збагачений цифровими технологіями, створює сприятливе середовище для розвитку критичного мислення у студентів. Інтерактивні освітні платформи, віртуальні симуляції та потужні аналітичні програми надають студентам можливість зануритися у різноманітні інформаційні потоки, практикувати аналіз складних даних та відточувати навички ведення аргументованих дискусій. Однак, це прогресивне впровадження цифрових інструментів вимагає від викладачів гнучкості у підходах до навчання та активного пошуку рішень для подолання таких перешкод, як нерівний доступ до цифрових ресурсів та надлишок інформації.

Не можна недооцінювати роль соціальних мереж у сучасному світі. Facebook, Twitter, YouTube та інші платформи давно перестали бути просто місцем для спілкування. Вони перетворилися на важливі інструменти для обговорення актуальних питань, перевірки достовірності інформації, розвитку критичного мислення та здатності адаптуватися до нових ситуацій. Для студентів соціальні мережі – це можливість вільно висловлювати свою позицію, брати участь у дискусіях, обмінюватися знаннями та вчитися один в одного.

Отже, цифрові технології несуть у собі як виклики, так і значні можливості. При розумному, відповідальному та відкритому їх використанні, вони можуть стати потужним каталізатором розвитку критичного мислення. Саме ця навичка є ключовою для успішного функціонування в сучасному цифровому середовищі, для захисту людської гідності, забезпечення свободи вибору та збереження інтелектуальної незалежності.

Список використаних джерел

1. Дацюк А.І. Вплив цифрових технологій на розвиток критичного мислення здобувачів вищої освіти. *Collection of scientific papers «ЛЮГОΣ»*. 2025. DOI: 10.36074/logos-13.12.2024.068.
2. Психологія в цифрову епоху: вплив інтернету на наше мислення. *Fact News*. 21.05.2025. URL: <https://fact-news.com.ua/psihologiya-v-tsifrovu-epohu-vpliv-internetu-na-nashe-mislennya/> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Усата О. Ю., Блохіна І. О., Гаврик В. Є. Адаптація освітніх інновацій для розвитку критичного мислення здобувачів вищої освіти в контексті науково-дослідної діяльності. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 1–12. DOI: 10.5281/zenodo.15031796.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

Технології не стоять на місці й розвиваються, охоплюючи всі сфери людського життя, вони вже стали частиною буденності. Самоменеджмент, що є мистецтвом керувати собою, своїм часом, своїм життям й допомагає свідомо робити свою кар'єру через самопізнання, самовизначення та саморозвиток, діджиталізація не оминула стороною [1]. Такі зміни призвели до появи цифрового самоменеджменту, який характеризується застосуванням цифрових інструментів та технологій для підвищення особистої ефективності в управлінні часом, завданнями та цілями. Існує велика кількість додатків, які допомагають підвищити продуктивність, ось декілька з них (табл.1):

Таблиця 1 – Додатки для підвищення продуктивності [2]

Додаток	Характеристика
Smarter Time	Відстеження часу, який використовується на різні справи.
Sectograph	Візуалізація планів через циферблат.
One Big Thing	Обирається одне найголовніше завдання і нагадує про нього протягом дня. Застосовується принцип «1-3-5» : 1 «велика» справа, 3 «середньої важливості» і 5 дрібних.
To Do List and Goal planner	Планувальник справ, цілей, організатор, записник, нагадування, календар тощо. Застосування методу «поділити слона на частини», це будь-яке завдання може бути роздроблене на підзавдання [3].
Pomodoro Timer	Техніка тайм-менеджменту «помідор». Створюється перелік завдань й обирається одне для виконання – запускається 25-хвилинний таймер. Протягом цього часу необхідно займатися певною справою. Потім – 3-5-хвилинний відпочинок, згодом – новий цикл. Кожні 4 інтервали – велика перерва (до 30 хвилин).
Kanban Tool	В основі японська система канбан [3]. Інтерфейс складається з «дошок», на яких відображені завдання і проекти (легко створювати та перемішувати, і зміни одразу бачать усі причетні до проекту).
Pocket Forest	Додаток для збереження сторінки, щоб подивитися їх потім, коли буде вільний час.
Stay Focused	Візуалізація продуктивності за допомогою віртуального дерева, яке росте відповідно до виконаної роботи, враховуючи перемикання на відволікаючі фактори.
Tick Tick	Обмеження доступу до певних сайтів – встановлення щоденного ліміту, обмеження в певні проміжки часу тощо.
	Створення списків справ (дедлайни, нагадування, заповнення та керування розкладом у календарі, розширення завдань для інших користувачів тощо).

Отже, в умовах діджиталізація інструменти самоменеджменту усувають фактори які негативно впливають на концентрацію та продуктивність праці – це відсутність чіткої постановки задач, соцмережі та месенджери. Також вони допомагають розподіляти та контролювати ресурси, які використовуються для досягнення цілі.

Список використаних джерел

1. Chaikina A. Самоменеджмент як основна компетенція сучасного менеджера. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (3(82)). С. 91-96. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371)
2. Маєвська К. Ловці часу: 10 корисних додатків для ефективного тайм-менеджменту. URL: <https://surl.li/cfsmdk>
3. Немчинський С. Топ-10 технік тайм-менеджменту. URL: <https://surl.li/icwauf>

ЦИФРОВА САМОРЕФЛЕКСІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ СТАНОВЛЕННЯ МИСЛЯЧОЇ ОСОБИСТОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ОСВІТНЬОМУ КОНТЕКСТІ

У цифрову добу освіта постає не лише як процес засвоєння знань, а як динамічна взаємодія між технологічним і духовним простором людини. Відкриті освітні платформи, штучний інтелект, аналітика навчальних даних – усе це створює нові можливості для пізнання, але водночас породжує виклики для збереження цілісності мислення та внутрішньої автономії особистості.

Проблема полягає в тому, що технологічна надмірність часто підмінює рефлексію автоматизмом дій, а мислення – споживанням інформації. Саме тому актуальним стає питання цифрової саморефлексії – усвідомленої здатності аналізувати власні пізнавальні процеси в цифровому середовищі, поєднуючи інтелектуальний розвиток із внутрішньою етикою мислення.

У європейських педагогічних практиках цифрова саморефлексія визначається як ключова компетентність викладача та студента, що забезпечує формування мислячої, критично свідомої особистості. Для України, яка інтегрується у простір європейських освітніх цінностей, це питання має не лише технологічне, а й ціннісно-філософське значення.

Цифрова саморефлексія – це нова форма внутрішнього діалогу людини із собою, що розгортається у технологічному середовищі. Вона вимагає не лише технічної грамотності, а передусім здатності розуміти, як саме ми мислимо, чому так реагуємо і що стоїть за нашими пізнавальними діями.

Європейська модель освіти трактує цифрову саморефлексію як невід’ємну частину формування компетентностей XXI століття – критичного мислення, гнучкості, творчості та здатності до міждисциплінарного мислення. Саморефлексія стає своєрідною «віссю» між знанням і самосвідомістю, перетворюючи навчання на акт внутрішнього росту. Вона дозволяє студенту бачити траєкторію власного розвитку, фіксувати зміни у мисленні, світогляді, цінностях.

Практика цифрової саморефлексії може реалізовуватись через електронні портфоліо, цифрові щоденники, освітні платформи і системи аналітики навчання, де студент не просто фіксує результати, а аналізує власну динаміку мислення. Це створює нову форму діалогу – не між викладачем і студентом, а між людиною та її власним процесом пізнання.

У європейських освітніх практиках цифрова саморефлексія розглядається як основа «self-regulated learning» – навчання, де людина сама стає архітектором свого інтелектуального простору. Це формує мислячу особистість, здатну не лише сприймати знання, а й створювати їх.

Формування мислячої особистості можливе лише за умови, що освіта перестає бути передачею інформації і стає простором зустрічі людини з собою. У цьому сенсі цифрові інструменти – лише засоби, тоді як справжній зміст освіти полягає у внутрішньому пробудженні пізнання.

У європейських університетах (зокрема, у Фінляндії, Нідерландах, Швеції) цифрова саморефлексія інтегрована в систему формувального оцінювання. Вона допомагає студентам осмислювати не лише те, що вони вивчили, а й як вони мислять, помиляються, змінюються. Це формує компетенції «critical self-awareness», які є складовими моделі European Framework for the Digital Competence of Educators.

Європейська стратегія розвитку освіти до 2030 року наголошує на гуманістичній цифровізації, тобто технологіях, спрямованих не на автоматизацію, а на глибше розуміння

людиною самої себе. Саме це співвідноситься з ідеєю цифрової саморефлексії як основи сучасної педагогіки мислення.

Для України така практика набуває особливої актуальності у контексті інтеграції в європейський освітній простір. Вона дає змогу перейти від зовнішньо орієнтованого навчання до освіти внутрішнього діалогу, де технології не замінюють мислення, а поглиблюють його. Саморефлексія в цифровій формі допомагає молодій людині не розчинитися в інформаційному шумі, а знайти себе у просторі знання.

В українському освітньому контексті цифрова саморефлексія може стати мостом між знанням і свідомістю, між технологічним поступом і гуманістичною місією освіти. Адже справжній розвиток особистості починається з внутрішнього діалогу, з уміння запитати себе: «що я думаю, чому і як я мислю?».

Отже, цифрова саморефлексія виступає не лише інструментом навчання, а практикою самотворення мислячої особистості. Її розвиток у європейському контексті демонструє перехід від споживання інформації до її усвідомленого переосмислення — від технологічного користування до філософії відповідального мислення.

Список використаних джерел

1. European Commission. European Education Area: Achieving the European Education Area by 2025 / European Commission. Brussels: Publications Office of the EU, 2020.
2. European Commission. European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu) / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022.
3. Zimmerman B. J. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. Theory into Practice. 2002. Vol. 41, No. 2. P. 64–70.
4. Hattie J., Timperley, H. The Power of Feedback. Review of Educational Research. 2007. Vol. 77, No. 1. P. 81–112.
5. Schön D. A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 2003.

УДК 378.147:004:658:330.341.1

Рева Д.В., Різник В.І., магістри

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

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ ЄС

Цифровізація стала визначальним чинником трансформації сучасного суспільства, охопивши всі сфери життєдіяльності – від побуту до глобальних економічних процесів. Особливої актуальності вона набуває у сфері управління, де цифрові навички менеджменту стають ключовими для ефективного функціонування підприємств. В умовах євроінтеграції України формування таких навичок є не лише освітнім викликом, а й стратегічною необхідністю для забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. Освітній простір, що формується у співпраці з країнами Європейського Союзу, відкриває нові можливості для підготовки управлінських кадрів, здатних діяти в цифровому середовищі, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкість бізнесу.

Цифрові навички менеджменту – це сукупність компетенцій, які дозволяють керівникам ефективно використовувати цифрові технології для планування, організації, контролю та аналізу бізнес-процесів. Вони охоплюють володіння інструментами цифрової комунікації, управління даними, використання аналітичних платформ, впровадження автоматизованих систем управління, забезпечення кібербезпеки та адаптацію до цифрових

змін. У сучасному бізнес-середовищі ці навички є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Інноваційний розвиток підприємств передбачає постійне оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей. Цифрові технології – такі як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, блокчейн, інтернет речей – відкривають нові можливості для оптимізації виробництва, персоналізації послуг, прогнозування ринкових трендів та управління ризиками. Проте ефективне використання цих технологій неможливе без відповідної управлінської підготовки. Саме тому формування цифрових навичок менеджменту є не лише освітнім, а й економічним пріоритетом.

Освітній простір Україна–ЄС створює сприятливі умови для розвитку цифрових компетенцій. Гармонізація освітніх програм, участь у міжнародних проєктах, академічна мобільність, впровадження європейських стандартів якості освіти – усе це сприяє підготовці фахівців, здатних працювати в умовах цифрової економіки. Зокрема, програми Erasmus+, Horizon Europe, Digital Europe відкривають доступ до сучасних освітніх ресурсів, платформ дистанційного навчання, тренінгів з цифрового менеджменту та обміну досвідом з європейськими партнерами.

Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес є важливим етапом формування цифрових управлінських навичок. Використання LMS-систем, віртуальних симуляторів, аналітичних панелей, онлайн-курсів, кейс-методів та проєктного навчання дозволяє формувати практичні навички управління в цифровому середовищі. Крім того, цифровізація освіти сприяє розвитку самостійності, критичного мислення, здатності до швидкого навчання – тобто тих якостей, які є необхідними для сучасного менеджера.

Українські підприємства, що прагнуть до інноваційного розвитку, мають бути зацікавлені у співпраці з освітніми закладами, які готують фахівців з цифровими управлінськими компетенціями. Формування корпоративних освітніх програм, стажувань, дуального навчання, спільних дослідницьких проєктів – усе це сприяє зміцненню зв'язку між освітою та бізнесом. Успішні приклади такої співпраці демонструють, що інвестиції в розвиток людського капіталу є не менш важливими, ніж технічна модернізація.

Окрему увагу слід приділити питанням цифрової безпеки. Менеджери мають володіти знаннями щодо захисту даних, управління інформаційними ризиками, дотримання норм цифрової етики та конфіденційності. У європейському освітньому просторі ці аспекти інтегруються в навчальні програми, що дозволяє формувати відповідальне ставлення до цифрових ресурсів і процесів. Зростання обсягів обробки даних, використання відкритих мереж, інтеграція з глобальними платформами створюють нові ризики для бізнесу, які потребують професійного управлінського реагування.

У контексті євроінтеграції цифрові навички менеджменту стають інструментом інтеграції українських підприємств у європейські ринки. Вони дозволяють адаптуватися до вимог цифрової звітності, електронного документообігу, онлайн-комерції, міжнародних стандартів управління якістю та сталого розвитку. Таким чином, цифрова управлінська компетентність є не лише внутрішнім ресурсом підприємства, а й засобом його зовнішньої конкурентоспроможності. Варто також зазначити, що цифровізація змінює саму природу управлінської діяльності. Вона вимагає від менеджерів не лише технічних знань, а й здатності до стратегічного мислення, гнучкості, лідерства в умовах змін.

З огляду на це, освітні заклади мають переосмислити зміст і структуру управлінських програм, інтегруючи цифрові компоненти на всіх етапах навчання. Це передбачає оновлення навчальних планів, підготовку викладачів, створення цифрової інфраструктури, залучення бізнесу до освітнього процесу. Такий підхід дозволить забезпечити відповідність освітніх результатів потребам ринку праці та сприятиме сталому розвитку підприємств.

Формування цифрових навичок менеджменту є стратегічною умовою інноваційного розвитку підприємств України в умовах євроінтеграції. Освітній простір Україна–ЄС відкриває широкі можливості для підготовки сучасних управлінців, здатних ефективно діяти в цифровому середовищі. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес, розвиток

партнерства між бізнесом і освітою, впровадження європейських стандартів – усе це сприяє зміцненню людського капіталу та підвищенню економічної стійкості підприємств. Успішна цифрова трансформація менеджменту є запорукою сталого розвитку національної економіки та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Фінансова грамотність у цифровій школі: методичні рекомендації. Київ: МОН, 2022. 48 с.
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: НУПП, 2024. С. 86-89.
3. 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.
4. Мельник, Л. І. Цифровізація освіти та формування фінансової компетентності учнів: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 192 с.
5. Чижевська Л.В., Кулик В.А. Цифровий капітал як інструмент розвитку особистості у глобальній економіці. *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. С. 99-101.

УДК 37.013.77

Свириденко П.С., студент

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

СТРАТЕГІЇ САМОРОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ

Цифрова трансформація освіти радикально змінює способи здобуття знань, комунікації та професійної взаємодії. Це створює динамічне освітнє середовище, де традиційні методи вже не є вичерпними для професійного зростання. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, появи штучного інтелекту, автоматизації та глобальних освітніх платформ (Coursera, EdX, Prometheus тощо) формуються нові виклики до суб'єкта освіти. Фахівець XXI століття має не лише володіти спеціалізованими знаннями, а й бути здатним самостійно організовувати власний розвиток у середовищі, насиченому цифровими сервісами, інформаційним шумом і швидкими змінами [1; 2].

Саморозвиток у таких умовах стає не просто особистісною якістю, а стратегічною компетенцією, що визначає конкурентоспроможність і життєву адаптивність. Це безперервний процес переосмислення, навчання та набуття нових навичок, необхідних для успіху в умовах постійних технологічних зсувів.

Метою дослідження є визначити ключові стратегії саморозвитку особистості в умовах цифрової трансформації освіти та окреслити практичні інструменти їх реалізації для здобувачів освіти й професіоналів різних галузей.

Європейська комісія у Digital Education Action Plan 2021–2027 наголошує на створенні умов для безперервного навчання протягом життя через цифрові освітні екосистеми, онлайн-платформи, мікрокваліфікаційні програми й персоналізовані траєкторії розвитку.

Національна Стратегія розвитку вищої освіти в Україні 2021–2031 рр. також визначає пріоритет формування культури безперервного навчання та розвитку цифрових навичок упродовж життя.

Документ DigComp 2.2 описує п'ять блоків цифрових компетентностей — від інформаційної грамотності до цифрової безпеки. Вони слугують універсальною рамкою для оцінки та планування розвитку цифрових навичок, що є критично важливими в сучасному світі. Для саморозвитку важливим є усвідомлення власного рівня компетентності та створення індивідуального плану її вдосконалення. Ця стратегія дозволяє фахівцю ефективно орієнтуватися у цифровому середовищі, підвищувати ефективність самоосвіти та професійного зростання.

Самоменеджмент є базовою умовою саморозвитку який включає у себе: постановку коротко- та довгострокових цілей, планування часу (тайм-менеджмент), формування e-portfolio і щотижневу рефлексію й самооцінку результатів. Ефективний самоменеджмент допомагає перетворити хаотичний потік інформації та можливостей на структурований шлях досягнення поставлених цілей. Використання цифрових інструментів (Google Calendar, Trello, Notion, e-portfolio-платформи) сприяє систематизації саморозвитку та формуванню навичок самоорганізації. [3].

Здатність критично оцінювати інформацію є фундаментом цифрової культури. Розвиток цієї компетентності передбачає опанування принципів перевірки джерел, фактчекінгу, етичного використання даних і захисту цифрової ідентичності.

Міністерство освіти і науки України акцентує на впровадженні гнучких індивідуальних освітніх маршрутів і цифрових освітніх платформ, що дозволяють студентам самостійно обирати траєкторії навчання. Це потребує від здобувачів освіти розвинених навичок самоорганізації, відповідальності й критичного мислення — складових саморозвитку [4].

Отже, згідно вище перелічених тверджень, можемо визначити що стратегії саморозвитку в умовах цифрової трансформації повинні поєднувати орієнтацію на безперервне навчання, системну роботу над цифровими компетентностями, практичні інструменти самоменеджменту (планування, e-portfolio, тайм-менеджмент), розвиток критичного мислення та цифрової етики і адаптацію індивідуальних траєкторій з урахуванням наявних цифрових ресурсів [1–5]. Усі ці елементи створюють цілісний підхід, що дозволяє особистості не просто виживати, а процвітати в умовах цифрових змін. Для реалізації цих стратегій треба інтегрувати DigComp-орієнтовані модулі в навчальні програми, впровадити навчальні курси з самоменеджменту, забезпечувати доступ до платформ мікрокваліфікацій і сертифікацій, розвивати системи підтримки та наставництва для самоорганізованого навчання.

Список використаних джерел

1. European Commission. *Communication — Digital Education Action Plan 2021–2027. Resetting education and training for the digital age* (COM(2020) 624 final). Brussels, 30 Sep 2020. С. 1-17. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0624>
2. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens* (JRC / Publications Office of the EU), Luxembourg, 2022. С. 9-50. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abe1-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en>
3. Леськів Г.З., Левків Г.Я., Бліхар М.М. та ін. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
4. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та зростанням попиту на фахівців, здатних ефективно використовувати цифрові ресурси. В умовах цифрової трансформації професійна компетентність включає не лише фахові знання, а й уміння застосовувати діджитал-інструменти для самоосвіти, комунікації та професійної діяльності. Формування стратегії розвитку молодого фахівця як цілеспрямований процес, спрямований на досягнення професійної зрілості шляхом інтеграції цифрових технологій у навчання, практику та самоменеджмент. Поняття «професійний розвиток» визначається як безперервний процес формування та вдосконалення професійних компетентностей особистості у взаємозв'язку з розвитком суспільних потреб. У контексті цифровізації освіти цей процес набуває нових форм – дистанційного, змішаного та адаптивного навчання.

Згідно з рамкою DigComp 2.2, цифрова компетентність охоплює п'ять основних компонентів: інформаційна грамотність; комунікація та співпраця у цифровому середовищі; створення цифрового контенту; безпека в мережі; вирішення проблем за допомогою технологій.

Відповідно можна виділити наступні основні напрями формування стратегії розвитку молодого фахівця:

1. Цифрова ідентичність і самопрезентація. Створення професійного образу в цифровому середовищі (через платформи LinkedIn, Behance, GitHub) формує репутаційний капітал і сприяє налагодженню контактів у професійній спільноті (Кузьменко, 2021).

2. Індивідуальна траєкторія навчання. Застосування онлайн-курсів (Coursera, EdEra, Prometheus) реалізує принцип *lifelong learning* та забезпечує мобільність знань (Anderson, 2019).

3. Розвиток цифрової компетентності. Використання сучасних освітніх платформ і хмарних технологій сприяє формуванню навичок аналітичного мислення, гнучкості й здатності до швидкого оновлення знань.

4. Soft skills і цифрова комунікація. Онлайн-співпраця в цифрових командах (через Trello, Notion, Slack, Google Workspace) допомагає формувати комунікативні, організаційні та лідерські навички (OECD, 2021).

5. Професійні спільноти та менторинг. Включення у цифрові ком'юніті (Digital Ukraine, IT Ukraine Association) створює умови для обміну досвідом, отримання менторської підтримки й розвитку професійних цінностей.

Отже, стратегія розвитку молодого фахівця в умовах цифровізації є комплексною системою заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, адаптивності та готовності до безперервного навчання. Діджитал-технології виступають каталізатором саморозвитку, інструментом професійного самоствердження та умовою інтеграції у глобальний освітній і трудовий простір.

Список використаних джерел

- Іскрицький В. В. Цифрова трансформація освіти: виклики та перспективи. *Освітологічний дискурс*. 2024. №3. С. 45–52.
- Boldyrieva L., Chaikina A. Цифрова модернізація економічних процесів в Україні в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (3(82)). С. 23-28. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2359](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2359).

3. European Commission (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. OECD (2021). *21st-Century Skills and Digital Literacy*. Paris: OECD Publishing.

УДК 331.108 : 004 : 005.954

Троцька В.В., провідний фахівець з підготовки кадрів
Полтавська регіональна філія державної установи «Українські гідромеліоративні системи»
(м. Полтава, Україна)

РЕКРУТИНГ 5.0: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА НОВІ МЕТРИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИФРОВУ ЕРУ

Сучасний ринок праці зазнає радикальних змін під впливом цифрової трансформації, автоматизації та розвитку штучного інтелекту. У цьому контексті рекрутинг перетворюється із традиційної функції підбору кадрів на аналітично-когнітивну систему управління людським капіталом. Поняття Recruiting 5.0 відображає п'яте покоління еволюції рекрутингу – інтеграцію технологій штучного інтелекту (AI), Big Data, роботизації, аналітики поведінкових патернів і гейміфікованого відбору кандидатів. Згідно з даними LinkedIn Global Talent Trends 2024, 78% HR-керівників вважають, що саме аналітика талантів і автоматизація рекрутингу є ключовими факторами ефективності підбору кадрів у найближчі п'ять років [1].

Варто зазначити, що в цілому концепція «рекрутингу» пройшла п'ять основних етапів:

Recruiting 1.0, коли здійснювався паперовий і телефонний пошук кандидатів;

Recruiting 2.0 – знаменувався появою інтернет-порталів вакансій;

Recruiting 3.0, пошук відбувався через соціальні мережі та employer branding;

Recruiting 4.0 – автоматизація HR-процесів та CRM для кандидатів;

Recruiting 5.0, що передбачає інтелектуальний рекрутинг із використанням AI, ML, Big Data, predictive analytics і нейромаркетингу.

Як зазначає Deloitte Human Capital Trends (2024), основна мета Recruiting 5.0 – персоналізація досвіду кандидата (Candidate Experience) і передбачення успішності найму за допомогою моделей прогнозу аналітики [2]. Тим паче використання штучного інтелекту значно полегшить роботу HR-менеджера, оскільки, наприклад, системи на базі AI (наприклад, HireVue, Pymetrics, Eightfold.ai) здійснюють:

автоматичний аналіз резюме та відеоінтерв'ю;

розпізнавання емоцій, інтонацій, невербальних сигналів;

ранжування кандидатів за показниками потенціалу, цінностей та культурної сумісності.

AI-рішення дозволяють скоротити час на закриття вакансії на до 50%, а точність відбору підвищити на 35-40% [3]. Деликі дані дають можливість аналізувати поведінкові патерни кандидатів, динаміку ринку праці та конкурентоспроможність пропозицій. Наприклад, система LinkedIn Talent Insights або IBM Watson HR формують heat maps талантів – візуалізації локацій, де зосереджені фахівці з потрібними компетентностями.

Завдяки RPA (Robotic Process Automation) рекрутери делегують рутинні операції – обробку заяв, планування інтерв'ю, комунікацію через чат-боти (Paradox Olivia, XOR, Talkpush), що забезпечує цілодобову взаємодію з кандидатами та покращує рівень Candidate NPS.

У такому контексті варто зазначити, що перехід до цифрових рішень вимагає оновлення системи оцінювання ефективності HR-функції. Основні KPI сучасного рекрутингу включають:

Quality of Hire (QoH) – якість найму (оцінюється за продуктивністю, адаптацією, утриманням кадрів);

Time-to-Fill / Time-to-Hire – швидкість закриття вакансій;

Cost-per-Hire – загальні витрати на одного найнятого кандидата;

Candidate Experience Index – рівень задоволеності кандидатів процесом відбору;
Recruitment Conversion Rate – відсоток переходів від заявки до прийняття пропозиції;
Diversity Hiring Metrics – гендерна, вікова та етнічна збалансованість підбору.

Згідно з SHRM (2023), компанії, які впровадили data-driven рекрутинг, підвищили точність найму на 38%, а рівень задоволеності менеджерів зріс на 25% [4].

Попри автоматизацію, ключовим викликом залишається баланс між технологіями й людяністю. Етичні ризики включають:

алгоритмічну дискримінацію (bias) під час автоматичного відбору;
загрозу приватності персональних даних;
зниження міжособистісної взаємодії.

Harvard Business Review (2022) підкреслює, що майбутнє рекрутингу полягає у Human + AI collaboration, тобто симбіозі технологій і емоційного інтелекту HR-фахівців [5]. І прогнозується, що у найближчі роки рекрутинг розвиватиметься у напрямі:

Predictive HR – прогнозування кар'єрних траєкторій і ризиків плинності кадрів;
Gamified Recruitment – оцінка кандидатів через симуляції та онлайн-ігри;
Metaverse Hiring – віртуальні офіси й співбесіди в 3D-середовищах;
Sustainable Recruitment – орієнтація на соціальну відповідальність і цінності ESG.

Отже, у межах концепції Industry 5.0 рекрутинг стає не просто процесом відбору, а системою формування адаптивних, інклюзивних і творчих команд, що поєднують цифрові компетентності та гуманістичні цінності. Рекрутинг 5.0 є еволюційним кроком у напрямі інтелектуального управління талантами, де технології штучного інтелекту, Big Data і аналітика змінюють традиційні підходи до пошуку, оцінки та залучення персоналу. Нова парадигма HR полягає у поєднанні data-driven управління з людиноцентричними принципами, що дозволяє забезпечити не лише ефективність процесу, а й стратегічну сталість розвитку людського капіталу організації.

Список використаних джерел

1. LinkedIn. (2024). Global Talent Trends Report 2024. Retrieved from: <https://www.linkedin.com>
2. Deloitte. (2024). Human Capital Trends: The New Rules of Work. Retrieved from: <https://www.deloitte.com>
3. IBM. (2023). The Rise of AI in Recruiting: How Intelligent Systems Are Changing Talent Acquisition. Retrieved from: <https://www.ibm.com>
4. Society for Human Resource Management (SHRM). (2023). Recruitment Analytics and Metrics Report. Retrieved from: <https://www.shrm.org>
5. Harvard Business Review. (2022). Human + AI Collaboration: The Future of Talent Acquisition. Retrieved from: <https://hbr.org>

УДК 005.4

Ткаченко К.О., студент

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

РОЗВИТОК НАВИЧОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

У сучасному світі, який характеризується динамічними змінами, інформаційною насиченістю та високим рівнем конкуренції, самоменеджмент стає ключовим чинником особистісного й професійного розвитку людини. Самоменеджмент — це система принципів, методів і прийомів, що дозволяють людині ефективно керувати власним часом, ресурсами, емоціями та поведінкою для досягнення поставлених цілей.

Розвиток навичок самоменеджменту особливо важливий для студентів, адже він формує відповідальність, самодисципліну, здатність до планування та самооцінки результатів. Основними елементами самоменеджменту є планування діяльності, постановка цілей, тайм-менеджмент, самомотивація, контроль виконання завдань і вміння приймати рішення. Вміння поєднувати навчання, роботу та відпочинок сприяє підвищенню продуктивності і запобігає професійному вигоранню.

Таблиця 1 – Опис ключових елементів самоменеджменту

Елемент самоменеджменту	Короткий опис
Планування	Вміння організувати день та завдання ефективно
Тайм-менеджмент	Розподіл часу для навчання, роботи та відпочинку
Самомотивація	Здатність стимулювати себе для досягнення цілей

Цифрове середовище відкриває нові можливості для самоменеджменту: сучасні додатки для планування, ведення нотаток та контролю виконання завдань допомагають студентам ефективно організувати свій день. Водночас це потребує розвитку цифрової грамотності та навичок самоконтролю, щоб уникнути прокрастинації та перевантаження інформацією.

Розвиток самоменеджменту є необхідною умовою успішної самореалізації особистості в умовах цифрової трансформації суспільства. Саме він формує здатність до безперервного навчання, адаптації та ефективного використання власного потенціалу.

УДК 005.32 : 004 : 377

Траченко К.Л., студент

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

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ ОСОБИСТОСТІ

У сучасному професійному становленні особистості цифрові інструменти тайм-менеджменту виступають як критично важливі «супутники» особистісного зростання: вони не лише допомагають структуровано організувати робочий час, але й формують культуру самоорганізації, що сприяє стійкому розвитку кар'єри. Час є обмеженим ресурсом, який неможливо відновити чи зберігати, тому його необхідно використовувати раціонально і свідомо інструменти на зразок Focus Keerer, що базуються на техніці Помодоро, надають візуальні таймери, метрики фокусування та аналітичні звіти, які допомагають користувачеві відстежувати продуктивність і коригувати режим роботи [1; 2]. У підсумку, інтеграція цифрових інструментів у персональний тайм-менеджмент створює систему зворотного зв'язку: людина аналізує власні патерни витрат часу, виокремлює слабкі місця й послідовно вдосконалює управління ресурсом часу що, в свою чергу, позитивно впливає на її професійний ріст.

Після локдауна популярність цифрового тайм-менеджменту значно виросла, і переваги цифрових інструментів значно підросли, та їхню популярність, зокрема їхню здатність структурувати діяльність, контролювати завдання й формувати навички самоорганізації, існує значний ризик перетворення їх на джерело прокрастинації. Надмірне захоплення налаштуванням застосунків, аналізом статистики чи тестуванням нових платформ може відволікати від виконання основної роботи, створюючи ілюзію продуктивності. Ефективність управління часом залежить не стільки від інструментів, а з усвідомленості та чіткості особистісних цілей [2]. Водночас, згідно з даними Focus Keerer, 2 цифрові рішення дають позитивний результат лише тоді, коли виступають підтримкою процесу діяльності, а не замінюють його.

З використання цифрових технологій самодисципліна, критичне ставлення до власних дій і здатність рефлексувати власні часові стратегії, значно погіршилась серед молоді, постає питання як же поєднати цифрові засоби з класичними методами управління часом? Оптимальним є інтегрований підхід, коли традиційні методи - планування, визначення пріоритетів, постановка цілей - поєднуються з цифровими інструментами, які автоматизують рутинні процеси та забезпечують аналітичний контроль (наприклад, Focus Keeper, Google Calendar, Trello) [1].. Саме така синергія дозволяє зберегти усвідомленість у плануванні 1, а технологічні засоби використовувати не як самоціль, а як підтримку ефективного управління часом. Поєднання цифрових і класичних стратегій сприяє розвитку самодисципліни, формує навички рефлексії та забезпечує стійкий професійний розвиток особистості.

Отже ми можемо підсумувати, що цифрові інструменти тайм-менеджменту є важливим чинником професійного становлення сучасної особистості, адже сприяють розвитку навичок самоорганізації, підвищенню ефективності праці та формуванню культури раціонального використання часу. Водночас їх безконтрольне застосування може призвести до втрати самодисципліни й появи «цифрової прокрастинації». Тому оптимальним шляхом є поєднання цифрових засобів із класичними методами управління часом, що забезпечує баланс між технологічною зручністю та усвідомленим ставленням до власної діяльності. Такий інтегрований підхід сприяє розвитку рефлексивності, відповідальності й сталому професійному розвитку особистості.

Список використаних джерел

1. What is digital time management solutions; Focus Keeper. URL: <https://focuskeeper.co/glossary/what-is-digital-time-management-solutions>
2. Module 1 “Effective Time Management in Personal Development” ; Erasmus-Plus. - URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/1432cf73-ea0b-4573-a484-310524b37daf/Module_1_Effective_Time_Management_in_Personal_Development.pdf
3. Рубльова, Н. О. Тайм-менеджмент та цифрові інструменти його організації у професійній діяльності педагога. *Наукові публікації*. 2024. № 4. С. 43–48

УДК 159.923.2:004.77

Чайкіна Н.О., кандидат психологічних наук, доцент
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка
(м. Полтава, Україна)

ПСИХОЛОГІЯ ЦИФРОВОГО СТОРІТЕЛІНГУ: РЕСУРСИ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна епоха стрімкого розвитку цифрових технологій породила нову форму комунікації - цифровий сторітелінг. Цифровий сторітелінг - це інтерактивна форма розповіді, що поєднує текст, зображення, відео, звук та гейміфікацію. Йдеться не лише про вміння розповідати історії, але й про процес самовираження людини у віртуальному просторі через поєднання особистісного досвіду, емоцій та технологічних засобів. Цифровий простір, соціальні мережі, блоги, подкасти, відеоплатформи та інше, перетворив публікації історій на інструмент не лише комунікації, а й особистісного розвитку. Психологія сторітелінгу досліджує, як створення та використання історій впливає на самосвідомість, емоційний інтелект, мотивацію та здатність до рефлексії.

Психологія сторітелінгу спирається на механізм саморефлексії, коли людина осмислює власний життєвий досвід через розповідь. Цифровий формат лише розширює можливості для цього, додаючи візуальні, аудіо- та інтерактивні елементи. У процесі створення історії особистість формує цілісне бачення свого життєвого шляху; переосмислює події, що емоційно вплинули на неї; розвиває здатність до емпатії й усвідомлення власних почуттів. Lambert [5] доводить, що сторітелінг активізує емоційний інтелект, творче мислення та навички емоційного самоконтролю. McAdams D.P. зазначає [6], що сторітелінг

активує низку когнітивних і емоційних процесів, які впливають на особистісний розвиток через ідентифікацію - слухач або читач ототожнює себе з героєм історії, що сприяє глибшому розумінню власних переживань; емпатію - історії викликають емоційний відгук, що розвиває здатність до співпереживання; нарративний аспект, що розвиває здатність до рольової поведінки персонажів та вміння розв'язувати конфліктні ситуації. Н. Грицак [2] наголошує, що цифровий сторітелінг є ефективним методом комунікації в інформаційній сфері, який сприяє розвитку критичного мислення та емоційної виразності. На думку З. Крамської [4], у цифровому середовищі особистість стикається з новими викликами - фрагментованістю уваги, інформаційним перевантаженням, але водночас отримує доступ до потужних ресурсів самовираження.

Для українського суспільства, яке переживає соціальні потрясіння та війну, сторітелінг стає способом осмислення реальності й внутрішньої трансформації. Наративна психологія використовує сторітелінг і як інструмент психотерапії. Bruner Jerome [1] підкреслює, людина конструює свою ідентичність через історії, які вона розповідає про себе. У цифровому просторі це проявляється у формі: нарративних щоденників, відеоісторій про подолання труднощів, постів з рефлексією на життєві події, тому в українських реаліях сторітелінг набуває особливого терапевтичного значення. Після початку війни багато українців використовують цифрові платформи: YouTube, Instagram, Telegram, TikTok, щоб документувати події, ділитися історіями, переживаннями, шукати підтримку. З психологічної точки зору це допомагає знизити рівень внутрішньої напруги; формує відчуття єдності й приналежності до спільноти; сприяє переосмисленню втрат і відновленню сенсу життя.

Український сторітелінг вирізняється емоційною щирістю, глибиною почуттів і потребою у свідченні правди. Це своєрідна психологічна стратегія виживання, що допомагає перетворювати травму на досвід відновлення. У такий спосіб історії у цифровому просторі стають засобом збереження ідентичності, підтримки духовності та внутрішньої рівноваги.

У країнах Західної Європи цифровий сторітелінг має іншу психологічну динаміку. Європейський підхід відзначається структурованістю, раціональністю та прагненням інтегрувати особисті історії у спільний культурний контекст. У країнах Європи цей феномен давно є інструментом освіти, творчості та культурного діалогу. У Великій Британії, Німеччині, Нідерландах діють програми, де сторітелінг використовується у школах, університетах і терапевтичних центрах. Європейська концепція спирається на ідею, що кожна людина має внутрішній потенціал для творчості, а її історія - джерело самопізнання. Тому у європейських моделях акцент робиться на розвиток креативності, а не на подолання травми; сторітелінг сприймається як засіб соціального діалогу; підкреслюючи на важливості є аспекту цифрової етики та медіаграмотності. У європейській традиції вони виконують роль розвивальної технології, що стимулює самоосвіту, відкритість й креативність.

В обох напрямках цифровий сторітелінг стає простором, де особистість навчається саморозумінню, рефлексії та самореалізації. Цифровий простір надає унікальні можливості для особистісного зростання через автентичність - можливість створювати власні історії без цензури; спільноти - платформи Instagram чи TikTok формують середовище підтримки та взаємодії; рефлексію - ведення блогу або відеощоденника сприяє глибшому самопізнанню.

Ця техніка розповіді, через написання історій, дозволяє не лише передати інформацію, але й створити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, збільшуючи ефективність контентної стратегії. Вона вчить людину не лише говорити про себе, а й чути інших - формуючи нову культуру спілкування, емпатії та самопізнання в цифрову добу. Такі практики сприяють інтеграції досвіду, зниженню тривожності та формуванню позитивного образу «Я», розвитку креативності, комунікативних навичок, критичного мислення та сприяють формуванню емоційної грамотності й здатності до самопрезентації. Отже, цифровий сторітелінг можна вважати не лише медіаінструментом, а й психологічною технологією самопізнання та особистісного зростання.

Психологія сторітелінгу в цифровому просторі відкриває нові шляхи особистісного розвитку. Історії - це не просто розвага, а спосіб осмислення себе, побудови зв'язків і трансформації досвіду. Для України важливо не лише зберігати емоційну силу сторітелінгу,

а й адаптувати європейські методики його освітнього та психологічного використання. До потенційних напрямів його розвитку можна запропонувати: впровадження сторітелінгу у навчальний процес в якості інструменту формування критичного мислення; використання у психологічному консультуванні (нарративна терапія, арт-терапія); застосування у соціальній роботі (підтримка ветеранів, ВПО, волонтерів); розвиток культурної дипломатії через персональні цифрові історії про Україну. Такі ініціативи сприятимуть зміцненню психологічної стійкості та формуванню зрілої цифрової культури, орієнтованої на гуманістичні цінності. В умовах інформаційного суспільства важливо навчитися не лише споживати, а й створювати змістовні, автентичні нарративи, що сприяють особистісному зростанню.

Список використаних джерел

1. Bruner Jerome (1990). Acts of meaning. Publisher : Harvard University Press. 181p.
2. Грицак Н. (2023). Сторітелінг як інструмент формування професійномовленнєвої компетентності здобувачів вищої освіти. *Молодь і ринок*. № 8(216). С. 48–52. DOI : <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.285797>
3. Ковпик С. І. (2021). Сторітелінг та його специфічні перлокуції в різних типах промов. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. Т. 32(71), № 4(3). С. 268-272 http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32%2871%29_4%283%29_46
4. Крамська З.М. (2024). Сторітелінг як інструмент підвищення ефективності навчання та виховання. *Українські студії в європейському контексті*. № 9. Умань : Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж. С. 150-154. URL : http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Kramaska_2024_144.pdf
5. Lambert, J. (2013). Digital storytelling: Capturing lives, creating community. (4th ed.). New York : Routledge. 224 p. <https://doi.org/10.4324/9780203102329>
6. McAdams, D. P. (1993). The stories we live by: Personal myths and the making of the self. New York : Guilford Press. 336 p.
7. Панченко Л. Ф. (2020). Цифровий сторітелінг в освіті дорослих: бар'єри та шляхи їх подолання. *Інформаційні технології і засоби навчання*. № 5. С. 109-125.

УДК 37.048.45

Чередник Р.О., студент

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

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КАР'ЄРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний цифровий освітній простір та вимоги глобалізованого ринку праці, особливо в контексті євроінтеграційних процесів України, висувають перед нами, студентами, завдання бути максимально ефективними та конкурентоспроможними. Для цього критично важливо опанувати самоменеджмент – систематичне та послідовне застосування методів менеджменту до власної особистості. Здатність до проактивного самоменеджменту є фундаментальною основою для забезпечення конкурентоспроможності фахівця та його успішної адаптації на європейському ринку праці. Актуальність теми зростає, оскільки діджиталізація економіки є ключовим фактором професійного розвитку. Дослідження присвячене аналізу ролі інструментів самоменеджменту у формуванні стійкої стратегії розвитку особистості в умовах європейської інтеграції [1].

У насиченому інформацією освітньому середовищі самоменеджмент виходить за рамки традиційного управління часом (тайм-менеджменту) і набуває цифрових вимірів. Він вимагає інтеграції наскрізних навичок (soft skills), таких як критичне мислення, емоційний інтелект та цифрову компетентність. Це трансформація від простого планування до стратегічного управління власним капіталом компетенцій. Ключові елементи, що формують стратегію розвитку особистості, включають:

1. Навичка цифрової фільтрації та гігієни: Це вміння критично оцінювати інформаційні потоки, ефективно виокремлювати релевантні академічні джерела та забезпечувати інформаційну безпеку. Ментальна гігієна включає контроль часу, проведеного на непродуктивних цифрових платформах, що є запорукою концентрації та ефективності навчання.

2. Управління знаннями (Knowledge Management): Здатність не лише засвоювати, але й систематизувати, каталогізувати та постійно оновлювати отримані знання, перетворюючи їх на особистий інтелектуальний капітал. Це передбачає формування особистих цифрових архівів та систем пошуку.

3. Персоналізація навчання та цілепокладання: Розробка та постійна корекція індивідуальної освітньої траєкторії на основі аналізу власних сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз компетенцій) та вимог європейського ринку. Самоменеджмент у цьому контексті - це проактивне визначення цілей за принципом SMART та їхній регулярний перегляд.

У контексті євроінтеграції від нас, як від майбутніх фахівців, вимагається здатність самостійно планувати, організовувати, контролювати та коригувати свій професійний ріст. Ця вимога реалізується через активне, усвідомлене використання цифрових інструментів самоменеджменту, які допомагають у щоденній студентській діяльності [3]:

- Системи управління проектами та завданнями (Trello, Notion): Вони дозволяють чітко структурувати навчальні проекти, групові завдання та сесійне навантаження, забезпечуючи візуалізацію прогресу та підвищуючи відповідальність. Наприклад, використання дошки Канбан у Trello допомагає студентам візуально відстежувати готовність курсових робіт.

- Трекери звичок та концентрації (Pomodoro-таймери, Focus-додатки): Ці інструменти допомагають формувати стійкі навчальні звички, боротися з прокрастинацією та підвищувати рівень концентрації, що критично важливо для ефективності навчання в умовах віддаленої роботи [2].

- Хмарні сховища та системи для нотаток (Google Drive, Evernote): Їхнє використання забезпечує синхронний доступ до матеріалів, ефективну організацію конспектів, а також можливість колективної роботи над дослідницькими завданнями. Це мінімізує втрати часу на пошук інформації та сприяє ефективній комунікації.

Використання цих інструментів підвищує рівень проактивності та забезпечує постійний моніторинг прогресу у досягненні довгострокових кар'єрних цілей, що є необхідною умовою для напрямів розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні.

Отже, для українських студентів, які прагнуть успішної інтеграції в європейське освітнє та професійне середовище, ефективний самоменеджмент є фундаментальною компетентністю XXI століття. Він трансформує нас із пасивних учасників навчального процесу на активних архітекторів власної кар'єрної стратегії. Самоменеджмент виступає необхідною умовою для сталого розвитку особистості відповідно до європейських стандартів. Враховуючи динаміку ринку, подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку методик інтеграції інструментів самоменеджменту та формування цифрової культури у зміст освітніх програм вищої школи.

Список використаних джерел

1. Криворучко О.В. Самоменеджмент як інструмент формування кар'єрної траєкторії студентської молоді. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 98–103.

2. Ситник Н.О., Оболенська Т.Є. Управління власним часом: від тайм-менеджменту до самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 46. С. 125–130.

3. Чайкіна А.О. Самоменеджмент як основна компетенція сучасного менеджера. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (3(82)). С. 91-96. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371).

Шолух І.Р., студент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТА В КОНТЕКСТІ ПРОГРАМ ЕРАЗМУС+

В умовах євроінтеграції та цифровізації освітнього простору, індивідуальна освітня траєкторія набуває ключового значення. Програми міжнародної академічної мобільності, зокрема Erasmus+, вимагають від учасників високого рівня самоменеджменту для ефективної адаптації, досягнення навчальних цілей та культурної інтеграції. Самоменеджмент – це здатність особистості свідомо й систематично управляти своїми ресурсами (час, енергія, увага, знання) для досягнення поставлених цілей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки механізмів підтримки студентів, які беруть участь у програмах обміну, у контексті цифрового освітнього середовища [1].

Метою тез є аналіз ключових елементів самоменеджменту, необхідних для успішної участі у програмах Erasmus+, та визначення ролі цифрових інструментів у формуванні стратегії розвитку особистості студента в парадигмі Україна-ЄС.

Успішна участь у програмах мобільності залежить від володіння такими елементами самоменеджменту, як: цілепокладання (визначення навчальних та кар'єрних цілей на період мобільності), тайм-менеджмент (організація часу для балансу навчання, культурного досвіду та особистого життя) та самоконтроль (здатність до самодисципліни та оцінки власного прогресу). Цифровий освітній простір надає низку інструментів (LMS-платформи, онлайн-курси, додатки для планування), які можуть посилити ці навички [2].

У контексті Erasmus+ стратегія розвитку особистості має інтегрувати набутий міжнародний досвід (міжкультурні комунікативні навички, толерантність, гнучкість) із професійним зростанням. Цифрові технології сприяють “м'якій” інтеграції, надаючи можливість дистанційного навчання, доступу до ресурсів та ефективного спілкування з менторами та колегами з країн ЄС. Необхідно підкреслити, що навички самоменеджменту стають ключовою компетенцією для формування конкурентоспроможності фахівця на європейському ринку праці. Таким чином, програми мобільності мають сприяти не лише академічному обміну, але й усвідомленому саморозвитку [3].

Отже, самоменеджмент є критичною основою для формування ефективної стратегії розвитку особистості студента в умовах цифрової трансформації освіти та європейської інтеграції. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методик оцінки та розвитку навичок самоменеджменту у студентів, які планують або беруть участь у програмах міжнародної мобільності, таких як Erasmus+.

Список використаних джерел

1. Ковальчук О. В. Самоменеджмент майбутнього фахівця: формування стратегії особистісного розвитку у цифровому освітньому середовищі. *Науковий вісник Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. Серія: Економіка і регіон. 2023. № 2 (89). С. 156–161.

2. Мельник О. П., Баглик М. В. Вплив програм академічної мобільності Erasmus+ на формування професійних компетенцій студентів в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник економіки та менеджменту*. 2024. № 1 (25). С. 88–94.

3. Полякова Ю. О. Цифрова трансформація освіти: використання онлайн-інструментів для ефективного самоменеджменту студента в контексті Україна-ЄС. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 272–276.

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції

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. Глєбова, к.е.н., доцент
А.О. Кудінова, к.е.н., доцент

Комп'ютерна верстка

А.О. Кудінова

Матеріали друкуються мовами оригіналів

Підп. до друку 20.12.2025

Формат 60x84/16. Папір ксерокс. Друк різнограф.

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. – 11,68. Обл.-вид. арк. 11,42

Тираж 300 прим. Замов. № 272.

Видавець і виготовлювач поліграфцентр
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
36011, Полтава, проспект Віталія Грицаєнка, 24

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК, № 7019 від 19.12.2019 р.